



FAUT-IL ETRE UNE ENTREPRISE HEUREUSE POUR DURER ?

Guide pratique

L'entreprise du XXI^e siècle subit une tension croissante entre les exigences de performance économique, de bonheur au travail et de responsabilité sociétale. Ce guide pratique est le fruit d'une rencontre au carrefour du Lean management, de la gestion et du bonheur national brut. Nous vous proposons des solutions simples pour que bonheur et performance forment un cercle vertueux dans votre entreprise.

Claire Pousset,
Thomas Delpech

Avec le soutien de :



Sostenutō

Le laboureur et ses enfants

Travaillez, prenez de la peine :
C'est le fonds qui manque le moins.
Un riche Laboureur, sentant sa mort prochaine,
Fit venir ses enfants, leur parla sans témoins.
Gardez-vous, leur dit-il, de vendre l'héritage
Que nous ont laissé nos parents.
Un trésor est caché dedans.
Je ne sais pas l'endroit ; mais un peu de courage
Vous le fera trouver, vous en viendrez à bout.
Remuez votre champ dès qu'on aura fait l'Oût.
Creusez, fouillez, bêchez ; ne laissez nulle place
Où la main ne passe et repasse.
Le père mort, les fils vous retournent le champ
Deçà, delà, partout ; si bien qu'au bout de l'an
Il en rapporta davantage.
D'argent, point de caché. Mais le père fut sage
De leur montrer avant sa mort
Que le travail est un trésor.

Jean de La Fontaine

Propos sur le bonheur

Il n'est pas difficile d'être malheureux ;
Ce qui est difficile c'est d'être heureux ;
Ce n'est pas une raison pour ne pas l'essayer ; au contraire ;
Le proverbe dit que toutes les belles choses sont difficiles.

Alain

Table des matières

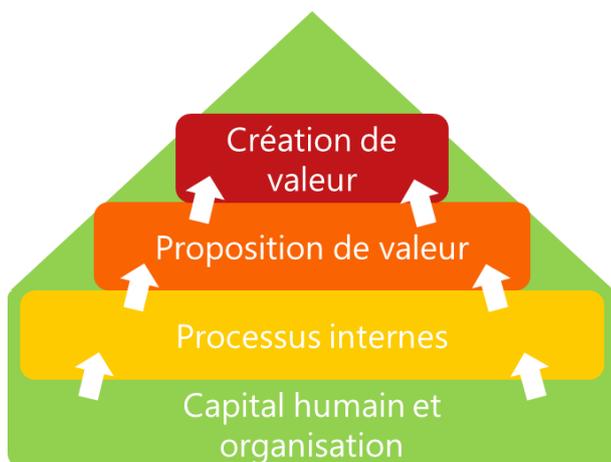
1	Le bonheur, une aspiration individuelle et collective incontournable.....	4
1.1	Favoriser un comportement positif en entreprise.....	4
	Au service de la création de valeur.....	4
	Un contrôle humain.....	5
	Des attentes en évolution.....	5
1.2	Attirer et retenir les talents.....	5
1.3	S'adapter à l'environnement sociétal.....	6
	Un défi environnemental sans précédent.....	6
	Les affaires, une "noble vocation".....	7
2	Le cercle vertueux du bonheur et de la performance.....	9
2.1	Le bonheur : un comportement responsable.....	9
2.2	Bonheur, implication, performance : l'œuf, le poussin et la poule.....	9
	Mieux vaut être performant que productif.....	9
	Amener l'autre à son meilleur.....	9
2.3	Le bonheur de contribuer à un projet auquel vous croyez.....	10
3	Les leviers simples d'une entreprise heureuse.....	12
3.1	Le partage du sens.....	12
3.2	Le dialogue professionnel et le dialogue social.....	12
3.3	Une organisation qui concilie sécurité et liberté.....	13
	La liberté.....	13
	La sécurité.....	14
	L'organisation.....	15
	Conclusion.....	16
	A propos des auteurs.....	16
	Claire Pousset.....	16
	Thomas Delpech.....	16

« Notre vrai problème, c'est que les salariés ne sont pas impliqués. » Avez-vous déjà pensé ou prononcé cette phrase ? Nous l'avons souvent entendue. Cette préoccupation est représentative du poids qu'a le comportement humain sur le fonctionnement d'une organisation.

Le rôle de l'entreprise dans la société a changé. Il glisse d'une sphère économique cloisonnée à un écosystème où tous les aspects de la vie sont interconnectés. Déçu par l'Etat providence, le citoyen / consommateur / salarié fait porter ses exigences aux acteurs de l'économie. Les comportements de consommation et de travail deviennent un pouvoir d'influence soutenu par l'omniprésence des réseaux sociaux. Chacun commente, compare et juge afin de favoriser les organisations conformes à ses convictions.

Le temps des ouvriers soumis à une hiérarchie autoritaire est révolu, pour une raison principalement économique. Les entreprises qui plaçaient le respect de l'humain au cœur de leur philosophie managériale¹ ont atteint un niveau de performance qui imposait à leurs concurrents de les imiter ou de disparaître. Ce changement de paradigme est toujours à l'œuvre sous de nouvelles formes. Sous l'effet de l'innovation qui accélère, la créativité et la flexibilité remplacent les facteurs clé de succès qu'étaient la productivité et la massification. Le pouvoir de négociation de salariés spécialisés dans des compétences clés augmente et leur permet dans une certaine mesure de choisir leur employeur.

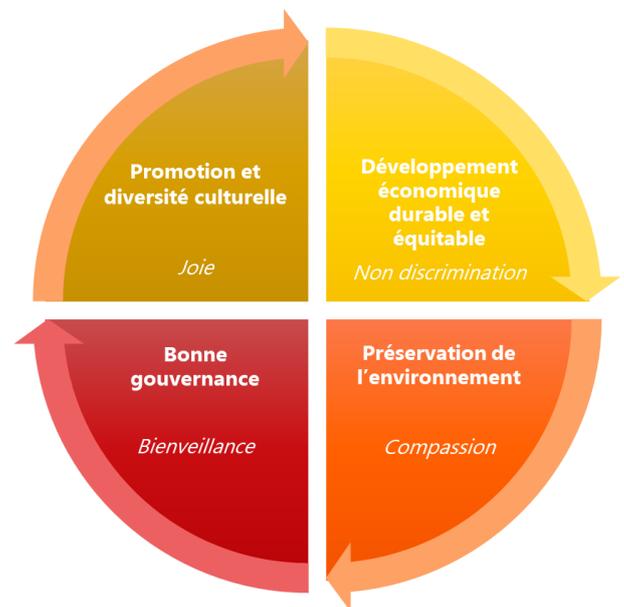
Les quatre dimensions de l'entreprise décrites par Norton et Kaplan² expliquent cette évolution par le rôle



SCHEMA 0.1 – LES 4 DIMENSIONS DE L'ENTREPRISE

fondamental et croissant des capitaux immatériels dans la création de valeur.

