

LE BONHEUR EN ENTREPRISE

Progrès ou arnaque ?

Est-ce à l'entreprise de faire le bonheur des salariés ? Alors que *chief happiness officers* (CHO), méditation et entreprises libérées sont en vogue, la question se pose : les politiques de bonheur au travail sont-elles un véritable progrès ou un miroir aux alouettes ? **Fabien Soyez**

« **B**onheur en entreprise », « bien-être des salariés » : ces expressions reviennent en boucle depuis la diffusion, en 2014, d'un documentaire d'Arte intitulé *Le Bonheur au travail*, qui se penche notamment sur l'entreprise libérée et la nouvelle fonction de *chief happiness officer* (responsable du

bonheur au travail) en tant qu'outils rendant les salariés plus épanouis. S'agit-il d'une révolution ou d'une nouvelle étiquette, trop belle pour être vraie ?

Le premier CHO, poste dédié au « bonheur au travail », est apparu aux États-Unis en 2000, chez Google. Aujourd'hui, bien que peu nombreux, les CHO essaient – chez Zappos à San Francisco, chez Whoohoo au Danemark, chez Kiabi en France... Leur mission : rendre les salariés « heureux ».

Mais pourquoi une organisation devrait-elle s'occuper du bonheur de ses collaborateurs ? Coach en entreprise, membre de la Fabrique Spinoza, le think tank du bonheur citoyen, Virginie Boutin remarque : « *Nous passons 39 heures par semaine au travail, c'est assez important pour tenter d'être le plus épanoui possible !* »

Laurence Vanhée, ex-« chef du bonheur » du ministère de la Sécurité sociale belge, décline une liste d'avantages pour les organisations, en se basant sur des études universitaires : un salarié heureux serait « deux fois moins malade, car moins stressé ». Il serait aussi six fois moins absent, car « plus engagé » (1). Selon l'actuelle CHO du cabinet de conseil Happyformance, le bien-être des salariés influe enfin sur leur productivité, « avec une augmentation de 30 % ». Et pour les entreprises, ce regain d'efficacité peut s'avérer lucratif : le fonds HappyAtWork de la société Sycomore, dédié aux entreprises « où il fait bon travailler », a surperformé l'indice Euro Stoxx TR de 17 points en un an. Parmi les entreprises faisant partie du portefeuille, et chez qui les salariés seraient « heureux », Air Liquide, Michelin, Ubisoft ou encore Decathlon.

« **B**onheur en entreprise », « bien-être des salariés » : ces expressions reviennent en boucle depuis la diffusion, en 2014, d'un documentaire d'Arte intitulé *Le Bonheur au travail*, qui se penche notamment sur l'entreprise libérée et la nouvelle fonction de *chief happiness officer* (responsable du bonheur au travail) en tant qu'outils rendant les salariés plus épanouis. S'agit-il d'une révolution ou d'une nouvelle étiquette, trop belle pour être vraie ?

CHO ET ORGANISATION 2.0

En France, les quelques CHO existants improvisent, cette fonction étant encore peu codifiée. Chez Black Angus, agence de trading média, Serena Rallo, *happiness manager*, permet aux salariés de « faire remonter leurs frustrations » à la direction, de plancher sur des projets personnels et... offre des séances de massage. On ne compte plus de nos jours les entreprises qui aménagent des salles de détente et autres tables de ping-pong dans

leurs locaux. Aujourd'hui, votre boss vous offre même des cours de yoga et de méditation. Posture du cobra à la pose déjeuner ou pleine conscience avant la réunion de 9 heures, à vous de choisir !

