

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 74 (2016)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Les leviers de bonheur au travail comme source de performance durable  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-823217>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

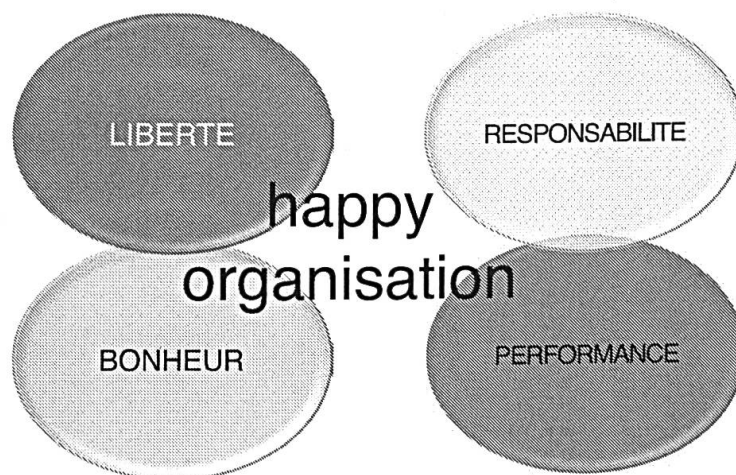
**Download PDF:** 25.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

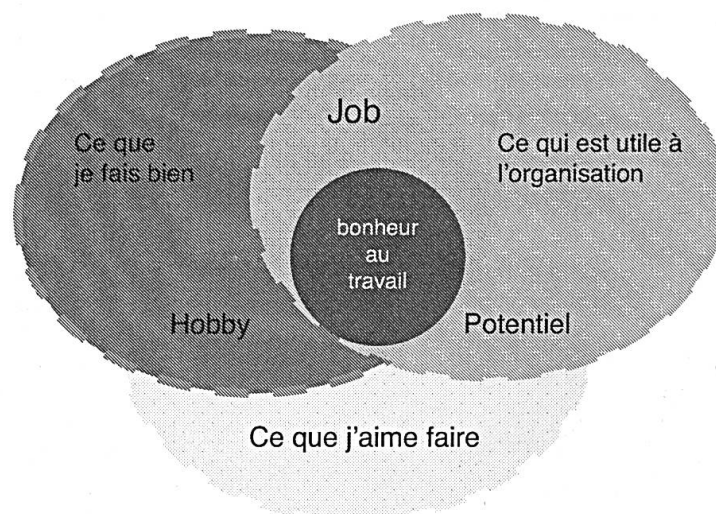
# LES LEVIERS DE BONHEUR AU TRAVAIL COMME SOURCE DE PERFORMANCE DURABLE

Le monde VUCA – *Volatil, Uncertain, Complex et Ambiguous* – acronyme créé par l'armée américaine avant d'être transposé dans le secteur de l'entreprise, désigne l'incertitude et la difficulté de la prise de décision dans le management. Les trois causes de ce monde sont la rareté des ressources, la globalisation des marchés et la révolution de l'information et des technologies. Il bouleverse les normes organisationnelles, notamment en ce qui concerne le temps et le lieu de travail. Il modifie les paradigmes managériaux, car il est impossible de gérer de façon pérenne une organisation en appliquant un modèle de management *top down* dans un monde VUCA. L'entreprise est malmenée par les jeux politiques, le surcontrôle et le niveau de sécurité excessif. Ce mode de gestion qui implique rétention d'information, pression hiérarchique et performance à outrance a atteint ses limites. Laurence Vanhée souligne la nécessité d'entrer dans un monde collaboratif et agile fondé sur les trois piliers suivants: l'innovation frugale en lieu et place de la rareté des ressources; le social au lieu du global et le partage interconnecté plutôt que la révolution numérique.