Parallèlement, notre monde se trouve confronté à trois grandes ruptures. L'activité humaine dégrade notre environnement en profondeur sans porter de sens mobilisateur ni résoudre les inégalités et la misère malgré une prise de conscience et une mobilisation croissantes. La mesure de la richesse par le PIB est insuffisante voire fautive pour rendre compte de la réussite d'une société. Le roi du Bhoutan a résolu cette insuffisance par la notion de Bonheur National Brut (BNB), énoncé puis défini entre 1972 et 1998.



SCHEMA 0.2 – LES 4 PILIERS DU BNB

Le bonheur apparaît d'une part comme la raison d'être de l'activité économique, de l'autre comme un moteur puissant de performance. Nous le mettons dans ce guide au cœur de nos réflexions pour l'établissement d'entreprises durables, avec en tête les principes suivants :

- Le bonheur du dirigeant et des salariés sont interdépendants et ne peuvent s'exclure
- Le bonheur est ancré dans l'action, il dépasse le plaisir et le bien-être, l'un réactif et l'autre passif
- Un défi relevé apporte plus de bonheur que le confort d'une cage dorée

Nous consacrons ce guide à explorer pourquoi et comment faire du bonheur la clé de voûte d'organisations pérennes et performantes.

¹ K. Ishikawa, What is total quality control ? - 1981

² D. Norton et R.S. Kaplan, The balanced scorecard - 1992

1 Le bonheur, une aspiration individuelle et collective incontournable

1.1 Favoriser un comportement positif en entreprise

Du haut de cette pyramide, 75 ans de management vous contemplent ! La hiérarchie des besoins établie par Abraham Maslow³ en 1943 est devenue une connaissance générique du manager. Et pour cause, impliquer ses collaborateurs est un élément fondamental de son rôle d'encadrement, un moyen d'atteindre ses objectifs. Pourtant Vineet Nayar⁴ va jusqu'à clamer : "les employés d'abord, les clients ensuite". La formule choc interpelle le manager Lean qui a appris à mettre le client au centre de tout. Quelle est donc la juste place du bonheur des salariés dans les priorités d'une entreprise ?

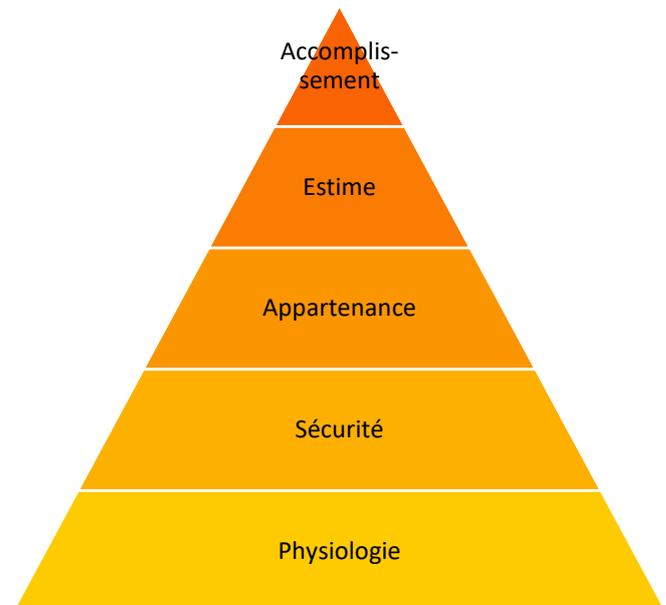
*« Les employés d'abord,
les clients ensuite »
Vineet Nayar*

Vineet Nayar n'est pas (que) un philanthrope, il est avant tout chef d'entreprise. Il n'échappe pas à la nécessité de performance commerciale et financière. Son approche est en fait pragmatique : les interlocuteurs des clients sont les salariés, ils créent la valeur dans l'entreprise. Comment faire pour qu'ils excellent ? Un ancien élève de Pierre-Yves Gomez⁵ rapporte que son professeur donnait ce conseil : "ne recrutez pas le candidat qui semble être le meilleur, préférez celui qui s'épanouira le plus dans le poste que vous lui proposez". Nous pourrions croire sur parole ces experts de la gouvernance. Cherchons plutôt à comprendre comment le bonheur influence la performance.

Au service de la création de valeur

L'entreprise est la structure qui organise l'activité d'un collectif humain en vue de créer de la valeur. Par la coordination des actions individuelles, le tout est plus que

la somme des parties. Des individus qui créeraient séparément peu de richesse en créent beaucoup ensemble. Qu'on l'exprime par le profit ou le flux de trésorerie, c'est l'enrichissement des parties prenantes qui détermine la vie ou la mort de cette structure. La performance financière est donc la première dimension par laquelle une entreprise mesure sa réussite. Or il ne s'agit là que d'un résultat.



SCHEMA 1.1 – LA PYRAMIDE DE MASLOW

La chaîne de causalité qui permet ce résultat se poursuit dans une dimension commerciale. Les clients versent une part de leurs ressources en échange de produits et services, obtenus par une combinaison de processus de fabrication et de gestion des relations commerciales. La hiérarchie, les règles ou les objectifs sont les rouages d'un mécanisme à satisfaire les clients qui produit la qualité, les délais et les coûts. L'approche productiviste est tentée de s'arrêter là et de mettre hommes et machines dans la liste des ingrédients (nommés facteurs de production) qui alimentent ce mécanisme.

En réalité nous avons à la racine de la performance une dimension purement humaine. Elle inclut le dirigeant et l'ensemble des salariés, dont les connaissances et le comportement déterminent tout le reste. La stratégie et son application en dépendent ainsi que la qualité des

³ A. Maslow, A Theory of Human Motivation, 1943

⁴ V. Nayar, Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down, 2010

⁵ P.-Y. Gomez, Professeur de Stratégie et Directeur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises

relations internes, qui fluidifient les processus, et externes, qui permettent l'écoute et la prise en compte des attentes du marché. Nous pouvons mesurer son bon fonctionnement par l'innovation, l'amélioration continue, l'implication de chacun.

Un contrôle humain

Les modèles managériaux qui tentent de contrôler une organisation par les résultats ou par l'application stricte de processus figés (contrôle administratif) sont obsolètes. Le Toyotisme les a confrontés à un système capable d'évoluer, de s'adapter sans cesse à son marché, de se rapprocher de la qualité totale. L'un de ses théoriciens, Kaoru Ishikawa, explique en 1981 que le respect de l'humain doit être notre philosophie de management.

Le pilotage d'une entreprise par sa dimension humaine est redoutable d'efficacité et impossible à imiter. Ainsi les usines qui ont adopté les outils de productivité de ce "Lean management" sans transformer leur système managérial ont échoué financièrement et humainement. Plus l'économie créative se développe, plus les structures intelligentes éliminent leurs concurrentes productivistes.

