UNE SOIXANTAINE D'ENTREPRISES BELGES CRÉENT LE RÉSEAU HAPPY ORGANISATIONS

Le bonheur, ça se travaille

Et si un collaborateur rentable était d'abord un collaborateur heureux? Tel est le postulat défendu par une soixantaine d'entreprises belges, réunies dans la communauté des Happy Organisations créée par Laurence Vanhée. Mais au fond, c'est quoi un travailleur heureux?

THINKSTOCK

Dans l'Antiquité, un *tripalium* était un instrument d'immobilisation et de torture à trois pieux utilisé, paraît-il, pour punir les esclaves rebelles. Un terme lui-même issu du latin *tripaliare* signifiant «contraindre». Devinez quoi? Ces mots sont à l'origine de «travail»! Une étymologie qu'aime rappeler Laurence Vanhée lors de ses conférences réalisées çà et là sur le bonheur en entreprise. Car la directrice des ressources humaines du SPF Sécurité sociale (ou plutôt la *chief happiness officer*, comme elle s'est autoproclamée; «On doit être une dizaine dans le monde à porter ce titre!») en est persuadée: les deux notions ne sont pas antinomiques. Et sa passion, dit-elle, est de communiquer cette conviction.

Aussi, lorsque l'ONU désigne le 20 mars 2013 première Journée internationale du bonheur, elle saute sur l'occasion pour organiser, avec son comparse Jean-Paul Erhard, *managing partner* du réseau Peoplesphere, un BeHappyDay, réunissant les sociétés soucieuses de miser durablement sur le bien-être de leurs collaborateurs. Face au succès rencontré par cette journée, ce qui ne devait durer que 24 heures se transforme finalement en une initiative de longue durée: la création de la commu-

nauté des Happy Organisations.

«On se sent moins bête quand on est moins seul», lance Laurence Vanhée. «L'idée de cette communauté est de mettre en relation des organisations qui croient dans le bonheur au travail. Un sujet encore tabou. Nos rencontres permettent de le décomplexer!» Une soixantaine de firmes ont jusqu'à présent rejoint le mouvement: Cofinimmo, Accenture, ING, Lampiris, Carglass, Ethias, la Police fédérale, l'Aéroport de Charleroi (BSCA), Axa, Manpower... Sans oublier une flopée de PME.

«Je me sens moins original»

Le réseau se réunit régulièrement autour de *happy lunchs*, au cours desquels trois orateurs (un académique, un politique et un businessman) disposent de 15 minutes pour argumenter autour d'une question du style: «le bonheur, c'est...», «la performance, c'est...».

Un événement de networking parmi tant d'autres? Ceux qui y participent y voient plus que cela. «Le but est de faire bénéficier mes collègues de ce qui se dit là-bas», affirme Géraldine Bomal, conseillère en implication et motivation du personnel au sein de la Police fédérale. «Puis en interne, j'entends souvent des gens me dire: 'Vous n'avez pas autre chose de plus important à faire?' C'est vrai que l'on est confronté à une situation où il faut faire plus avec moins... Dans ces moments de doute, le mouvement *happy* permet de savoir que d'autres personnes s'impliquent là-dedans. Ça donne de l'énergie!» «On échange des bonnes pratiques, on se soutient... J'ai moins l'impression de faire figure d'original», ajoute Angelo Antole, DRH chez Ethias.

Laurence Vanhée assure que ne fait pas partie de la communauté qui veut. Pour y accéder, il faut montrer patte blanche lors d'un entretien préalable. «J'ai refusé deux organisations car leur démarche n'était pas sincère; leur discours était basé sur un effet buzz et sur du marketing.»

Mort au taylorisme!