Mais pour Laurence Vanhée, un CHO se doit pourtant d'aller plus loin, en portant le sujet du bonheur au travail sur la table du comité de direction, afin de responsabiliser davantage les salariés et développer leur libre arbitre – en matière de méthodes de travail (télétravail, horaires flexibles), mais aussi de rôles, en leur permettant de s'impliquer sur des projets qui ont plus de sens pour eux. Le CHO doit aussi soutenir le développement d'un nouveau type de leadership, avec des managers devenus leaders, dévoués à leurs collaborateurs. Laurence Vanhée préfère ainsi citer des CHO français qui font avancer leur entre-

prise vers une organisation 2.0, comme Olivier Ruthardt, directeur des « richesses humaines » de la MAIF, qui a instauré une « tolérance à l'erreur » pour les salariés. L'idée d'une plus grande liberté des salariés se retrouve en substance dans le mouvement des entreprises libérées. Dans les années 1980, Jean-François Zobrist, directeur général de FAVI, a choisi de responsabiliser ses salariés en les laissant s'auto-organiser. Une liberté qui selon le chantre de la *freedom-form company* a « *démultiplié leur bien-être, leur productivité et leur bonheur* ». Pour lui, la solution pour faire le bonheur du collaborateur est d'instaurer un « *management de la confiance* », rimant avec

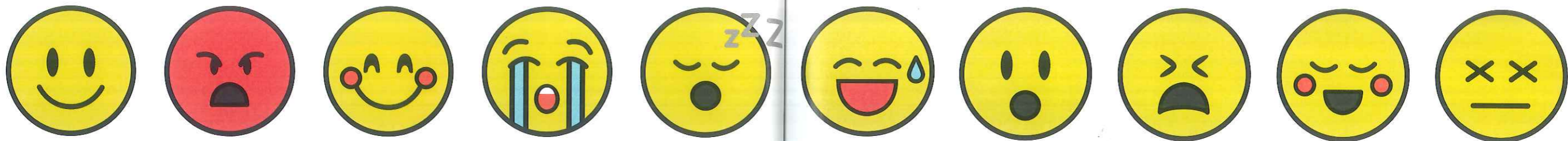
la fin d'une certaine forme de contrôle : fini l'encadrement intermédiaire des ressources humaines et contrôleurs de gestion, place aux managers au service des salariés et aux leaders d'équipes qui prennent le relais. Ex-président du ministère belge des Transports, Laurent Ledoux va dans le même sens, en défendant la mise en place d'une « *culture de travail dans laquelle chaque personne est respectée comme étant égale* ». Selon lui, cela passe par plus d'autonomie et une participation du personnel aux décisions stratégiques.

UNE INJONCTION AU BONHEUR NÉFASTE ?

Mais ce défenseur des organisations « libérées » refuse d'utiliser le mot « bonheur » : « *personne ne peut prétendre vouloir rendre ses collaborateurs "heureux", car le bonheur est subjectif* ». Si, selon lui, « *Laurence Vanhée et Jean-François Zobrist œuvrent à ce que les gens se sentent mieux dans leurs baskets* », l'utilisation du mot « bonheur » est dangereuse.

(1) Cf. Happy RH. Le bonheur au travail. Rentable et durable, Laurence Vanhée, Bruges (Belgique), La Chartre, 2013.

“Le bien-être doit être un but en soi et non un outil pour augmenter son chiffre d'affaires.”



« On risquerait de tomber dans une forme de paternalisme façon Big Brother – une entreprise voulant faire le bonheur de ses salariés... à leur insu. »

Denis Monneuse, sociologue à l'IAE de Paris et directeur du cabinet de conseil Poil à Gratter, craint une injonction au bonheur « malsaine et néfaste ». « Le risque serait que l'organisation s'immisce dans la vie privée des gens jusqu'à devenir oppressante », explique-t-il. Pour le chercheur, « le bonheur est trop individuel et philosophique pour que l'entreprise s'en charge : elle devrait plutôt s'occuper du bien-être, en améliorant les conditions de travail et en redonnant du sens aux missions des salariés ».

Consultant en management des ressources humaines, François Geuze pointe un autre risque : « Mettre l'accent sur le bonheur pourrait conduire les salariés, obligés d'être heureux, à se sentir malheureux. » Jusqu'à l'étape ultime, le licenciement pour insuffisance de bonheur ?

GARE À L'INSTRUMENTALISATION

Pour Audrey Saget, cofondatrice d'ImFusio, cabinet de conseil en transformation des organisations, le fait de se

soucier du bien-être des collaborateurs afin de les rendre plus performants serait une erreur. Selon elle, « l'idée centrale est de gérer son organisation de façon à ce que les salariés puissent s'épanouir et trouver de la satisfaction dans leur travail... pas de les utiliser pour gagner en productivité ».