Toute organisation a besoin de maîtrise. Pour coordonner une action collective, il est indispensable que l'individu applique les décisions du groupe (communément représenté par la hiérarchie). Devant l'inefficacité des systèmes d'autorité et de récompenses / punitions, le contrôle social prend le relais. Le besoin d'appartenir à un groupe humain et d'y avoir un rôle reconnu par ses pairs est profondément ancré en nous. La culture de ce groupe va donc nous influencer et orienter notre action. Si elle est saine, chacun s'épanouit et agit dans l'intérêt commun. Dans le cas contraire, les comportements nocifs peuvent devenir une norme. En l'absence d'un sentiment d'appartenance dans l'entreprise, chacun s'attache à un autre collectif dont il privilégie les intérêts. Le contrôle managérial passe donc par la capacité à orienter la culture.

Des attentes en évolution

Entre le 1er janvier et le 4 mai 2018, la France a consommé ce que la planète peut lui donner en un an. L'épuisement des ressources et le réchauffement planétaire sont un compte à rebours funeste pour les générations du XXI^e siècle qui se demandent qui d'eux

ou leurs enfants en paiera le prix. Parallèlement, les institutions créatrices de liens sociaux sont fragilisées. La famille, l'école, l'entreprise et la nation ne garantissent plus l'appartenance à un collectif protecteur. L'individualisme qui en résulte se traduit par une hausse des inégalités, de la solitude et des comportements égoïstes. Désunis et sans projet commun, anxieux face à un avenir marqué par la pénurie, nos contemporains mettent un autre contenu qu'en 1943 derrière les termes de la pyramide de Maslow.

Leurs attentes et leur comportement vis-à-vis de l'entreprise ont forcément changé. Rien ne sert de se demander si ce changement est légitime, la priorité est de s'y adapter. Nous voyons déjà que les entreprises de toutes tailles peinent à attirer et retenir les jeunes talents.

1.2 Attirer et retenir les talents

« Les jeunes ne veulent pas travailler. » Vous avez sans doute déjà entendu cette affirmation. Son auteur a certainement oublié de terminer sa phrase par « dans mon entreprise ». Les articles ne manquent pas pour tenter de comprendre les générations Y et Z, ou plus précisément les femmes et les hommes nés depuis 1990. Leurs attentes sont si radicalement différentes de leurs prédécesseurs que la société en est transformée. Simon Sinek⁶ en livre une vision sombre alimentée par la recherche de causes au dysfonctionnement de cette jeunesse. L'envie est si forte de les faire entrer dans le moule de la société que nous ne mettons pas celle-ci en question.

S'il paraît absurde que les jeunes diplômés veuillent percevoir leur impact sur le monde après 8 mois dans une entreprise, c'est peut-être que nous passons à côté de leur sens de l'urgence. Une génération qui a grandi sous la menace du réchauffement planétaire et du terrorisme remet difficilement à plus tard son impact sociétal et son épanouissement. A plus forte raison lorsque la technologie l'habitue à une réponse instantanée.

Le phénomène des youtubeurs souligne le nombre de moins de 20 ans qui ont un esprit entrepreneurial autodidacte et la capacité de faire un travail de qualité. Certains objecteront que ce n'est pas un vrai travail, mais le marché les contredit puisqu'il est possible d'en tirer un

⁶http://www.lepoint.fr/societe/les-millennials-portrait-sombre-de-la-generation-z-01-01-2017-2093985_23.php

revenu. Ce n'est donc ni la fainéantise ni une addiction aux « likes » qui dissuade cette génération de s'intégrer dans le fonctionnement traditionnel d'une entreprise.

Le baby-foot installé dans l'open-space ne suffira pas. Le bonheur n'est pas une dose de loisir diluée dans un quotidien de frustrations. L'entreprise doit proposer une aventure humaine créatrice de valeur pour la société et d'épanouissement pour ses parties-prenantes. L'enjeu n'est pas de privilégier les besoins des nouvelles recrues au détriment des salariés déjà présents. L'attractivité de l'employeur est importante, la fidélisation des compétences clés l'est plus encore.

Pour traiter la question en profondeur, nous en revenons à la question du bonheur. La société du XXIe siècle attend de l'entreprise qu'elle contribue à son bonheur individuel et collectif. Fini le tripalium, la souffrance nécessaire. Bien sûr certains salariés resteront chez un employeur qui ne répond pas à cette aspiration : ceux qui pensent ne pas avoir le choix. Pour les autres, nous allons chercher la réponse à deux questions :

- Comment rendre perceptible l'impact sociétal de l'individu à travers l'entreprise ?
- Comment associer l'épanouissement humain et la performance économique ?

1.3 S'adapter à l'environnement sociétal

LE CAS BGRIMM

B. Grimm (803 M€ de CA, 54 M€ de bénéfices), société thaïlandaise, leader dans les domaines de l'énergie, du refroidissement, des soins de santé, du transport et de l'immobilier a décidé d'implanter le modèle BNB. La première étape a consisté à réviser sa stratégie de développement alignée avec les 4 piliers du BNB ; la vision préexistante de l'entreprise était : "faire des affaires avec compassion". Approfondie avec les principes et pratiques du BNB elle est devenue "nous croyons que si nous faisons des affaires avec compassion pour le développement de la civilisation en harmonie avec la nature, nous pouvons apporter le bonheur à tous".

Un programme de formation a été déployé auprès des cadres, démultiplié en interne aux employés (102 personnes dans 9 sociétés du groupe) sur la base du volontariat ; dans leur évaluation très positives, ils citent l'intérêt du programme non seulement au niveau professionnel mais aussi personnel à 80-90%. Le soutien franc et massif de l'ensemble du top management, incarnant ces valeurs, a joué un rôle clé.

Aujourd'hui, ils appliquent les principes et les pratiques du BNB dans le processus d'intégration des nouveaux et de développement des salariés et les considèrent comme les fondements et les valeurs du leadership. L'étape suivante est maintenant de travailler sur des mesures élargies de la performance au-delà du triptyque finance/social et environnement (voir les 9 domaines du BNB, schéma 2.1 page 11).

Il devient de plus en plus clair que nos vieilles structures économiques et formes civilisationnelles heurtent le mur de nos limites planétaires. Un nouveau monde se dessine qui vise à combler les 3 grandes divisions de notre temps : la fracture écologique, la fracture socioéconomique et la fracture de sens.

Nous sommes face à plusieurs défis aujourd'hui.

Un défi environnemental sans précédent

Aujourd'hui, l'humanité utilise l'équivalent de 1,5 planètes pour fournir les ressources que nous utilisons et absorber nos déchets. Cela signifie qu'il faut maintenant dix-huit mois à la Terre pour régénérer ce que nous utilisons dans une année. Des scénarios modérés de l'ONU suggèrent que si la population actuelle et les tendances de consommation continuent, d'ici les années 2050, nous aurons besoin de l'équivalent de trois Terres pour nous soutenir.

D'où la nécessité où nous nous trouvons aujourd'hui de nous poser au minimum la question suivante : cet avenir fragile et menacé, nous en laverons-nous les mains ?

La première génération convaincue que créer de l'emploi en respectant la nature est en train d'émerger. L'opposition entre écologie et économie, l'une étant jusque-là réputée l'ennemi de l'autre (croissance contre environnement, nature contre technologie, conservation contre innovation...) pourrait être revue. Ce changement

de perspective est un formidable espoir, d'autant qu'il est créateur d'emploi et une invitation à placer le bonheur à l'intérieur de notre biosphère. Ce modèle de société répond aux besoins de l'ensemble de notre planète, et pas seulement à ceux de l'être humain. Il prend ainsi en compte notre interdépendance avec le reste du vivant.

