LE KIT des Passeurs du bonheur Au Travail

Université du bonheur au travail

Fabrique Spinoza
Think-tank du bonheur citoyen

#UBATx

CE KIT VOUS EST OFFERT PAR LA FABRIQUE SPINOZA
PLUS D'INFOS SUR : WWW.FABRIQUESPINOZA.FR

POURQUOI CE KIT ?

© crédit photo : Thierry Mesnard - © création graphique : Backien

→ Une initiative de la Fabrique Spinoza

La Fabrique Spinoza est le **mouvement du bonheur citoyen** : il **inspire** via des connaissances (think-tank), **transforme** via des outils (propulseur), et **fédère** via des savoir-être (communauté). L'un de ses événements phares est **l'Université du bonheur au travail** (UBAT), une formation inédite de 3 jours qui outille et forme des Passeurs de bonheur au travail.

→ Être un passeur, c'est quoi ?

Le passeur de bonheur au travail rejoint une **communauté** qui mobilise toutes les personnes curieuses, attentives et agissant pour améliorer le bonheur au travail. Devenir passeur, c'est apporter sa contribution individuelle à la **transformation organique des organisations.**

→ Expertise collaborative

Ce kit est le fruit du travail de la communauté des passeurs du bonheur au travail de la Fabrique Spinoza : qu'ils soient professionnels du bonheur au travail (experts, coachs, scientifiques, auteurs, etc.) ou co-constructeurs de l'Université du bonheur au travail, **tous œuvrent bénévolement pour faire du travail un facteur de d'épanouissement et de bien-être.**

→ La boîte à outil du passeur

Pour passer de l'intention à l'action, ce kit apporte en **16 fiches pratiques** des **clés de compréhension** au bonheur au travail, des **bonnes pratiques** et des **outils.** Ce kit sera utile à tous les acteurs du monde de l'entreprise désireux de libérer le bonheur dans leur organisation : dirigeant, collaborateurs, responsable Ressources Humaines ou Qualité de Vie au Travail, manager, représentant du personnel (IRP) ou Chief Happiness Officer (CHO).

À GUETTER >>> LES MISES À JOURS DE CE KIT SERONT PUBLIÉES SUR :
HTTP://FABRIQUESPINOZA.FR/RAPPORTS/KIT-PASSEURS-BONHEUR-TRAVAIL/

SOMMAIRE

LES FONDAMENTAUX P4

1# Bien choisir son niveau d'ambition vers le bonheur au travail P4
2# Qu'est-ce qu'une entreprise heureuse ? P6
3# Le chemin vers une organisation heureuse P8
4# Lien entre bonheur et performance P11
5# La mesure du BAT pour mon équipe / organisation P13

LES OUTILS P15

1# Faire vivre la communauté de Passeurs du BAT P15
2# Faire émerger votre Chief Happiness Officer P17
3# Lancer son groupe / sa communauté dans son organisation P19
4# Piloter un groupe projet de la communauté du BAT P21

LES BONNES PRATIQUES P23

1# La sieste flash P23
2# Le café Spinoza du bonheur au travail P24
3# La confiance P26
4# La gratitude P28
5# La charte électronique P30
6# 10 minutes de méditation au travail P32
7# La posture contagieuse du sourire au travail P34

UNE INITIATIVE DE LA FABRIQUE SPINOZA P36

ALLER PLUS LOIN P37

L'Université du bonheur au travail P37
L'Académie Spinoza P38
La Guilde du Bonheur P39
Les Passeurs du bonheur au travail P39

BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES P40

Bien choisir son niveau d'ambition vers le bonheur au travail

Le choix de l'ambition de transformation peut être adapté à **une équipe**, **un service** voire **l'organisation**.

1er niveau d'ambition

Les premiers petits pas

Ils consistent à se dire que l'**on est sur le chemin** et que même des **actions anecdotiques** peuvent avoir leur impact. Ils permettent peu à peu de motiver les sceptiques et de **mobiliser progressivement** l'organisation.

