

Dîner-débat du Cercle des Dirigeants EMLYON Business School Lundi 24 novembre 2014 au Sofitel de Lyon

Et si l'on décidait d'être heureux, au travail et dans sa vie ?

Avec **Thierry NADISIC**, Docteur en comportement organisationnel, Professeur à l'IESEG et membre du CNRS,

Luc BLANCHET, PDG de Botanic, et **Valérie COTRO**, DRH de Botanic.

Thierry Nadisic : Bonheur et performance...

Un [film](#), pour commencer : des chaises et un grand miroir. 8 personnes entrent en jeu à tour de rôle. On leur a demandé, auparavant, d'écrire sur un papier le nom des deux personnes du groupe avec qui ils aimeraient travailler. On leur donne « leur » résultat (on leur fait croire que tout le monde a voté pour eux ou que personne ne les a choisis) avant d'entrer dans la pièce. Ceux qui se croient plébiscités s'assoient face au miroir. Ceux qui se croient rejetés par tous se mettent dos au miroir (sauf 1 personne : l'exception qui confirme la règle...).

La première composante du bonheur est le lien social.

Quelques rappels théoriques :

Seligman et la psychologie positive (2002) : l'équation du bonheur est symbolisée par un triangle **émotions positives** (ne pas rejeter les émotions négatives mais parvenir à la résilience en se donnant volontairement plus d'émotions positives que d'émotions négatives tous les jours) / **engagement** (flux ou flow, challenge, frontière des capacités, action, on avance, on teste) / **sens** (vision, valeurs... : le sens porte).

Il faut les trois, pour éprouver du bonheur. S'il manque un élément, on aboutit au sacrifice, au rêve pur (inaction) ou au sentiment d'inutilité, de non-sens, dans l'hyperactivité.

Le pape a appliqué ce triangle avec les gardes suisses (en leur redonnant le sens du service et le sourire...) et avec des prisonniers (en leur embrassant les pieds)

Mise en pratique :

Partage d'émotions, « météo intérieure »... « Mettre de l'huile » pour utiliser les émotions positives au travail...

Luc Blanchet : Botanic a construit le bonheur de ses salariés et de ses clients...

Luc rappelle l'histoire de Botanic, entreprise d'horticulteurs-agriculteurs, créée en 1977 et sous la marque Botanic depuis 1995. La Terre représente l'outil de travail et le terroir. 65 magasins, 2200 personnes... Activités : végétal, jardin (50% du CA), animalerie (25%), déco intérieure (15%) et marché bio (10%).

Le positionnement « *jardinerie qualitative* » correspond à un engagement (zéro produit chimique ou pesticide) et le marché bio est un nouveau métier (depuis 2008).

Vision : jardinerie naturelle, source de bien-être pour toutes les parties prenantes.

Conviction : un collaborateur performant est heureux au travail et réciproquement.

But : créer des conditions d'épanouissement, quel que soit le travail.

Comment ? On théâtralise la mise en marché, on accompagne... Tous les salariés sont passionnés par leur métier et formés en vue d'une employabilité interne et externe. On les fidélise par un projet d'entreprise fort (chacun a clairement son niveau de pouvoir et de responsabilités), des conditions de travail agréables (cf Valérie Cotro, ensuite) et un partage des profits avec les familles fondatrices, via un FCP.

Exercice sur les valeurs positives

Chacun ferme les yeux et pense à la couleur noire, quelques secondes. En rouvrant les yeux, on voit tout ce qui est noir dans la pièce : on est programmé pour voir le noir.

Idem pour le négatif... (cf un bulletin scolaire avec plein de bonnes notes et une mauvaise : on ne regarde que la mauvaise...) Pour réussir ses études d'avocat, il vaut mieux être pessimiste mais... cela peut poser des problèmes en famille...

Apport théorique sur la deuxième composante du bonheur (Thierry Nadisic)

« Le sens s'enracine dans les valeurs »

Les chercheurs en psychologie positive ont pris le contrepied du DSM-5 (manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux) en listant les valeurs positives permettant de construire l'avenir et d'élargir la vision du monde.

Peterson liste six « grandes vertus », en 2004 : sagesse et connaissance, courage, humanité, justice, tempérance et transcendance.

Cooperrider et Srivastava mettent en évidence les 5 D de *l'Appreciative Inquiry* (1987) : discovery, dream, design, destiny and definition.