« La raison pour laquelle le seul futur qui mérite d'être conçu inclut tout le monde »

Le Pape François, Laudato Si

« Faire de l'argent et faire le bien n'est pas incompatible. Les jeunes entreprises ne doivent plus être forcées de choisir entre le profit pour attirer des investisseurs ou maintenir leur vocation sociale et continuer à dépendre des ONG et des fondations pour leur financement. »

Eric Harr Co-Fondateur & PDG,

The Laudato Si' Challenge,

accélérateur de start'up à but lucratif et dotées d'une mission

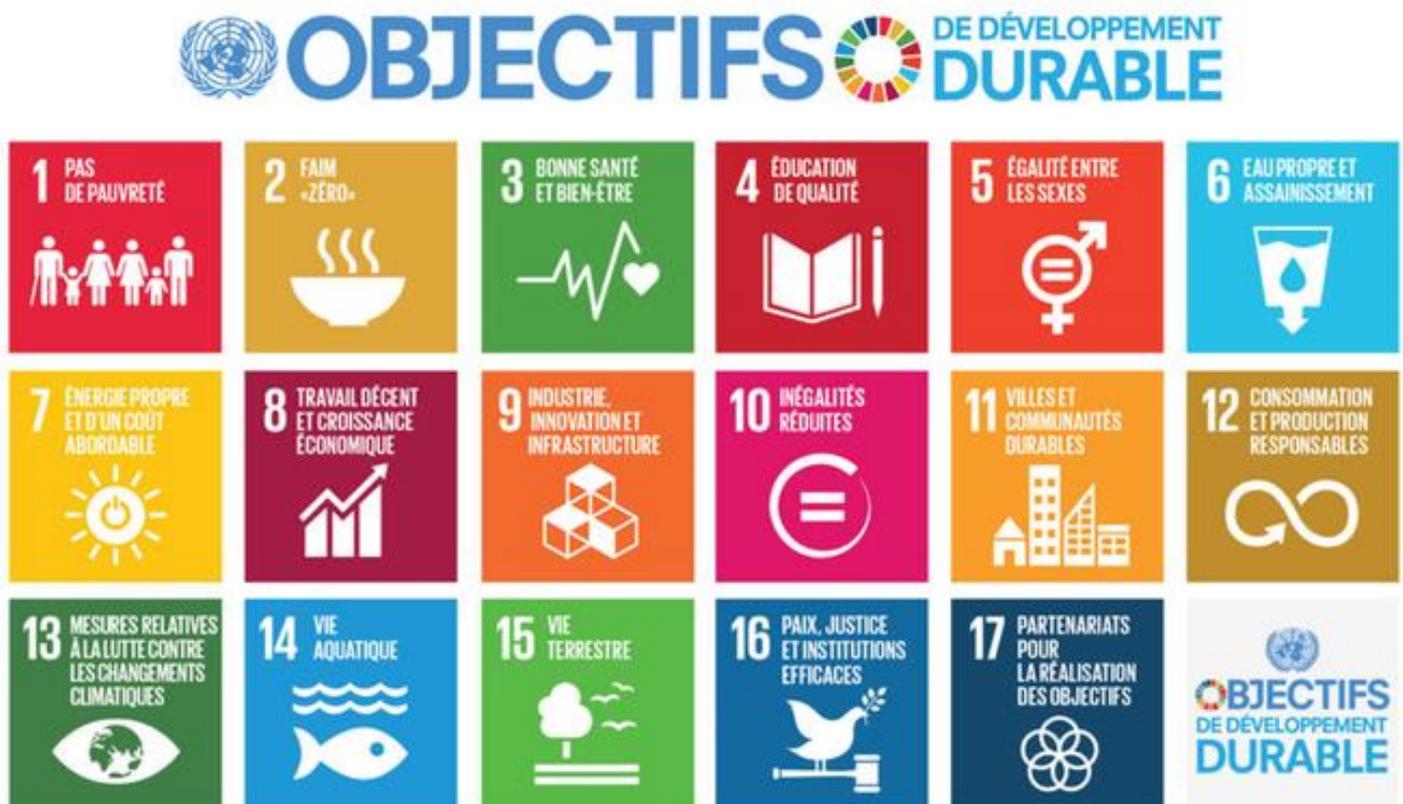
C'est inspiré du modèle BNB que l'ONU propose en 2015 aux Etats de mettre en place les 17 objectifs du développement durable.

Les affaires, une “noble vocation”

Œuvrer avec responsabilité pour le bien commun au travers des affaires est le défi relevé par les entreprises. Elles visent le profit en servant des causes plus grandes qu'elles-mêmes. Le bien commun retrouve là sa symbolique première, celle d'un partage équitable de ce qui, n'appartenant à personne, appartient à tous sans exception.

Le BNB, fournit 2 pistes pour aider les dirigeants à faire des choix porteurs de sens. Ces pistes les aideront à mettre le bien commun au cœur de leur engagement plutôt qu'en note de bas de page :

- Instaurer des seuils de suffisance : répondre aux besoins légitimes, faire ce qui est utile, ni trop ni trop peu. Gunter Pauli⁷ nous invite ainsi à “ne pas poursuivre l'infini, éviter la course en avant et encourager économie circulaire, économie d'usage, économie bleue”.



SCHEMA 1.2 – LES 17 OBJECTIFS DU DEVELOPPEMENT DURABLE

⁷ G. Pauli, The Blue Economy, 2010

- Renoncer à transformer la réalité en pur objet d'usage et de domination, et passer de l'avidité à la générosité et du gaspillage à la capacité de partage

Sans passer par le statut d'entreprise à mission, le BNB les encourage toutes à définir leur raison d'être, leur vocation essentielle. Elles fédéreront alors les jeunes générations à la recherche de sens, en mesurant et optimisant sur les dimensions "personne, planète, profits" l'impact de leur activité. Elles étendront cette notion au cycle de vie complet de leurs produits et de leurs services, à ses conséquences pour la santé publique, la sécurité et l'environnement car « l'homme sait ce qu'il fait, il sait rarement ce que fait ce qu'il fait » (Paul Valéry).

2 Le cercle vertueux du bonheur et de la performance

2.1 Le bonheur : un comportement responsable

Le BNB lie la transformation sociétale avec la transformation personnelle de chaque individu et pose le postulat suivant : nous sommes acteurs de notre bonheur, et notre bonheur est indissociable du bonheur des autres.

Dans le modèle du BNB, le bonheur ne doit pas être compris comme un simple produit qui serait l'objet de concurrences entre les individus. La quête du bonheur individuel se situe dans le contexte de la recherche du bien-être collectif de la communauté, de l'entreprise, de la société et du monde.