➔ **Un exemple :**
Un des participants à la 1ère université du bonheur au travail, de retour dans son entreprise, décide d'organiser une réunion pour partager avec ses collègues cette expérience. Puis d'autres réunions du même type se déroulent au sein de l'organisation pour finalement donner envie à la direction générale de former en interne des Passeurs du bonheur au travail.
Le bonheur au travail fait alors partie de la stratégie globale de l'entreprise.

2ème niveau d'ambition

Une structuration classique de plans d'action

Les outils à disposition sont alors les plans d'action classiques que l'on peut appliquer au bonheur au travail.
La démarche passe par une évaluation, une priorisation, des plans d'action, un retour sur expérience et une évaluation. Le bonheur au travail devient un des champs de l'entreprise parmi d'autres, traité comme pourraient l'être par exemple la logistique ou la production.

3ème niveau d'ambition

L'excellence

Il s'agit de mettre en place des démarches qui **font écho** à celles du **lean management** ou de **l' «amélioration Continue»** , où les **hommes et les femmes du terrain** sont invités à optimiser et à rénover les processus. Le bonheur au travail trouve alors sa place parce que les collaborateurs **réfléchissent régulièrement** à la manière de transformer les processus pour qu'ils soient plus efficaces et plus épanouissants. La

philosophie puissante de cette démarche est que seuls **ceux qui FONT**, sont vraiment à même d'**optimiser** et de **réinventer** le bonheur au travail car ils sont **au plus près des processus.** En pratique, des **réunions fréquentes** d'amélioration du (bonheur au) travail sont alors instaurées **au sein des équipes**.

4ème niveau d'ambition

La transformation organique

L'objectif est de créer une communauté interne et contagieuse de Passeurs du bonheur au travail.
L'enjeu est d'abord d'organiser la communauté : définir les rôles, créer des outils de communication sous la forme de réseaux sociaux et injecter de la joie.
Puis, de la rendre virale c'est-à-dire de l'étendre partout.
Cette approche est très efficace car elle devient progressivement auto-entretenue.

5ème niveau d'ambition

La révolution du bonheur au travail

C'est le passage sans transition à une entreprise libérée où le fait d'être acteur de son destin permet d'être heureux au travail.

→ L'exemple d'Egis France

Le directeur général et le comité de direction ont remis leur démission devant l'ensemble des collaborateurs, les actionnaires et les clients, sans préavis.
Leur argument était le suivant : l'entreprise en difficulté requiert une transformation totale et vitale, que la direction ne doit pas freiner.

Leur proposition ?

« Réembauchez-nous si vous pensez que nous pouvons être utiles au redressement de l'entreprise, mais en attendant, organisez-vous pour refondre l'entreprise dans sa totalité. »
Pendant 18 mois, une quarantaine de groupes de travail se sont organisés, et plus de la moitié des collaborateurs ont repensé l'entreprise en totalité : ses produits, ses marchés, son organisation, mais aussi sa vision et sa culture.

Source : Alexandre Jost, Délégué général de la Fabrique Spinoza

Qu'est-ce qu'une entreprise heureuse ?

Une entreprise heureuse est une entreprise pour laquelle le bonheur au travail est un objectif stratégique.
C'est une entreprise convaincue par les enjeux éthiques, moraux et humanistes du bonheur au travail ainsi que par le lien entre bonheur et performance.
En conséquence, le bonheur va trouver son chemin dans l'intégralité de la chaîne de valeur.

En pratique :

Existence de méta-processus examinant le bonheur au travail à chaque prise de décision.

Au parlement, aucun projet de loi n'est examiné, s'il n'est pas accompagné d'une étude d'impact qui évalue les conséquences économiques, financières, sociales et environnementales des dispositions.
De la même façon, une entreprise heureuse, est une entreprise qui, lorsqu'elle décide d'ouvrir une usine, de lancer un nouveau produit, de réorganiser une région ou d'optimiser sa logistique, s'interroge sur les conséquences sur le bonheur au travail. Elle se demande si le bonheur pourrait aider à mieux mener l'action en cours, s'il pourrait être la boussole de la réorganisation ou un guide pour dessiner le nouveau produit,