Même son de cloche pour Laurent Ledoux : « Le bien-être doit être un but en soi et non un outil pour augmenter son chiffre d'affaires : l'augmentation de la productivité et des profits est une conséquence, et ne doit pas être l'objectif premier ! », note-t-il. Et de craindre « une instrumentalisation, très néolibérale, du bien-être du collaborateur pour mieux l'exploiter ». « Impresario du bonheur au travail » à la Fabrique Spinoza, Géraldine Dupré reste convaincue que « le bien-être doit être un but en soi et surtout pas un moteur de la performance ». Elle défend la transformation des organisations en « entreprises humanistes », telles que théorisées par le psychologue Jacques Lecomte (2). Ces « sociétés positives » se préoccupent du bien-être des collaborateurs et « le font passer, avec la responsabilité sociale, avant la performance », indique-t-elle.

PALLIATIFS ET CACHE-MISÈRE

Titulaire de la chaire Mindfulness, bien-être au travail et paix économique à Grenoble École de management (GEM), Dominique Steiler nuance : « Il ne faut pas non plus laisser tomber la dimension économique de l'entreprise. Il faut juste remettre celle-ci au service de la société, lui redonner son rôle premier, qui est de permettre au système humain de fonctionner correctement. » Pour lui, le risque pourrait aussi être de voir le bien-être instrumentalisé, non plus pour gagner de l'argent, mais pour « mieux avaler la pilule ». Ainsi, « si une entreprise met en place un CHO et favorise la méditation, mais que rien ne change dans le fonctionnement de l'entreprise, avec de l'hyperconcurrentiel et une course aux profits, les pratiques visant à favoriser le bien-être deviendront une sorte de cache-misère ».

Denis Monneuse abonde dans ce sens. Pour le sociologue, l'entreprise qui met en place des actions destinées à développer le bien-être doit réellement le vouloir. « Ce n'est pas parce que vous mettez une table de ping-pong dans le hall que cela empêchera les gens de faire un burn-out ! », lâche-t-il. Pour lui, la méditation et les pratiques de développement personnel « rentrent dans le curatif, et il ne faut pas se limiter à cela, sans quoi l'effet sera nul : il faut, avant tout, faire de la prévention, en réduisant par exemple les charges de travail ».

Valérie Brunel, psychosociologue, met en garde contre les « managers de l'âme » et la gadgétisa-

“Il faut surtout donner du sens, conforter la certitude d'être utile à la communauté.”

tion du concept de bien-être au travail (3). Elle souligne que dans certaines organisations, les pratiques de bonheur au travail (massages, méditation) ne « questionnent pas les formes d'organisation du travail et leur capacité à soutenir la santé », mais offrent des palliatifs à côté d'un job qui n'est plus en lui-même porteur de bien-être. Selon la chercheuse, ces pratiques de développement personnel en entreprise peuvent être un moyen de « faire l'économie de transformations organisationnelles et managériales qui pourraient redonner au travail toute sa fonction soutenance pour la santé psychique et physique ».

TRANSFORMER L'ORGANISATION EN PROFONDEUR

Pour Valérie Brunel, l'enjeu serait de tendre vers des formes d'organisation différentes, « afin que le travail, en amont même des pratiques de développement personnel, nous permette de reconstituer notre énergie ». L'idée : s'efforcer de donner toujours plus de sens au travail, de l'autonomie au salarié, et « revaloriser l'existence des collectifs de travail ». Son regard se tourne vers les entreprises libérées, mais aussi vers le mouvement ROWE (Results-Only Work Environment), qui consiste à supprimer toute contrainte d'organisation, en rendant les salariés entièrement autonomes, et à se centrer sur les résultats. Pour autant, la psychosociologue prévient : « Ces modèles ne marchent pas pour tout le monde. Dans le ROWE, 30 % des gens ne s'adaptent pas et sont éjectés du système. » Idem dans les entreprises libérées, indique Audrey Saget d'ImFusio : « Tous les collaborateurs n'ont pas envie de plus de responsabilités. Pour certains, le bonheur, c'est d'avoir un travail

alimentaire, et de s'épanouir ailleurs ! » Denis Monneuse pointe la même limite : « L'idée que l'autonomie est source de bien-être est un peu trop idyllique : elle peut faire peur. » Pour le sociologue, « le rôle de l'entreprise, c'est plutôt de créer un cadre épanouissant pour chaque salarié, selon ses leviers de motivation propres », grâce à un manager en écoute active.