Afin d'être en mesure de nous consacrer à l'assainissement de l'environnement planétaire avec efficacité, commençons par notre environnement individuel. Travailler à son bonheur au quotidien, c'est d'abord prendre un temps de réflexion et d'introspection qui nous permette de formuler nous même les valeurs qui nous guident et le sens que nous voulons donner à notre existence puis d'aligner ses actions et ses comportements à ces valeurs.

C'est là un passionnant, courageux et parfois difficile défi : regarder l'impact de son comportement, de ses actions, de ses décisions et prendre en main sa vie, son parcours. L'homme n'est pas doté d'une grande capacité à être lucide sur lui-même. Le travail en miroir est donc souvent indispensable, lui seul offre la vision "hélicoptère" pour s'aligner avec ses valeurs, élargir son champ de conscience, et prendre des décisions éclairées.

Le développement matériel contribue incontestablement au bien-être physique, mais l'état d'esprit, qui joue peut-être un rôle plus important n'est pas conditionné que par des facteurs extérieurs. C'est donc à chacun de nous, acteurs dans notre démarche personnelle et professionnelle, non de subir mais de faire des choix vers notre bonheur.

La personne qui ne prend pas de responsabilités pour améliorer sa propre situation en prendra difficilement pour l'entreprise. Cette idée pose la question du développement personnel au sein de l'entreprise.

« Le BNB est fondé sur la certitude que le développement doit être centré sur l'humain, et qu'il doit créer les conditions permettant de poursuivre ce qui leur est le plus important, et cela est le bonheur. Et nous pensons que le bonheur peut être atteint si l'on répond aux besoins à la fois psychologiques, corporels et spirituels. Donc le BNB, est un développement global, inclusif, durable et centré sur l'humain »

*Jigmi Y. Thinley,
ancien 1^{er} ministre du Bhoutan*

2.2 Bonheur, implication, performance : l'œuf, le poussin et la poule

Mieux vaut être performant que productif

Pour évoquer le cercle vertueux entre bonheur et performance, soyons précis sur ce dernier terme. La performance est le résultat obtenu, évalué selon l'objectif visé. Elle est souvent confondue avec la productivité, dans une logique stakhanoviste. Or produire un grand volume n'est pas une fin en soi. Le but d'une entreprise est de créer de la valeur, exprimée par sa performance financière. Derrière cette expression se trouve la valeur créée pour ses clients, pour ses parties prenantes et pour la société. Toutes ces dimensions sont interdépendantes. La performance est la contribution à cette création de valeur.

La productivité n'a aucun intérêt pour une organisation si elle ne contribue pas à sa performance (économique, sociale ou environnementale). Il est donc inutile de la mesurer sans en faire un moyen parmi d'autres pour arriver à ses fins.

Amener l'autre à son meilleur

Il n'y a pas de performance sans implication, pas d'implication sans épanouissement, pas d'épanouissement pour celui qui se sent médiocre. Dans cette boucle, il serait vain de chercher qui doit faire le premier pas. A long terme, l'organisation obtient tout ou rien, une relation gagnant-gagnant ou perdant-perdant. Si un modèle à copier-coller permettait d'être systématiquement dans un cercle vertueux, tout le monde l'aurait adopté. La difficulté

est que ces trois facteurs interdépendants sont déterminés par trois éléments indépendants : le recrutement, le management et l'organisation. C'est donc l'alignement au cas par cas entre la personne, le rôle qui lui est confié et son environnement de travail qui fera la différence.

La bonne personne

Commençons par le point le plus ajustable, le recrutement. La bonne personne n'est pas forcément celle qui a 10 ans d'expérience dans un poste similaire. Inutile d'enfoncer une porte ouverte en soulignant l'importance du savoir-être. Cette notion ne va pas au fond de la question que nous posons ici. Les critères traditionnels interrogent la capacité du candidat à accomplir des tâches. Or le meilleur candidat n'est pas le plus capable. Les connaissances et les compétences peuvent se transmettre, d'autant plus facilement en présence d'une envie profonde d'apprendre.

N'allons pas jusqu'à mettre le candidat en situation d'échec dans un rôle pour lequel il n'est pas prêt ou pas fait. Faisons simplement de l'incapacité un critère d'élimination en amont de la sélection. Ce qui distingue ensuite le meilleur est l'alignement entre ses moteurs profonds et le quotidien qu'il vivra dans le poste. L'épanouissement que lui procurera l'activité quotidienne proposée sera le garant de son excellence. Chacun a des moteurs profonds qui lui sont propres, si l'art du recrutement est de les découvrir, l'art du management est de les alimenter.

Dans le bon rôle

Dans sa plus simple expression, le management consiste à confier des tâches, accompagner puis contrôler leur réalisation. Or l'humain ne se contente pas d'avoir une place, il cherche un rôle. Pour saisir la nuance entre ces termes il suffit de les appliquer au cinéma. Quelle fierté retire-t-on d'avoir été spectateur ? Aujourd'hui de nombreux actifs se sentent spectateurs. Effectuer une série de tâches sans comprendre leur utilité, parfois en étant convaincu de leur inutilité, est leur quotidien.

La solution ne peut venir que du management. D'une part, il lui revient de porter du sens, c'est-à-dire donner une vision d'ensemble pour que chacun puisse se situer dans l'action collective. Nous y reviendrons. D'autre part, le

manager peut amener les professionnels dont il est responsable à leur meilleur ou les enfermer dans un sentiment de médiocrité. Il est un miroir et un évaluateur, qu'il choisisse de faire ressortir les qualités ou les défauts. Il est également un partenaire intellectuel dans la recherche de pistes de progrès. Le réalisateur ne télécommande pas ses acteurs, il interagit, réfléchit, expérimente avec eux. Dans ces conditions l'exigence est mobilisatrice car elle pousse l'individu sur un chemin de d'amélioration qu'il veut suivre.

Dans le bon environnement

L'environnement est le point le moins ajustable. Il est produit par les interactions combinées de nombreuses parties prenantes. Ce n'est pas une raison pour se contenter de le subir. L'entreprise est responsable de sa culture interne, elle doit la piloter et l'orienter sur le long terme vers des comportements sains et constructifs. Les conditions matérielles de travail ont leur importance dans ce cadre. Comment influencent-elles les interactions entre acteurs ? Quelles valeurs renvoient-elles (ordre ou désordre, confort ou austérité...) ? Sont-elles cohérentes avec l'activité qu'elles soutiennent ? Les conditions immatérielles telles que les rites et rythmes collectifs sont incontournables dans la construction culturelle. Elles codifient les échanges formels et informels par lesquels le lien se tisse au sein de l'organisation.

La culture donne à l'individu les règles implicites de son intégration. Sans pilotage, elle peut devenir une contre-culture qui intègre les nouveaux venus par la défiance envers l'organisation.

