

# LE BONHEUR AU TRAVAIL: UN ENJEU MAJEUR

- GENÈVE A ACCUEILLI LE PREMIER FORUM HAPPY AT WORK • LE BONHEUR AU BOULOT EST DEvenu PHÉNOMÈNE DE SOCIÉTÉ
- PEUT-ON PARLER D'UN REMÈDE AU BURN-OUT? • QUAND LE BOSS ENGAGE UN ANIMATEUR, FAUT-IL RIRE OU S'ENFUIR?



## Happy coach

Annika Månsson, 50 ans, a fondé, il y a dix ans, le site Happy at Work, expert en bonheur professionnel. Consultante et coach en gestion de carrière, elle est persuadée que si la responsabilité du bonheur est individuelle, le travail ne doit en aucun cas nous rendre malade!

DOSSIER MARIE MATHYER

**B**ienvenue au tout premier forum Happy at Work organisé à Genève! Fin mai, dans un hôtel chic face au jet d'eau, 89 participants, spécialistes en ressources humaines et dirigeants concernés, écoutaient fascinés, en anglais, langue des leaders, l'organisatrice de cette conférence participative dissenter sur le bonheur au travail. Tout de blanc et de rose vêtue, **ANNIKA MÅNSSON**, quinze ans de carrière dans une multinationale, est consultante, conférencière, gourou de la félicité professionnelle. Cette quête du bonheur professionnel, née et pratiquée avec ferveur dans la Silicon Valley californienne, est en passe de conquérir le monde du management, et ce jusqu'en Suisse. Petit état des lieux de cette recette vendue comme un miracle pour lutter contre le burn-out, la démotivation et les vertigineuses rotations de personnel.

## EN 3 CHIFFRES

**16%**

En Suisse, selon une étude récente, 16% seulement des employés se sentent investis dans leur travail.

**76%**

des employés se considèrent comme désengagés.

**8%**

sont activement désengagés. Dans le meilleur des cas, ils cherchent à s'en aller.

**1 | Le bonheur: une équation?** Absentéisme massif, salariés au bout du rouleau, difficulté à recruter du personnel motivé, productivité qui décline: le monde du travail est en pleine mutation. «Le souci du bien-être des salariés est relativement récent, analyse Paolo Gallo, responsable RH du World Economic Forum, auteur et orateur principal du forum. Au XIX<sup>e</sup> siècle, c'est la rationalisation des tâches qui était le vrai défi.» En 2018, les travailleurs sont toujours plus à la recherche de sens dans ce qui les occupe «un tiers de leur temps de vie». «La longévité a changé le paradigme, explique le conférencier. On travaille tellement longtemps qu'on ne peut plus se contenter d'attendre la retraite. Les gens veulent continuer à apprendre et à être stimulés tout au long de leur vie.»

Selon les experts, on parle de bonheur professionnel lorsque le travail suscite plus d'émotions positives que négatives. Et l'équation «travail égale bonheur» forme une solution gagnant-gagnant pour l'employé comme pour le patron. Dans son livre *Happy RH*, Laurence Vahnée, ingénieure commerciale devenue directrice RH puis responsable du bonheur en entreprise, cite les chiffres suivants: un salarié heureux est 6 fois moins absent qu'un salarié malheureux, 2 fois moins malade, 9 fois plus loyal, 50% plus créatif. Empiriquement, **CHADE-MENG TAN** en a fait le constat. En 2004, alors ingénieur programmeur chez Google, il décide d'utiliser à bon escient le règlement généreux de la firme envers ses employés: il utilise les 20% de son temps de travail à faire ce dont il a envie, soit «établir la paix dans le monde». Une marotte ambitieuse, mais rien n'arrête Chade-Meng qui devient le premier *jolly good fellow* du monde: un «chic type professionnel». C'est l'ancêtre du *chief happiness officer*.

## 2 | Chef du bonheur: un job sérieux?

Qu'est qu'un CHO, *chief happiness officer*? Un Monsieur ou une Madame Bonheur, engagé par l'entreprise pour veiller au bien-être des employés. Le premier était donc le chic type de Google, où la philosophie de l'entreprise est «trouve les bons, fais-les grandir et garde-les». Aujourd'hui, de Zappos (sorte de Zalando aux USA) à SoundCloud, à Berlin, en passant par Kiabi, en France, on ne compte plus, ou presque, ces **CHO**. Annika Månsson tient pourtant à nuancer le propos. «La fonction de CHO n'a de sens que si le rôle de celui-ci est bien défini. Faire de l'animation, engager quelqu'un pour organiser des tournois de ping-pong ou des apéros sert juste à se donner une bonne image marketing vis-à-vis de l'extérieur. Mais à l'interne, cela ne résout rien. Pour qu'un *chief happiness officer* fonctionne, il faut qu'il ait une réelle responsabi-



## Chic type

Employé N° 107 de Google, QI de 156, Tan, fasciné par la neuroplasticité, développe une méthode pour accroître sa capacité à appréhender émotions et sentiments. «Search inside yourself» (cherchez en vous-même) est devenu une philosophie et Tan un apôtre du leadership bienveillant, ami du dalaï-lama.