Développer les valeurs, les points forts, les qualités des personnes et de l'entreprise et faire en sorte simplement que les défauts ne soient pas rédhibitoires. Une vision - « devenir le n°1 en service client », par exemple - porte vers la réussite.

Les valeurs de Botanic (Luc Blanchet)

Avec Hugues de Vaulx (Coop Alternatives), nous avons travaillé sur la vision et la mission de l'entreprise, via un questionnaire thématique distribué à l'ensemble de nos parties prenantes (collaborateurs, syndicats, clients, actionnaires – 4 familles + Siparex -, partenaires, collectivités, ONG...). Le projet répondant au mieux aux attentes met en exergue cinq valeurs phares :

- **authenticité** (humilité, congruence...),
- **proximité** (disponibilité, écoute, convivialité, coopération territoriale...),
- **implication** (créativité, passion, performance, respect de soi et des autres...),
- **audace** (intégrité, courage, justice, oser, avancer, droit à l'erreur, innovation qui a du sens pour le client...),
- **bien-être** (santé, qualité de l'alimentation, accomplissement, bonne ambiance, équilibre de tous...)

Sur les trois grandes motivations au travail, cf Wisniewski (1997) et Isaac Getz (*Liberté et cie*, « les entreprises comment et les entreprises pour quoi »...).

La manière de voir son métier autrement (finalité, but cohérent avec sa vie personnelle...) joue au moins pour 1/3.

Anecdote : la campagne « *Pulvérisons les pesticides* » a conduit parfois à un contre-sens, certains l'interprétant comme « *c'est le moment de pulvériser les pesticides...* » ! Nécessité de vérifier la clarté du message pour tous...

Test sur les buts (la troisième composante du bonheur) :

Penser à 3 buts à atteindre dans dix ans, dans notre vie. Puis les scanner avec les critères suivants. Ces buts sont-ils plutôt (source : Sonja Lyubomirsky, 2008) :

Intrinsèques (buts qu'on se donne soi)	ou extrinsèques ?
Auto-concordants (avec ses forces)	ou auto-discordants ?
D'approche	ou d'évitement ?
Harmonieux (entre eux)	ou conflictuels ?
D'activité	ou matériels ?
Flexibles	ou fixes ?

Si ses buts correspondent plutôt aux critères en gras, à gauche, on est plus heureux...

A propos de la flexibilité du but, ne pas confondre avec l'objectif qui doit être précis et mesurable. Le but est stimulant s'il est global (ex : avoir une vie familiale épanouie) ; il peut générer de la frustration s'il est trop fixe (ex : avoir 2 filles et 1 garçon).

Google a des buts suffisamment flexibles pour travailler actuellement sur des recherches qui pourraient révolutionner la médecine.

Les crises (en milieu de vie, par exemple) amènent à une exploration qui permet de découvrir ses forces et de retrouver ses buts.

Quand les buts individuels et les buts de l'entreprise entrent en cohérence, on ressent plus de bonheur. Cf le « Growth Commitment » pour les cadres à « haut potentiel » chez Danone : les perspectives sont négociées en fonction des buts personnels.

Le projet (mission, vocation, finalité, sens, vision) de Botanic

« Etre la jardinerie naturelle, source de bien-être pour les clients dans les différents secteurs, les collaborateurs (épanouissement), les fournisseurs (partenaires), les actionnaires, l'environnement... »

Vision à 2 ou 3 ans : concilier jardin et nature, croissance et RSE ; associer le plus grand nombre au jardinage naturel (biodiversité, vie...). Pour cela, augmenter la proximité et la fidélité, sources d'opportunités professionnelles. Renforcer l'effet de taille pour perdurer, être un acteur volontaire de la consolidation et de la distribution en France.

Comment faire partager cette vision ? Par des séminaires, des conventions internes, un journal interne, l'intranet, le management participatif, en particulier le « management par le calme », avec le Dr Jacques Fradin (formation des managers sur la communication « juste »)...

Les questions de la salle

Q1 – Quelle est la création de valeur, pour votre société ?

Un projet d'entreprise pérenne : prévenir plutôt que guérir. L'innovation comme remède à une perte de CA. Une entreprise rentable, solide. Une bonne productivité, un absentéisme faible...

Q2 – La valeur première, pour vous, c'est la créativité ?

Oui, avec la fidélisation, la productivité, l'image...

Q3 – Vous ne communiquez pas beaucoup sur vos valeurs, auprès du grand public. Avez-vous des projets dans ce sens ?