## Happy équation



Source: @Happyformance - Gore



Source: @Happyformance - Gore

## UNE NOUVELLE DISCIPLINE DE MANAGEMENT

La montée en puissance de l'économie collaborative et les attentes des nouvelles générations incitent les entreprises à mettre l'humain au centre de leurs préoccupations. Après deux décennies d'intensification des programmes de réduction des coûts, d'optimisation de la performance et de croissance à tout prix, le coût humain s'avère très élevé: record de burn-out, désengagement des talents et nouvelle détérioration de la productivité. Une telle situation pousse les organisations à se réinventer en profondeur. Certaines d'entre elles ont d'ores et déjà entrepris cette transformation et abordent différemment la gestion des ressources humaines. Les sociétés qui investissent dans cette approche novatrice fondée sur des rapports solidaires sont de plus en plus nombreuses. Elles ne tardent pas à en voir les bénéfices: attractivité pour l'embauche et la rétention des talents, vie sociale calme, excellent niveau d'intrapreneuriat et performances financières, opérationnelles et écologiques. Le bonheur au travail devient la nouvelle discipline de management, au même titre que la sécurité, la logistique et la productivité dans les années 1990.

## BONHEUR ET PERFORMANCE

Le bonheur au travail n'est habituellement pas le but ou la mission première d'une entreprise. Une organisation, privée ou publique, petite ou grande, à vocation de profit ou non, doit a priori être performante : rendre un service efficace, délivrer un produit compétitif. Les deux objectifs de performance et de bonheur ont ainsi été très longtemps opposés dans le domaine de l'entreprise, il s'agissait de venir au travail pour être performants, et non pour être heureux. Pourtant, le monde du travail ne doit pas être synonyme de soumission, d'abnégation et d'oubli de soi et de ses envies. De nombreuses enquêtes démontrent la corrélation directe entre bonheur et performance. Selon l'agence Gallup, par rapport à des col-

laborateurs malheureux ou désengagés, les employés heureux sont deux fois moins malades, six fois moins absents, neuf fois plus loyaux. D'autres études universitaires et recherches scientifiques démontrent qu'ils sont 31 % plus productifs et 55 % plus créatifs. Ils travaillent de 4.9 à 6.6 ans de plus que les autres. Les travailleurs se disent à 65 % plus heureux s'ils ont des responsabilités, à 82 % influencés par leur manager en matière de bonheur au travail, à 83 % plus heureux s'ils sont libres et autonomes et à 94 % plus productifs s'ils sont heureux. En outre, selon Gallup, le désengagement des collaborateurs coûte quelque 350 milliards de dollars par année à l'économie américaine.

#### LA PRÉSUMPTION DE CONFIANCE

Selon Laurence Vanhée, l'entreprise peut réconcilier les deux objectifs de performance et de bonheur en considérant les hommes et les femmes qui la composent comme des adultes responsables. Dans leur vie privée et sociale, ils sont capables de prendre des décisions, faire des choix radicaux, réfléchir et gérer de multiples tâches et paramètres. Pourtant, dans le monde de l'entreprise, l'employeur indique à chaque collaborateur à quelle heure il doit arriver et partir et comment il doit travailler. Les conditions de travail nécessitent donc d'être réinventées pour passer d'une culture de contrôle à la confiance a priori avec le développement de valeurs positives et porteuses de responsabilité. La notion d'équipe s'inscrit au centre des préoccupations de l'organisation, qui privilégie la force de la collégialité, l'émulation et la collaboration. Il s'agit de donner de la liberté aux collaborateurs (liberté de temps, de lieu, de rôles, d'outils, de mode de communication et d'apprentissage) et de leur demander la responsabilité, corollaire à cette liberté accordée. Cela se traduit par le suivi d'indicateurs de performance créateurs de profits durables pour tous les acteurs, l'émergence d'une nouvelle génération de leaders, l'utilisation à bon escient de la technologie et des media sociaux, ainsi que la création d'environnements de travail dématérialisés et dynamiques.