MESURE DU BIEN-ÊTRE

Et si la meilleure façon de procurer du bien-être à ses salariés, c'était finalement de les écouter ? Comme le rappelle Géraldine Dupré de la Fabrique Spinoza, « il existe des outils pour mesurer le bien-être des salariés ». À Paris, la start-up Bloom At Work propose de « mesurer l'énergie et la motivation » de ses équipes, grâce à un système de quiz récurrents. Objectif : « identifier les sources de bien-être » au sein d'un environnement de travail. L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) planchent de leur côté sur la création d'indicateurs du bien-être en entreprise. Parmi les critères pris en compte : le climat social et la qualité du management. Enfin, le cabinet Mozart Consulting mesure le mal-être au travail (IMÉT), en prenant en compte le « non-engagement », l'absentéisme et les arrêts de travail. Avec cet indicateur, il calcule ensuite l'indice de bien-être au travail (IBÉT). « Avec ces outils, il est possible d'adopter des actions en fonction des besoins de chacun », note Géraldine Dupré. Mais pas question de laisser de côté toute réflexion sur la « réinvention » des organisations. « Pour générer l'engagement, l'autonomie ou les responsabilités ne sont pas le plus important : il faut surtout donner

du sens, conforter la certitude d'être utile à la communauté. C'est la première brique du bonheur », explique Audrey Saget. Et pour la cofondatrice d'ImFusio, donner du sens passe bien par une « démarche de transformation, avec comme conséquence une évolution de la gouvernance de l'entreprise ». ■

« Le bonheur au travail »

Dans son documentaire *Le Bonheur au travail* (Arte France, RTBF et Productions Campagne Première, 2014), le journaliste Martin Meissonnier se penche sur l'alternative au modèle pyramidal qui domine dans les entreprises. Il met en avant plusieurs exemples d'organisations qui se sont réinventées : des entreprises libérées comme Poult, Chrono Flex et FAVI, qui ont laissé les salariés « s'organiser eux-mêmes » en supprimant le pointage, en adoptant le télétravail et en remplaçant les managers par des « leaders ». Le documentaire s'intéresse de près aussi aux *chief happiness officers* (CHO), ainsi qu'aux ateliers de développement personnel organisés dans les entreprises.

(2) Cf. Les Entreprises humanistes, Jacques Lecomte, Paris, Les Arènes, 2016.

(3) Cf. Les Managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?, Valérie Brunel, Paris, La Découverte, 2008.

Souriez, vous travaillez

75%



des Français se disent heureux dans leur travail, selon une étude Ifop (1). Pour 46 % d'entre eux, la liberté et l'autonomie sont déterminantes. En revanche, ils ne sont que 30 % à considérer le travail comme un moyen d'épanouissement personnel. Les 70 % restants le perçoivent comme une façon de trouver sa place dans la société ou encore comme une contrainte.

71%



des Français sont « toujours présents » au travail, selon le baromètre de l'absentéisme d'Aymining-TNS Sofres (2). Un chiffre inférieur à la Grande-Bretagne, qui montre le plus fort taux de présence au travail : 84 %. La différence ? D'après l'étude, 55 % des absences ont des causes internes (manque de soutien ou de reconnaissance).

(1) Les Français et le bonheur au travail, Ifop, avril 2016 (en ligne sur http://www.ifop.fr/media/poll/3372-1-study_file.pdf).

(2) Comment prévenir l'absentéisme ? Livre blanc. 8^e baromètre de l'absentéisme Aymining, édition 2016 (en ligne sur <http://www.tns-sofres.com/sites/default/files/2016.12.12-baro-absenteisme-2016.pdf>).