Oui, un projet sur les deux ans à venir...

Q4 – Comment avez-vous pensé à ce positionnement ?

Dès 1995, notre vision a été qualitative et environnementale. Nous avons rencontré les acteurs économiques du marché bio : Pierre Rabhi, Jean-Marie Pelt, François Veillerette (Génération futures), ... Nous avons ensuite affiné cette prise de conscience sur le sens de l'entreprise de manière itérative et interactive, au contact d'une communauté de personnes qui infusent en permanence le projet d'entreprise.

Test : être heureux et performant... (la quatrième clé du bonheur)

Imaginons notre représentation du bonheur ! Cf le bonheur selon Matisse (paysage idéal, luxe, calme et volupté) ou selon Tony Hsieh, co-fondateur de Zappos (chaussures de luxe), avec « l'entreprise du bonheur » où engagement rime avec bien-être...

Avant 1970, la performance dépendait souvent de l'obéissance à l'autorité. Avec la crise économique, les nouveaux modèles de performance misent plutôt sur l'innovation (plus besoin d'initiative que d'obéissance) Cf le [sondage Gallup](#) de 2013 (monde).

Valérie Cotto (DRH Botanic) : « Bien chez Botanic ! »

Ma passion pour les plantes m'a conduite récemment à des études en naturopathie (sur 3 ans ½, une semaine par mois) pour apprendre à prévenir le stress par l'alimentation, les plantes... On travaille sur le système nerveux (neuromédiateurs, chimie du cerveau...). Mon mémoire m'a servi de base pour le projet « Bien chez Botanic ! » qui a remporté l'enthousiasme du chef d'entreprise et des managers. Ce projet se fonde sur **3 piliers** :

- **la qualité de la relation dans l'entreprise**
- **l'environnement qualitatif du travail**
- **la prévention en matière de santé.**

L'impact est systémique, de la performance individuelle à la performance collective.

Apport théorique : La qualité managériale, cinquième clé du bonheur (Thierry Nadisic)

La « **zone de Losada** » (1999) représente (dans une équipe ou dans un couple) **l'espace de performance entre deux ratios extrêmes d'expression des émotions positives par rapport aux émotions négatives** (feedback positif / feedback négatif : entre le ratio minimal – ligne de Losada - et le maximal, un équilibre juste est à trouver -).

Selon Losada, si une équipe a une zone de performance entre 3/1 et 11/1, cela veut dire qu'en deçà de 3 feedbacks positifs pour 1 négatif, l'équipe « se languit », sa créativité, sa productivité, la qualité des relations baissent. Idem au-delà de 11/1 (trop de positif tue le positif).

Entre les deux bornes, l'équipe s'épanouit, sa créativité se développe, les relations sont harmonieuses et fluides, l'engagement et la productivité croissent. **Dans un couple, la ligne de Losada est plus proche de 5/1** que de 3/1. En dehors de la quantité, la qualité du feedback compte aussi, bien sûr. **« Un bon compliment me fait deux mois ! »** (Mark Twain).

La qualité de la relation, chez Botanic (Valérie Coto)

C'est le premier pilier, très important. Deux outils sont utilisés pour le travailler :

- une charte d'éthique des bonnes pratiques, écrite par Luc et Valérie, dans laquelle chacun a son rôle à jouer avec bienveillance, construction positive...
- le management par le calme, avec Jacques Fradin, neuro-psychiatre (impact du stress sur l'inhibition et le manque d'efficacité à la longue) : cursus de formation
 - ✓ sur la communication juste (écoute, reformulation) + piqûres de rappel
 - ✓ sur la compréhension du fonctionnement du cerveau (préfrontal : intelligence et créativité)

Le résultat : respect, courtoisie, bienveillance, management participatif (pour les 2200 collaborateurs).

L'environnement du travail ou une sixième clé pour le bonheur

Il existe beaucoup de manières d'améliorer l'environnement du travail. J'en propose une : la **méditation bouddhiste, utilisée dans un cadre non religieux, qui stimule ouverture et créativité**. Cf Chade Meng Tan ([Search inside yourself](#)) ou Christophe André, John Kabat-Zinn, le MBSR (pleine conscience)...

Test de méditation courte

Focaliser sur sa respiration, ne pas accrocher les pensées (les laisser passer), retrouver la fraîcheur de son esprit...

Limites : la méditation ne peut pas pallier une organisation défaillante, bien sûr !