#### LA FIXATION COLLECTIVE DES OBJECTIFS

Au sein des entreprises, la fixation et l'évaluation des objectifs est un processus particulièrement lourd qui coûte annuellement environ deux équivalents temps plein pour 100 personnes. Les organisations perdent beaucoup d'énergie et de moyens en fixant individuellement les objectifs en début d'année qui, lorsqu'ils sont revus douze mois plus tard, ne correspondent souvent plus du tout à la réalité. Outre la déperdition d'énergie, ce processus, abordé pour chaque individu, est fortement critiqué par les managers comme par les collaborateurs. Pour construire un collectif fort et uni, Laurence Vanhée prône la fixation et l'évaluation d'objectifs en équipe. Cette procédure doit permettre de souder l'équipe, de donner une place à chacun, de créer de la valeur collective et d'augmenter la fierté d'agir ensemble, au double bénéfice de l'individu et du projet commun. Les objectifs ainsi fixés sont suivis pendant l'année de façon agile, au rythme des avancées, afin de piloter beaucoup plus efficacement l'activité réelle de l'organisation, de coïncider à l'évolution des paramètres organisationnels et structurels et de répondre plus efficacement aux besoins du client. L'évaluation collective des objectifs renforce les liens bienveillants entre équipiers, favorise l'émulation plutôt que la compétition et augmente la portée de la reconnaissance.

## UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DYNAMIQUE

Dans un monde marqué par les nouvelles technologies (médias sociaux, plateforme collaborative, travail à distance ou dans des bureaux satellites), les horaires de travail classiques cèdent de plus en plus souvent la place à de nouveaux modèles souples et mobiles. L'adoption d'un environnement de travail dynamique tient compte de ces données en mettant en moyenne à disposition huit postes de travail pour dix collaborateurs. Ces nouveaux aménagements, qui ne sont plus l'apanage des sociétés de consultance, des prestataires de services informatiques ou des *start-ups*, libèrent les hommes et les femmes des notions de temps de présence et de lieu de travail. Ils ne ressemblent en rien à des *open spaces* puisqu'ils offrent une multiplicité d'espaces (de concentration, de projet, de réunion), à choix ouverts et fermés, de la transparence, des lieux adaptés aux différentes tâches, des postes de travail mutualisés et une libre mobilité. Ce nouveau concept crée cohésion et collaboration au sein des équipes. Condition essentielle à la mise en œuvre d'un projet d'environnement dynamique, le télétravail est également une parfaite concrétisation de la culture de confiance. Le lieu et le temps ne sont pas importants dans la mesure où les résultats sont atteints dans le respect des valeurs de l'entreprise. L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est une exigence fondamentale de la génération X (née entre 1960 et 1980) et des jeunes de la génération Y (nés entre 1980 et 2000). Ainsi, l'ouverture plus ou moins grande au télétravail est devenue pour de nombreux candidats un critère important dans le choix de leur nouvel employeur. Tant par volonté d'attirer ou de garder les talents, que par souci de bonne gestion des surfaces disponibles, le nombre d'entreprise qui ont intégré le télétravail dans leur organisation et leur culture ne cessent de croître depuis ces dernières années. Les nouveaux modes d'organisation et le télétravail en particulier ont des effets bénéfiques tant pour les organisations que pour leurs talents. Les évaluations effectuées auprès des télétravailleurs font ressortir les points suivants: plus grande motivation, meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle, meilleure productivité, réduction du stress, meilleure concentration, plus d'autonomie et une meilleure organisation du travail. Les gains financiers, les impacts écologiques positifs et surtout les indicateurs liés au bonheur des collaborateurs sont autant de preuves que le télétravail et les nouveaux modes d'organisation apportent une plus-value très importante face aux approches de gestion orientées sur le contrôle et la méfiance.

## L'ÉMERGENCE D'UN LEADERSHIP INSPIRANT

Si l'individu décide où, quand et comment il travaille, si les équipes fixent et évaluent les objectifs, l'étape suivante est donc de redéfinir les missions du management. L'objectif est que l'organisation s'appuie sur des leaders qui inspirent les collaborateurs, lèvent les obstacles et tiennent un rôle de rassembleur, selon Laurence Vanhée. La première mission du management est donc de créer et communiquer une vision inspirante susceptible d'entraîner tout l'équipe. La seconde est le contrôle qui n'est pas incompatible avec la confiance. Les résultats sont mesurés en établissant pour chaque collaborateur le bon niveau de quantité et de qualité de travail, ainsi que la bonne attitude avec laquelle accomplir ses tâches. Ces trois piliers indissociables les uns des autres permettront à l'entreprise d'atteindre le succès. Enfin, la mission la plus importante du manager, à accomplir au quotidien, est de mener son équipe sur la route du succès en étant un facilitateur. Le manager aura bien fait son travail si son équipe a bien fait le sien. L'organisation n'est plus focalisée sur la hiérarchie et sur l'individu,

