

Les Echos

De Vincent Champain et Orit Suleyman

Le bonheur au travail, un sujet de négociation sociale à méditer

Par [Vincent Champain](#) | 19/03/2014

Le moral des ménages atteint les plus bas niveaux depuis quarante ans. Le chômage bat des records. La croissance peine à décoller en France et faiblit dans les pays émergents. Or, plus l'environnement économique est dur, plus les salariés recherchent les entreprises qui les rendent heureux.

Les cyniques pointeront une mode managériale influencée par la psychologie positive anglo-saxonne. Les philosophes noteront qu'en période de moindres opportunités, le bonheur stoïque (tenter de faire désirer le job que l'on a) prend le pas sur le bonheur épicurien (tenter d'avoir le job que l'on désire). Les économistes noteront la causalité entre employés heureux, employés productifs et clients satisfaits. Mais nul ne niera que le « management par le bonheur » est à la mode. Même la sérieuse OCDE, davantage connue pour ses travaux sur les déficits publics et les réformes structurelles, publie une étude sur le bien-être au travail.

De plus en plus d'entreprises se construisent sur l'inverse du modèle d'entreprise bâtie sur l'idée que le succès collectif donnera les moyens du bonheur individuel de chacun. Sarenza insuffle à ses employés un « esprit drôle et décalé dans des pieds bien chaussés ». MyLittleParis prône un « Wow Effect » afin d'étonner et d'inspirer le quotidien de ses abonnées, et organise pour ses salariés des moments de partage pour découvrir ensemble de nouveaux concepts ou tendances afin de nourrir leur créativité. SeLogger accompagne ses employés dès le recrutement avec des messages forts sur sa culture et promeut l'épanouissement de ses salariés autant que leur performance. De plus en plus de grandes entreprises mesurent par enquête l'adhésion à la stratégie de l'entreprise, le sentiment d'épanouissement ou le ressenti sur les perspectives de développement.

Elles suivent des stratégies variées, mais qui partagent plusieurs dimensions :

- Donner à chacun une maîtrise de ses activités. Plus le système de management sera clair sur les finalités en laissant de la souplesse sur les façons d'y arriver, et plus il permettra d'accompagner le développement de nouvelles compétences, plus les salariés s'y épanouiront.

- Renforcer le lien et le sentiment d'appartenance. Chacun de nous a besoin de faire partie d'un groupe et d'y trouver une place. Francis Fukuyama décrivait six critères qui renforcent la cohésion d'un groupe : la taille (le sentiment d'appartenance sera plus fort dans une PME ou dans une petite équipe), l'existence d'une identité forte (une entreprise qui se démarque par son image générera plus d'adhésion), la fréquence des relations (les rencontres physiques pèsent plus que les « conference calls »), l'existence de valeurs communes (des règles ou des méthodes communes, une culture forte...), le niveau de justice (les salariés seront plus attachés à une

entreprise méritocratique) et le niveau de transparence (par exemple, pour les opportunités de mobilité interne ou la collégialité des décisions).

Chaque gouvernement promet de nouveaux champs à la négociation collective, de nouvelles lois puis de nouvelles simplifications. Mais curieusement, la question du bonheur au travail est le grand absent des agendas sociaux. Certes, elle se prête difficilement à des lois, mais elle pourrait par exemple faire l'objet de discussions avec les représentants des salariés, ou constituer une orientation utile des programmes de formation. Dès lors, pourquoi ne pas en faire la première des contreparties du pacte de responsabilité ?

Vincent Champain et Orit Suleyman

*Vincent Champain est président de l'Observatoire du long terme. (<http://longterme.org>)
Orit Suleyman dirige AO Conseil, Cabinet de recrutement de cadres dirigeants.*