## Et en Suisse?

On dénombre 23 occurrences du terme «Chief Happiness Officer» dans le pays sur la plateforme de réseau social professionnel LinkedIn. Certains se disent aussi «cultivateurs de sourires».



## Record à l'uni

Le cours le plus suivi depuis 316 ans à l'Université Yale est intitulé «Psy157». Bihebdomadaire, donné par Laurie Santos, accessible en ligne et suivi par 1200 étudiants, il traite du bonheur en général et de l'équilibre entre travail et vie privée.

## Lexique

Si les Inuits possèdent tout un vocabulaire consacré à la neige, les langues scandinaves sont les seules à posséder un terme pour le bonheur professionnel: «arbetsglädje».

lité stratégique dans l'entreprise, afin de pouvoir influencer la culture, l'organisation et les solutions globales de la firme.» Avec sa plateforme Happy at Work, Annika Månsson est en train d'élaborer une certification, «avec un cursus, pour se focaliser non pas seulement sur le **HAPPY**, le bonheur, mais aussi sur la santé, pour gérer également le bien-être, la résilience face aux demandes extrêmes du milieu professionnel. Nous ne sommes pas faits pour endurer la connectivité permanente, la pression constante à long terme. Le CHO doit réfléchir et proposer des solutions pour permettre aux employés de récupérer, d'être reconnus et remerciés pour leurs efforts.»

## 3 | La Suède: modèle de management?

L'intégration du bien-être personnel au travail fait partie intégrante de la culture scandinave. «Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de stress, concède Annika Månsson. Mais quand la stratégie de l'entreprise, ses processus et sa manière de fonctionner sont alignés avec les besoins de ses employés, alors on peut parler de succès. Et nombreuses sont les entreprises **SUÉDOISES** qui l'ont compris.» Ce n'est pas encore le cas partout, et la Suisse est un peu à la traîne. Et pourtant, Myriam Denk, associée et experte en capital humain chez Deloitte, leaders mondiaux de l'audit et des services professionnels, est formelle: «Les entreprises doivent anticiper les besoins des générations futures. Les employés de 25 ans ont d'autres attentes que ceux des générations précédentes.» Une seule recette: «Rester attractif en privilégiant le dialogue et l'individualisation des besoins et des compétences. La hiérarchie et les compétences globales, c'est fini! Les dirigeants doivent se concentrer sur l'intelligence collective et créer un cadre qui permette aux employés de s'épanouir. Valoriser les compétences de chacun permet de

se sentir concerné, engagé et responsabilisé.» Et donc plus heureux, CQFD!

Les spécialistes rappellent d'ailleurs que garder un employé coûte bien moins cher que d'en engager un nouveau. En termes de **SOLUTIONS** pour conserver une équipe solide, l'époque est à la créativité. «Il faut penser en termes de management bienveillant, de complémentarité des âges et des talents au sein des équipes, de flexibilité, d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée», énumère Annika Månsson.

Myriam Denk cite ainsi les projets mis en place par certaines entreprises visant à connecter les deux sphères: «Venir au travail avec son chien ou son enfant, proposer aux employés de s'engager pour une cause qui leur tient à cœur ou pouvoir faire du sport sur son lieu de travail.»

## 4 | Les robots, nos héros?

L'efficacité des employés est crucial pour que l'entreprise puisse concrétiser sa **STRATÉGIE**. La solution viendra-t-elle des robots? A l'heure des cadres en ressources humaines virtuels, Vera, logiciel d'intelligence artificielle d'origine russe, sait trier dans les CV pour retenir les profils adéquats. Elle peut même faire passer des entretiens par chat vidéo. PepsiCo, Ikea, L'Oréal et 300 autres auraient déjà craqué. «Avec une bonne programmation, un avatar parvient à scanner très rapidement les réseaux sociaux d'un candidat et déceler toutes les facettes d'une personne pour ne plus retenir que ses seules compétences professionnelles, explique Myriam Denk. Ce que j'y vois de positif? Un robot n'a pas de préjugés.»

Un robot qui verrait l'humain comme un tout pour utiliser l'entier de ses ressources au profit de l'entreprise? Stimulés, mobiles et récompensés, les hommes ne s'apercevraient alors plus qu'ils travaillent. Voilà peut-être à quoi ressemblera l'avenir! ■

## L'astuce bonus

La multinationale de gestion de talents Globoforce montre que les employés qui reçoivent régulièrement des récompenses, (argent, points, cadeaux ou remerciements) sont 8 fois plus engagés que ceux qui reçoivent un bonus annuel.

## Un clavier sur la plage

Selon une étude de Deloitte, 28% des Suisses travaillent au moins une demi-journée par semaine depuis leur domicile. Éviter le trafic, son chef, ses collègues ou les interruptions incessantes... La voie vers le bonheur?