mais bien sur l'équipe. Cette évolution des missions managériales doit être accompagnée par un programme de formation et un plan de communication (information et sensibilisation) extrêmement importants. Ce nouveau leader inspirant ne se soucie plus de motiver, mais fait confiance a priori. Ses collaborateurs sont ainsi dans un environnement favorable pour entreprendre, innover, être productifs et donc plus heureux. Ils feront confiance à leurs collègues et à l'entreprise et trouveront des sources de motivation. Ce leader inspirant est conscient qu'il n'y a pas que les processus et les indicateurs et que ses collaborateurs sont des êtres humains qui passent un tiers de leur vie au travail. Il partage avec eux les ressources et les informations, avec une grande honnêteté intellectuelle au bénéfice du succès de l'équipe. Il réfléchit en termes de développement durable et de responsabilité sociétale, ce qui transforme complètement la consommation et l'allocation de budget à l'interne. Ce leader inspirant prend du plaisir dans son travail en déterminant ce qui lui donne de l'énergie et en éliminant ce qui lui en prend, s'appuyant éventuellement sur des croisements de fonctions. Il évite tout type de bureaucratie et considère chaque crise comme une opportunité d'innover. Il simplifie les processus et les décisions, construit des ponts entre les équipes et réduit les réunions et leur durée. Enfin, il sait déléguer et être force de proposition.

#### RÉINVENTER UN SYSTEME DE VALEUR

L'entreprise ne doit pas simplement modifier ses procédures et ses règlements mais elle doit réinventer l'ensemble de son système de valeur pour fonctionner correctement dans ce nouvel environnement. Elle doit ainsi s'attaquer à cinq facteurs de résistance: l'ancrage des certitudes (il est difficile de remettre en cause ce qui est considéré comme une vérité absolue), les peurs (celle de perdre le contrôle et le pouvoir, celle de faire des erreurs), la pression sociale (beaucoup de personnes renoncent à une idée au motif qu'elle est irréaliste ou qu'elle sera rejetée par les autres) et les limites du raisonnement (la difficulté de penser autrement). Afin de contrer ces oppositions, il est nécessaire d'expliquer intellectuellement les raisons de ce changement de culture et pouvoir accueillir avec bienveillance les éventuelles craintes des collaborateurs. Il convient de démontrer qu'il ne s'agit pas d'une lubie mais d'un besoin profond et indispensable qui permettra d'éviter à l'organisation de faire face à des difficultés. Si ces explications sont données correctement, l'entreprise pourra alors évoluer. Cependant, lorsque les efforts de communication et de soutien se relâchent, elle aura tendance à revenir à sa position initiale. Il s'agit là d'un phénomène normal dans le cadre d'un changement de culture dans les organisations. En général, il ne fonctionne que si les collaborateurs ressentent véritablement qu'il leur sera bénéfique. Pour ce faire, ils doivent partager les mêmes valeurs, qui auront été co-crées avec l'ensemble des collaborateurs, tous impliqués dans le processus.

#### RÉVISION DES PROCESSUS AVEC LA METHODE KISSSS

La diminution constante des ressources de chaque organisation doit inciter à simplifier les processus, les modes de décision et les modes de délégation. Elle exige également de penser en termes de développement durable, de digitalisation et de suppression des contrôles inutiles. Pour ce faire, Laurence Vanhée s'est appuyée sur la méthodologie KISSSS comme *keep it sexy, simple, sustainable, straight to the point*. Dans le cas d'un changement de procédure, le nouveau processus doit être simple, facile à expliquer et à comprendre. Il doit être écolo-