2.3 Le bonheur de contribuer à un projet auquel vous croyez

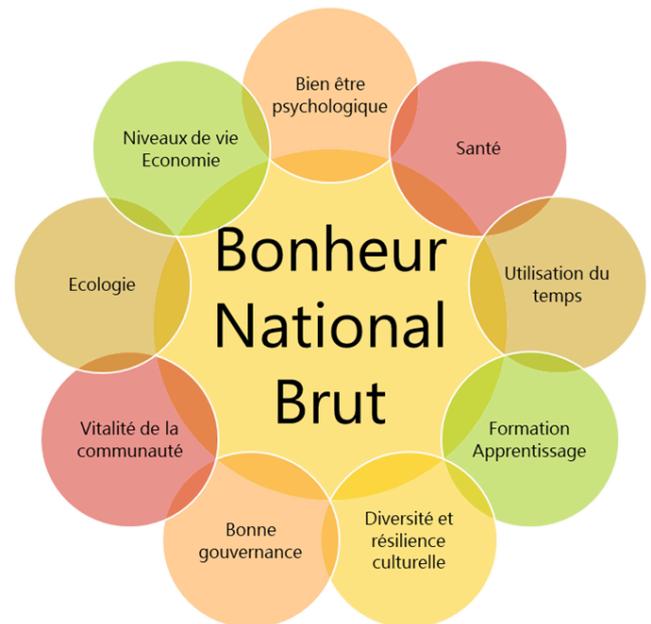
Travailler à son bonheur, c'est se poser les questions : Quel est mon profond désir ? Quelle sont les valeurs qui me font lever le matin ? Qu'est-ce qui donne du sens à ma vie ? Dans ce monde dans lequel je vis, quelle place je veux prendre ? Répondre à ces questions est un travail de fond et de construction autour de la vision et des valeurs. Cette quête de sens interroge tant l'individu que le collectif dans lequel il s'engage.

Les leaders sont invités à cette réflexion et à s'exprimer sur le sens de leurs projets, à donner un cap à leurs responsabilités et définir une mission à long terme.

Tout humain a un désir profond de dignité et de justice. C'est ce désir qui permet à chacun de dépasser ses intérêts particuliers ou ceux de son groupe pour aller vers la prise en charge du Bien commun. Une entreprise qui s'engage pour une cause à laquelle on croit donne envie de s'engager pour elle.

Pour que les gens dans une société soient vraiment heureux, satisfaire leurs besoins doit s'accompagner d'un développement socio-économique équitable dans la limite de ce que la nature peut offrir, intégré à une bonne gouvernance, tant en permettant aux gens de conserver leurs identités et leurs pratiques culturelles. Les neuf domaines du bonheur national brut donnent une vision synthétique des multiples conditions du bonheur.

Un développement collectif et inclusif prend en compte l'ensemble des parties prenantes, clients, salariés, partenaires, actionnaires et dirigeants. C'est ensemble qu'ils construisent un engagement porteur de sens. Mobilisé par cet engagement collectif et une authentique contribution à un monde meilleur, à la responsabilité vis à vis des générations futures, un salarié est plus enclin à rester solidaire et engagé avec son entreprise dans les périodes difficiles, même s'il dispose d'alternatives.



SCHEMA 2.1 – LES 9 DOMAINES DU BNB

3 Les leviers simples d'une entreprise heureuse

3.1 Le partage du sens

Evoquer le partage du sens, c'est parfois enfoncer une porte ouverte qui n'aboutit nulle part. Nous avons déjà établi que le sens lui-même doit être coconstruit et défini collectivement. Nous vous proposons ici cinq leviers pour le concrétiser dans la vie de l'entreprise.

Rendre du sens à l'action quotidienne

Chacun doit savoir où va le collectif et en quoi il contribue. La moindre action s'inscrit dans un tout plus grand, coconstruit et créateur de valeur. Lorsqu'un boulanger pétri sa pâte, il a besoin de savoir quel goût elle aura cuite et quel pain aime son client. Ses objectifs personnels prennent du sens dans leur contexte, c'est-à-dire les conséquences finales de leur atteinte.

Outiller la mesure d'impact

Puisqu'une activité humaine influence les neuf domaines du BNB, l'entreprise peut puiser dans cette marguerite les impacts qu'elle veut mesurer. Balayer rationnellement et concrètement ces champs dessine un panorama complet.

Sur les dimensions non financières, Norton et Kaplan⁸ insistent sur l'importance de dépasser les déclarations et les mesures de moyens pour chiffrer les résultats obtenus.

Humaniser l'impact

Une organisation complexe nécessite un système abstrait pour fonctionner. Le présent (ici et maintenant) interagit avec un monde absent représenté par des indicateurs, des procédures, des objectifs, des schémas. Lorsqu'un individu ne trouve plus ses références familières au réel dans cette abstraction, il cesse d'en tenir compte⁹.

Le « tout » porteur de sens (produit, expérience client, impact sociétal) prend de la force dans un support concret tel que des images, une vidéo ou une expérience personnelle. Par exemple, les immersions croisées

favorisent la coopération entre équipes bien plus efficacement que des objectifs communs.

Prendre les décisions au plus près de la réalité

Une décision jamais appliquée est aussi absurde qu'un végétarien non pratiquant. C'est pourtant une espèce abondante pour plusieurs raisons. Trop souvent, le dirigeant dispose d'informations obsolètes (sa propre expérience passée, un reporting et des études porteuses d'une vision biaisée et figée dans le temps). Comment alors connaître l'impact et la faisabilité opérationnelle de ses décisions ?

Chaque décision doit donc être prise au plus près de son point d'impact, dans le dialogue avec celles et ceux qui l'appliqueront.

Retrouver le sens du long terme

Si vous produisez toute votre énergie avec des centrales à charbon, vous ne pouvez pas du jour au lendemain la rendre 100% propre et renouvelable. Viser un objectif qui demandera des décennies d'efforts est profondément décourageant.

Dans l'entreprise, pourquoi un individu engagerait-il des actions qui porteront des fruits bien après sa prochaine mutation ? Le collectif doit être porteur du long terme pour ramener chacun aux progrès qu'il a accomplis à court terme. Séparément, une vision courte conduit à tourner en rond, une vision longue noie dans la masse l'action nécessaire ici et maintenant.

3.2 Le dialogue professionnel et le dialogue social

Le dialogue est fondamental pour toute relation, pas seulement dans le couple. C'est un moyen simple et gratuit de résoudre ou d'éviter un grand nombre de problèmes. Il nous arrive pourtant de le négliger. De nombreuses grandes entreprises en ont conscience et cherchent à établir un dialogue social direct avec leurs salariés. Outre la transformation du rôle des syndicats que cette politique induit, cette approche vise à prendre en compte les attentes du personnel sans passer par le

⁸ D. Norton et R.S. Kaplan, Strategy maps, partie II-6 - 2004

⁹ E. Faÿ, L. Introna, F.R. Puyou, Living with numbers - 2010

conflit. Chaque organisation peut s'en inspirer et même aller plus loin.

Pourquoi ne pas éviter le dialogue ? Après tout qui ne dit mot consent. En réalité qui ne dit rien n'en pense pas moins. Il existe une crainte managériale répandue que le dialogue soit une boîte de Pandore. Permettre à ses collaborateurs de s'exprimer les conduirait à des exigences extravagantes et n'aboutirait donc que sur la déception et la frustration. Ce scénario catastrophe a besoin de beaucoup de maladresse managériale pour se concrétiser. A l'inverse, éviter le dialogue conduit chacun à être frustré sur des attentes légitimes et raisonnables et à taire des contributions utiles à l'amélioration de l'entreprise. La conséquence de cette attitude est le désinvestissement généralisé. Pour ne plus être déçu, on n'attend plus rien.