L'environnement de travail chez Botanic

Dans 13 magasins sur 60, une « **salle de ressourcement** » a été installée, malgré quelques moqueries, au départ, avec du matériel professionnel étudié par Benoit Germanos, fondateur de Someo en 2012. Un accompagnement sonore sur smartphone ou tablette (à disposition dans la salle) pendant 8 à 30 mn, avec différentes déclinaisons possibles, inspirées d'études concrètes sur la chronobiologie. Un salarié sur cinq annonce qu'il somnole au travail. On a perdu 1h1/2 de sommeil en 100 ans (un cycle), à cause des tensions du quotidien, des transports... D'où la nécessité d'une pause régénératrice dans la journée.

Bonheur et santé (la septième clé du bonheur)

Test : comment repérer une femme heureuse ? Une étude longitudinale menée auprès de 180 nonnes suivies sur 80 ans (*Nun study*, Deborah Danner & al. 2001) a montré une **corrélation nette entre la longévité en bonne santé et la capacité à ressentir et exprimer des émotions positives, du plaisir** (et non des contraintes de l'ordre du devoir). A style de vie quasi identique, **90% des plus joyeuses à leur entrée au couvent, à 22 ans (d'après leurs écrits de l'époque), ont atteint 85 ans, contre 34% des moins joyeuses**. Les **pourcentages deviennent 54% et 11% pour celles qui ont atteint 94 ans !**

Un patron qui harcèle fait perdre 4 ans de vie, en moyenne...

Plusieurs méthodes existent pour « mesurer le bonheur ». Certaines (IRM pour repérer les zones du cerveau qui s'activent, analyse de salive ou de sang...) plus invasives que d'autres (questionnaires auto-administrés sur 2 ou 3 ans, à partir d'échelles testées et validées par des méthodes plus invasives). Les mesures par différents outils convergent.

La santé, priorité de la politique RH de Botanic

« **Les pommes de notre marché bio sont à croquer !** » 20 paniers garnis à gagner... **Formations à la naturopathie, la nutrition, l'hygiène nerveuse, la respiration... Coaching santé** pour les managers qui le souhaitent (3 consultations + RV tel) pour diminuer le stress, avec un outil de mesure (un stressomètre, bâti au Canada). En 2 ans, plus de 50% des managers ont diminué leur niveau de stress, avec un coaching de naturopathie.

Pour prévenir les lombalgies, 33 magasins se sont portés volontaires pour bénéficier de massages assis : 50% du coût est pris en charge par l'entreprise et 50% par la mutuelle (Apicil). 3 indicateurs de performance ont été mis en place :

- **l'évolution de la fréquence des accidents du travail** (passés de 28 à 21 en 1 an)
- **l'absentéisme pour maladie** (passé de 3,45 à 3,30)
- **les relations au travail** (passées de 60 à 65% de satisfaction).

Questions de la salle

Q1 – Quel est le pourcentage de formation ?

2,2% de la masse salariale. Le bonheur est une ressource.

Q2 – Quelles difficultés avez-vous rencontrées (cynisme...) ?

Un manager qui se moquait du projet de salles de ressourcement a fait un mini burnout. Il est devenu notre premier ambassadeur, maintenant...

Q3 – Dans les différentes composantes du bonheur, il manque le bonheur de donner...

Parmi les actions solidaires dans l'entreprise, on peut citer les Jardins de Cocagne, l'Unaf, des partenariats en matière d'environnement, des actions citoyennes avec les écoles (une semaine par an)...

Q4 – Quel outil utilisez-vous pour sonder les valeurs, au moment du recrutement ?

Nous recevons 15 000 CV / an. Nous fonctionnons à l'intuition, sans outil spécial.

Q5 – Un esprit malveillant pourrait dire que vous affichez ces valeurs pour pousser vos salariés à travailler plus...

Il faut être clair : on cherche à faire du profit, mais d'une manière humaine et pour continuer à développer l'entreprise, pour amortir les frais de structure...

Q6 – Dans quel cadre avez-vous impliqué les salariés directement ?

Il existe un système de commissions pluridisciplinaires par thématiques sur la vie de l'entreprise qui font remonter des idées du terrain. Des propositions sont ensuite complétées avec le CHSCT, deux médecins du travail permanents et le CE.

Q7 – L'adhésion au projet de l'entreprise est-elle différente en fonction de la localisation et de l'âge du magasin ?

Les différences sont surtout liées à l'implication de chaque directeur de magasin.