gique et durable, permettre de produire moins de papier ou de consommer moins d'énergie. Il s'agit d'aller droit au but, de supprimer des étapes et de favoriser les circuits courts. La finalité est d'obtenir une procédure qui fonctionne bien. Enfin, il importe de se pencher sur la façon de rendre cette révision agréable, afin que les personnes y adhèrent plus volontiers. La méthode KISSS peut également s'appliquer et faciliter la transformation digitale, avec la présence sur les médias sociaux comme Facebook, Twitter ou LinkedIn, source inépuisable de recherche d'informations et d'échange d'expérience. A l'interne, l'utilisation d'applications comme Yammer, un outil très intuitif, permet non seulement une économie substantielle de papier, mais également des échanges facilités et un partage des questions, problèmes, suggestions ou bonnes pratiques. Cette plateforme collaborative offre toute la sécurité requise, tant au niveau des données utilisateurs que des documents partagés.

### DES RÉSULTATS CONCRETS

Laurence Vanhée a contribué à mettre en place les méthodes précitées lorsqu'elle dirigeait les ressources humaines du ministère belge de la sécurité sociale. La stratégie de transformation a obtenu un grand succès en termes de performance et de bonheur. Cette nouvelle façon de fonctionner a permis de faire des économies à hauteur de 12 millions d'euros par an. Elle a divisé par deux les frais d'énergie et de maintenance, diminué de 84% les frais d'impression et de 78% les frais de téléphonie. 75% des équipes ont choisi de faire les évaluations collectives. 74% de la population était active sur les plates-formes collaboratives et 92% des employés pouvaient pratiquer le télétravail. Ces profonds changements ont été effectués sans un seul jour de grève. La productivité a été augmentée à minima de 20%. En 2005, personne ne voulait travailler au ministère. En 2012, il était l'un des trois employeurs les plus prisés de Belgique et croulait sous les candidatures spontanées. L'organisation a augmenté de 18% le niveau d'engagement de ses collaborateurs. Elle a diminué de 75% le taux de départs volontaires et de 26% l'absentéisme. 69% des collaborateurs ont décidé de faire du télétravail jusqu'à trois jours par semaine. 88% des collaborateurs se disent heureux ou très heureux de travailler au ministère et 84% recommanderaient cet emploi à des amis. Ces chiffres attestent qu'un investissement dans le bonheur des collaborateurs est une stratégie totalement rentable pour l'entreprise.

### SYNTHESE

Les Chief Happiness Officers ont compris que pour atteindre de meilleurs résultats financiers, opérationnels ou environnementaux, ils doivent investir dans le bonheur de leurs collaborateurs. Leur mission est d'être garants des conditions organisationnelles qui y sont propices. Happyformance, la société fondée par Laurence Vanhée, a identifié six piliers: la *liberté*: environnement de travail flexible, choix du matériel, et l'*autonomie*: fixation participative des objectifs et accès aux ressources nécessaires pour les atteindre. La *contribution* à travers ses compétences, ses savoir-faire et savoir-être, développer son employabilité, marge de manœuvre et flexibilité dans l'évolution des carrières (congés sabbatiques, pause-carrière, y compris pour les hommes, occuper temporairement et volontairement une fonction moins exigeante). La *connexion*: ouvrir l'accès aux média sociaux, créer et encourager les plateformes collaboratives, les espaces de travail partagés, rendre la hiérarchie accessible, la capacité à entrer en contact avec toute personne à l'interne ou l'externe indépendamment

des niveaux hiérarchiques et cultiver l'esprit d'équipe et l'émulation. La *confiance en soi*: faire confiance a priori aux collaborateurs, en les félicitant, en louant les résultats individuels exceptionnels comme la valeur de travail de l'équipe et en gérant l'ego de chacun. *L'atteinte de résultats*: comprendre dans quelle mesure son action crée de la valeur, définir au niveau de l'équipe ses indicateurs de performance, agir sur les piliers de quantité-qualité-attitude. Donner du *sens* à son travail: comprendre la mission de son activité, le but ultime, partager une vision inspirante, avoir un sens de la vocation pour son métier.