Mais qu'ont donc en commun ces sociétés qui veulent rendre leurs employés heureux? «Une volonté de remettre l'humain au centre», répondent-elles en chœur. «La performance à tout prix, ça ne peut plus tenir», prédit Géraldine Bomal. «On voit bien que les systèmes tayloristes, à l'intérieur desquels le management occupe une place primordiale, n'épanouissent pas les gens», poursuit Angelo Antole. «Il faut passer à un mode de fonctionnement davantage responsabilisant.»

Aucune de ces firmes ne ressemble (encore?) à Semco, cette atypique entreprise brésilienne où les horaires, la hiérarchie et les postes de travail individuels (entre autres) ont été bannis du vocabulaire. Mais toutes y travaillent, à leur échelle, et commencent à lancer des plans dont elles espèrent récolter les fruits dans quelques années. Car le bonheur ne s'impose pas du jour au lendemain. «Nous avons commencé ce travail interne il y a six mois», explique Nicolas Peltier, CEO d'Anatole, PME spécialisée dans la gestion des coûts télécoms. «Mais il faudra attendre deux à trois ans pour aboutir à des changements profonds.»

Chez Anatole, comme ailleurs, l'une des premières étapes était de rendre les collaborateurs acteurs du processus. «Nous organisons des *workshops* autour des valeurs et de la culture de l'entreprise», décrit-il. «Par exemple, nous avions l'habitude de dire que notre rôle était de permettre à nos clients d'économiser de l'argent. Un peu triste de penser à ça lorsqu'on se lève le matin! Aujourd'hui, nous nous définissons comme des acteurs capables de déployer des solutions mobiles dont les employés pourront bénéficier. Ça, c'est contributif!»

Mais le bonheur ne serait pas qu'une affaire d'ateliers participatifs et de sémantique. C'est surtout passer d'un organigramme pyramidal à une structure horizontale, en accordant davantage de responsabilités à chacun, en favorisant le travail (et l'esprit) d'équipe, en encourageant le management participatif, etc. «Il ne doit plus y avoir 36 intermédiaires avant d'entrer en contact avec la hiérarchie», avancent Jean-Jacques Cloquet et Nicolas Martin, respectivement directeur général et directeur des ressources humaines du BSCA.

Au rythme des biorythmes

L'une des premières manifestations concrètes du changement est généralement le télétravail. Au SPF Sécurité sociale, 69% des fonctionnaires bossent à domicile jusqu'à trois jours par semaine. Chez Ethias, 44% des employés souhaitent faire de même. Même la Police fédérale compte s'y mettre! Le postulat: chacun aménage son temps comme il l'entend, trouve un meilleur équilibre entre vies professionnelle et privée, pourvu que les résultats soient au rendez-vous.

Une mesure qui va généralement de pair avec une autre: la réorganisation du lieu de travail. Toujours au SPF, plus de bureaux individuels, mais partagés. Certaines structures vont même jusqu'à pratiquer la règle du «premier arrivé, premier assis», et l'appliquent y compris aux patrons! «Au cours d'une journée, il y a parfois des moments où on est en forme, d'autres où on est fatigué. On a parfois besoin de parler, de se concentrer, de se détendre... Or l'espace de travail habituel ne tient nullement compte de ces biorythmes! L'objectif, c'est de mettre fin au règne de la même règle valable pour tout le monde», détaille Angelo Antole.

Toutes ces entreprises ne poursuivent évidemment pas un unique but philanthropique. «On n'est pas au pays des bisounours!», sourit Laurence Vanhée. Qui répète inlassablement: «Selon de nombreuses enquêtes, un collaborateur heureux est six fois moins absent, 10% plus performant, neuf fois plus loyal et 55% plus créatif!» Et plus rentable pour son employeur, par conséquent. Cela semble couler de source. «Pourtant, confie Nicola Martin, nombre de mes collègues DRH en rigolent...»

«Un collaborateur heureux est six fois moins absent, 10% plus performant, neuf fois plus loyal et 55% plus créatif!»

LAURENCE VANHÉE, DRH du SPF Sécurité sociale

⊙ **MÉLANIE GEELKENS**