Le dialogue social est donc sain mais limité. Son rythme est forcément occasionnel puisque les conditions de travail n'ont pas vocation à évoluer au quotidien. C'est généralement à une fréquence annuelle qu'un questionnaire et parfois des ateliers donnent la parole aux salariés. Or c'est une pratique cohérente puisque l'esprit du professionnel est porté bien plus souvent sur son activité que sur ses conditions de travail. A moins bien sûr qu'elles soient désastreuses auquel cas il faut régler ce problème en urgence.

Un dialogue professionnel de qualité entre les acteurs d'une entreprise est un levier majeur de performance et de bonheur. Il se distingue de ce qu'on appelle la communication interne. D'une part, il implique l'interaction entre les locuteurs dans un partage d'informations réciproque. Un monologue en salle de réunion, une note interne diffusée par e-mail ou une belle vidéo postée sur l'intranet ne répondent pas à ce critère. D'autre part, les artifices bénéfiques à l'une sont nuisibles à l'autre. Mettre en scène l'information pour porter du sens à travers un récit est utile dans de nombreuses circonstances, mais pas dans le dialogue professionnel. Cette pratique ferait perdre à l'échange sa spontanéité et sa sincérité.

L'activité la plus exigeante d'une conversation est l'écoute. Dans le dialogue professionnel, la priorité du manager est donc de donner la parole à tous ses collaborateurs. Il peut l'organiser individuellement ou collectivement et à une fréquence allant du quotidien à l'hebdomadaire. Nous parlons ici d'un véritable rite managérial récurrent et défini

dans sa forme et sa durée. Il constitue un espace de responsabilité dans lequel chacun évoque sa propre activité, ses difficultés, ses sujets de satisfaction et ses idées. Plusieurs principes contribuent à rendre cette pratique constructive :

Poser des questions pour comprendre la situation de son interlocuteur

Répondre à toutes les questions, si nécessaire lors d'une prochaine rencontre

Choisir avec le(s) participant(s) les idées qui seront expérimentées

Par ce dialogue professionnel, chacun dans l'entreprise est dans une position d'acteur, responsable de son travail et des conditions dans lesquelles il l'accomplit.

3.3 Une organisation qui concilie sécurité et liberté

Qu'on soit dirigeant, manager ou salarié, l'action de chacun dans l'entreprise est cadrée par une organisation. C'est un contrat social qui englobe tous les aspects de la collaboration par des règles formelles ou informelles. Il peut sembler naturel ou immuable tant il résulte d'une histoire. Les réorganisations et restructurations, même profondes, ne partent jamais d'une page blanche.

Il revient cependant au dirigeant d'écrire l'histoire pour ne pas la subir. L'organisation est une infrastructure, elle porte l'édifice humain qu'est l'entreprise. Elle influence en profondeur la performance et le bonheur de tous. Rousseau décrit ainsi le délicat équilibre d'un contrat social : « Trouver une forme d'association qui défende et protège de toute la force commune la personne et les biens de chaque associé, et par laquelle chacun, s'unissant à tous, n'obéisse pourtant qu'à lui-même, et reste aussi libre qu'auparavant. Tel est le problème fondamental dont le Contrat social donne la solution. »

Nous allons aborder successivement ces deux fondamentaux, la liberté et la sécurité.

La liberté

La notion de liberté dans l'entreprise peut sembler contre-intuitive. Le salariat nous appelle à obéir ou à partir. La culture industrielle de standardisation, de

spécialisation et de productivité soumet notre vie professionnelle à de fortes contraintes. La hiérarchie est parfois tenue responsable de cet état, et supprimée dans des expériences d'entreprise libérée. En réalité l'individu ne fait que changer de maître : les collègues, les clients, les fournisseurs, les actionnaires ont tous des attentes entre lesquelles le salarié sans encadrement doit arbitrer seul.

Considérons ici la liberté comme la faculté à servir l'intérêt commun sans nuire à son intérêt personnel. Cette notion nous ramène à la pyramide de Maslow, il y a autant de manières d'altérer la liberté du salarié qu'il y a de besoins à couvrir. L'impossibilité de s'accomplir ou la privation d'estime sont vécues comme des emprisonnements professionnels, dont chacun cherchera à s'échapper par diverses stratégies.

Dès 1989, W. Edward Deming préconisait entre autres les actions suivantes dans son livre Out of the crisis :

Chassez la peur

Brisez les barrières entre les équipes

Éliminez les slogans, les exhortations et les objectifs

Éliminez les quotas et les objectifs chiffrés

Retirez les barrières qui volent aux personnes la fierté du travail, éliminez les classements annuels et le système de mérite

Instituez un programme vigoureux de formation et de développement personnel pour tout le monde

L'objectif premier de Deming n'est pas la qualité de vie au travail mais la performance financière de l'entreprise. Pourtant beaucoup d'entreprises et de salariés vivaient l'application de ces principes comme un renoncement à la performance. Sans chercher à en faire des règles, nous retenons une idée forte : la pression d'une organisation autour des résultats est souvent contre-productive.

La sécurité

La sécurité financière que l'entreprise apporte à ses salariés est une évidence. C'est la première raison pour laquelle nous réunissons nos efforts dans des structures collectives. Attention cependant à ce que cet arbre ne cache pas une forêt. Derrière l'évidence, la sécurité que

chacun attend de son employeur a plusieurs dimensions. La politique de santé et sécurité est la plus visible mais elle ne sert qu'à compenser des risques qui n'existeraient pas hors de l'emploi. Nous évoquons ici l'apport positif de l'entreprise dans la vie de ses salariés. Appartenir à une communauté qui sécurise les ressources et l'image sociale de ses membres est essentiel pour l'individu.

Ici encore la référence à Maslow est incontournable. Avant l'estime et l'accomplissement, la personne humaine a besoin de sécurité et d'appartenance. Dans une volonté de liberté, nous prenons le risque de sacrifier la base de la pyramide pour son sommet. Malgré le système social très protecteur de la France, l'employeur reste le premier garant de la sécurité et de l'intégration de l'individu, il doit répondre à cette attente. Les organisations rigides et verticales ont l'immense avantage d'offrir une sécurité très forte. Un manager directif donne des ordres précis, qui ne laissent aucune part de la décision et du risque associé au subordonné. Ce fonctionnement est contraignant mais rassurant. Nous avons tous besoin de validation, d'un juge pour nous dire que nous sommes satisfaisants. Plus les critères de ce juge sont clairs, plus il est facile de se sentir validé, donc rassuré et en sécurité.

