

Les 3 piliers du bonheur en entreprise

A l'heure où Les Echos Start publie son classement annuel Happy at Work des entreprises où il fait bon travailler, la question du bonheur au travail s'invite plus que jamais dans les débats de société. Or, 87% des salariés ne seraient pas engagés* ! Ce chiffre a de quoi nous faire réfléchir quand on sait que, lorsque l'engagement est fort, la performance est au rendez-vous : moins d'absentéisme et de turnover, une productivité et une rentabilité bien supérieure... de quoi faire rêver bon nombre de dirigeants ! S'intéresser au bonheur au travail ne relève donc pas seulement d'humanisme et d'altérité mais fait partie intégrante de la bonne santé de l'entreprise.

Bonne nouvelle : l'entreprise s'affirme de plus en plus comme un lieu d'épanouissement privilégié pour les Français. En 2017, l'épanouissement au travail est à la 5^{ème} place de leurs attentes et l'équilibre vie pro / vie perso passe de la 12^{ème} à la 8^{ème} place**. Et demain ?

Le Bonheur National Brut (BNB) appliqué à l'entreprise

Le concept du BNB, imaginé en 2008 par le Bhoutan pour orienter le développement économique du pays dans le respect du bouddhisme, se fonde sur quatre piliers : un développement économique et social, durable et équitable ; la sauvegarde de l'environnement ; la préservation et la promotion des traditions culturelles ; et une bonne gouvernance.

L'idée est belle et l'on peut s'en inspirer. Transposés à l'entreprise, ces piliers du bonheur peuvent s'exprimer ainsi :

- > Une entreprise acteur de la société, œuvrant à l'intérêt général
- > Une personnalité d'entreprise et une culture fortes
- > Une gouvernance favorable à l'engagement et à l'épanouissement

Une entreprise acteur de la société, œuvrant à l'intérêt général

Nombre d'enquêtes sur les *millennials* l'attestent : les générations montantes sont en quête de sens. Les entreprises à mission sont d'ailleurs au cœur du rapport Notat-Senard et de la loi PACTE. Pour attirer et fidéliser ces talents, il devient plus que jamais essentiel d'exprimer – et de tenir – une mission qui donne envie de faire partie d'une entreprise dont on est fier parce qu'elle est responsable, œuvre au bien commun et contribue à construire un monde meilleur. Il s'agit également de répondre à leur aspiration à être acteurs de cette mission à titre individuel.

Une personnalité d'entreprise et une culture fortes

Chaque entreprise a sa personnalité, qui peut être décrite par ses actifs immatériels. Ce sont toutes les pépites invisibles qui ne sont pas prises en compte par le capital matériel et financier, qui la rendent incomparable et sont autant d'atouts concurrentiels (puissance de marque, modes d'organisation, savoir-faire individuels et collectifs, valeurs...).

Dans un monde turbulent, incertain et en perpétuelle transformation, identifier et renforcer sa personnalité d'entreprise, en faisant le lien entre l'histoire et la vision du futur, apporte un cadre dans lequel les salariés peuvent situer leur action.

Ensuite, il est important de mesurer qu'il n'y a pas de dissonance entre la culture et la stratégie de l'entreprise. Il est fondamental de s'attacher à comprendre les croyances dans lesquelles la culture est enracinée pour agir sur les comportements, les systèmes, les symboles et les rituels qui la nourrissent. Car la dissonance entre culture et stratégie est facteur de désordre desservant le bien-être des équipes et donc la performance économique.

Une gouvernance favorable à l'engagement et à l'épanouissement

Transparence et règles claires sont les mots d'ordre d'une organisation favorisant engagement et autonomie des équipes et d'un management qui développe les collaborateurs.

Sur ce sujet, l'entreprise doit définir une zone rouge et une zone bleue : la zone rouge est l'expression de règles explicites auxquelles on ne peut déroger ; la zone bleue est l'espace accordé à l'initiative. En clair : fermeté sur la zone rouge, liberté pour la zone bleue.

Cela implique du management du *fair process* (on fait ce que l'on dit et on dit ce que l'on fait) : un management formé à la responsabilisation des équipes, tout à la fois exigeant et bienveillant sur le développement des collaborateurs.

Au fond, ces trois piliers du « Bonheur d'entreprise » sont les arcs-boutants de la marque employeur à travers l'importance donnée au sens, aux aspirations individuelles, à la fierté d'appartenance et au besoin d'épanouissement au-delà de l'entreprise.

**Source : baromètre Gallup, 2013*

*** Source : baromètre Kea & Partners des valeurs des Français, 2017, qui mesure les attentes de nos concitoyens vis-à-vis de la nation et des entreprises.*

Stéphanie Nadjarian, Senior Partner, en charge du management des équipes consultants et des travaux d'innovation sur la transformation des entreprises chez Kea & Partners.

Tribune publiée sur LesEchos.fr le 21 juin 2018