Plus les salariés deviennent autonomes, responsables et co-constructeurs de décisions, plus ils ont besoin de managers qui les rassurent et les protègent. L'INRS leur donne 9 conseils dans ce sens :

-
1. *Évaluez la charge de travail*
 2. *Donnez de l'autonomie à vos salariés*
 3. *Soutenez vos collaborateurs*
 4. *Témoignez de la reconnaissance*
 5. *Donnez du sens au travail*
 6. *Agissez face aux agressions externes*
 7. *Communiquez sur les changements*
 8. *Facilitez la conciliation travail et vie privée*
 9. *Bannissez toute forme de violence*
-

L'organisation

Notre objectif ici est de rendre concrètes et d'inscrire dans l'ADN de l'entreprise la liberté et la sécurité pour ne pas seulement dépendre de la qualité individuelle d'un manager. Une organisation propice au bonheur et à la performance aura les six caractéristiques suivantes :

Respecter la réalité

Les personnes qui agissent au contact de la matière première, des outils et des clients sont l'incarnation de l'entreprise. Ce qu'ils font peut se décrire dans les processus et se refléter dans les systèmes d'information. N'y ajoutez pas la complexité, l'abstraction et les vœux pieux qui déforment la réalité telle qu'elle est vécue sur le terrain. Préférez par exemple les chiffres bruts aux moyennes et aux ratios. Qu'importe de respecter en moyenne un délai si on le dépasse une fois sur deux ?

Faire simple

La multiplication des validations, des étapes ou des équipes crée de la lenteur et de la confusion. Les opérations connexes peuvent souvent être confiées à une équipe polyvalente et pluridisciplinaire. La spécialisation des tâches ne nécessite pas le saucissonnage de l'organisation. La responsabilité personnelle de chacun doit être claire et cohérente avec son impact réel sur l'activité et le collectif.

Donner des repères stables

Les actions et les décisions qui jalonnent la vie quotidienne de l'entreprise se situent en six dimensions appelées QQQQCP. Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Chercher la réponse à ces questions parce qu'elle n'est pas connue ou stable provoque du stress, de la fatigue, des tensions et du temps perdu.

Configurer l'espace

Les déplacements de personnes et des pièces dans une entreprise ressemble généralement à un plat de spaghetti. L'activité doit couler comme un cours d'eau, toujours dans la même direction. Bien des problèmes disparaissent lorsque deux personnes ou équipes qui travaillent ensemble sont réunies géographiquement. L'agencement

des ateliers et des bureaux doit refléter la proximité opérationnelle plutôt que l'organigramme.

Organiser le temps

Nous traitons naturellement l'urgent et l'agréable avant l'important. Expliquer le sens du travail demandé, faire un retour sur sa qualité et régler les problèmes à la racine sont des activités délibérées. Si des plages horaires ne leur sont pas réservées elles risquent d'être sans cesse remises au lendemain comme pour la maintenance des machines. Une organisation saine doit prévoir la répartition du temps productif et du temps créatif, du temps individuel et du temps collectif. Elle offre également une diversité de lieux (télétravail, coworking, open space, bureau individuel) pour donner la liberté au salarié d'adapter au quotidien son temps et ses conditions de travail aux tâches qui lui reviennent.

Garder l'objectif en vue

Un travail bien fait est mesurable à travers le respect de critères attendus par les clients et l'entreprise (qualité, coût, délai). Sa conséquence directe est la création de valeur (commerciale et financière). Une exigence forte sur le résultat permet une grande liberté dans la méthode. Il est inutile de se fixer des contraintes sur ce qui n'a pas un impact critique. Il est cependant indispensable que chacun comprenne la valeur créée par son travail et par l'entreprise.

Conclusion

Le bonheur d'une entreprise révèle la santé de son organisation et de son management. Il ne la dispense pas de faire face avec audace et énergie à la concurrence. Comme un sportif, elle a peu de chances de gagner la compétition si elle l'aborde malade. Une entreprise heureuse connaît des victoires et des échecs mais l'engagement de toutes ses composantes lui permet d'en sortir toujours plus forte.

Le bonheur se construit et s'organise. Un fonctionnement simple, clair et pragmatique élimine les nombreuses contraintes inutiles que nous nous imposons souvent par principe. Le dialogue, la résolution des problèmes et la co-construction des décisions sont plus que des bonnes pratiques. Ce sont des fondamentaux du management à ancrer dans le quotidien de tous.

Mettre les bonnes personnes dans les bons rôles au service d'un projet qui les mobilise demande un discernement au-delà des compétences. S'engager dans l'entreprise est un moyen d'accomplir une œuvre individuelle et collective. Nous avons tous besoin d'en percevoir tant la globalité que notre propre contribution.

Le modèle du BNB fournit un référentiel précieux pour discerner collectivement ce qu'on veut être et accomplir. Il incite chacun à devenir acteur de son propre bonheur et responsable de son environnement. Les théories managériales mobilisées dans ce guide, dont le Lean, fournissent les clés d'un fonctionnement plus simple, plus fluide et moins stressant.

Une entreprise heureuse est avant tout une entreprise engagée et compétitive. L'équilibre entre la liberté, la sécurité et l'exigence amène chacun à son meilleur bien plus efficacement que des objectifs et des incitations financières. La résolution continue des problèmes à tous les niveaux élimine simultanément les gâchis et les désagréments professionnels.

L'humanité qui tisse les liens d'une entreprise heureuse est une force d'intégration. Elle permet d'attirer et de fidéliser les talents, de mobiliser leur plein potentiel dans une dynamique collective créatrice de valeur. Elle assure une place de qualité dans un écosystème où client, fournisseurs et institutions perçoivent les bienfaits d'une relation positive.

A propos des auteurs

Claire Pousset



Claire accompagne les entreprises privées et organisations publiques, les dirigeants, les managers et leurs équipes dans leurs transformations, en alliant conseil, coaching et formation.

Sa passion et son défi : aller chercher chez chacun son excellence, sa passion, son désir profond et la mettre au service de la performance de son entreprise, son département, son organisation, son service, ou de son équipe. Persuadée qu'au sein des organisations, la performance rime avec succès économique et épanouissement humain.

Petite fille et fille d'entrepreneur, titulaire d'une maîtrise de droit des affaires et un master II en gestion et management à l'IAE, Claire a fondé et dirige OSE&AGIS depuis 2006, après une carrière consacrée aux ressources humaines, à la gestion de carrières et à l'accompagnement des pratiques managériales dans deux grands groupes puis dans le conseil.

Thomas Delpech



Thomas est un contrôleur de gestion, un entrepreneur, un citoyen engagé, un éternel curieux. Diplômé d'EM Lyon, il a occupé différents postes dans un grand groupe, allant de la finance à la vente, toujours avec ces 4 facettes. Il pose un regard original sur son environnement, en ignorant les fausses évidences et les préjugés. Il remet en cause, vérifie, bouscule.

Convaincu que l'économie française ne doit pas être portée par la consommation de produits importés, il crée Sostenuto en 2017 pour mettre les expertises du Lean management et de la gestion au service des PME/PMI.

Thomas accompagne les dirigeants d'entreprises dans la maîtrise, le pilotage et la transformation de leur organisation, tant derrière les outils informatiques qu'au cœur de l'atelier.

Sa passion et son défi : aider les entreprises à devenir plus compétitives, agiles et innovantes.