Le bonheur au travail intégré à la culture de l'organisation. Il fait partie des valeurs de l'entreprise, le BAT sensibilise les individus, y compris les nouveaux recrutés

Une entreprise heureuse, **c'est une entreprise qui pilote le bonheur au travail et l'évalue, à deux niveaux :**

- Via un baromètre annuel qui permet de prendre une photographie complète et analytique du bonheur dans l'ensemble de ses dimensions pour élaborer des plans d'action.
- Via une évaluation plus quotidienne, que certaines organisations appellent le feed-back émotionnel (ressenti fréquent des émotions principales chez les collaborateurs) qui permet de tirer une sonnette d'alarme en cas d'émotions négatives fortes chez certains collaborateurs ou équipes, afin d'installer un dialogue fluide entre les collaborateurs et le management.

  Une entreprise heureuse met en place des processus en lien avec le bonheur au travail, qu'elle adopte comme une valeur globale, une vision globale. Cela étant, chaque entreprise a sa manière spécifique de répondre à la question « C'est quoi, le bonheur au travail, chez nous ? » et sa manière propre de le décliner.

A titre d'exemple, une entreprise heureuse pourrait être une entreprise où :

- Les relations humaines sont positives,
- L'on ressent une certaine sécurité et confiance dans l'emploi,
- Les rémunérations sont perçues comme équitables,
- L'équilibre vie privée/vie professionnelle est préservé,

- L'environnement de travail est plaisant,
- La gestion du temps est apaisée,
- Les perspectives de développement sont attrayantes,
- La gouvernance est transparente et participative,
- Le management est bienveillant,
- L'éthique et les valeurs sont incarnées,
- La nature lui-même du travail convient à chacun.

En conséquence, les individus ressentent des émotions positives et un sentiment de réussite et perçoivent du sens dans leur travail.

Il ne s'agit là que d'exemples : chaque entreprise trouvera les mots justes, qui lui conviennent, par rapport à sa culture. Ainsi, une entreprise peut choisir une gouvernance protectrice, parce qu'elle préfère ne pas partager les nouvelles qui inquiéteraient les collaborateurs.

Ce qui importe c'est que **les termes choisis pour parler du bonheur au travail sont construits ensemble et partagés.**

Dans une entreprise heureuse, la responsabilité du bonheur au travail est équitablement portée et partagée entre le leader, les managers et les collaborateurs.

Enfin, une entreprise heureuse est **une entreprise dans laquelle un chemin de transformation vers le bonheur au travail est dessiné explicitement,** que ce soit via des petits pas, un plan d'action ou un processus *bottom-up*.

Le bonheur au travail est possible, même si le leadership n'est ni porteur ni convaincu. Il suffit qu'il y ait une culture organique ou subversive, c'est à dire qu'un groupe d'individus, de manière volontaire, porte le sujet par-delà les organigrammes et la hiérarchie.

En effet, chaque unité de travail, chaque équipe, est à même de créer des moments de réflexion pour favoriser le bonheur au travail. Elle peut organiser des temps d'échanges courts, de façon hebdomadaire, ou plus posés, une fois par mois, pendant lesquels les individus s'interrogent formellement sur comment faire pour mieux travailler ensemble et sur ce que chacun pourrait faire pour développer le bonheur au travail.

Pour conclure, une entreprise heureuse est une entreprise qui réussit, humainement et économiquement !

Source : Alexandre Jost, Délégué général de la Fabrique Spinoza

Le chemin vers une organisation heureuse

Le point de départ de toute démarche de transformation vers une entreprise heureuse passe par un **changement de paradigme important sur la vision que l'on a de l'Homme** au travail et sur l'évolution de 3 notions clés que sont : **la confiance, la bienveillance et la reconnaissance.**

Schématiquement on peut présenter cette évolution en **3 ÉTAPES** dans l'histoire des organisations.

Étape 1

Héritage d'une vision de l'homme issue du 19è siècle et du taylorisme

L'homme doit être cadré et contrôlé si l'on veut que l'entreprise parvienne à fournir les produits ou les services prévus. On attend de lui qu'il remplisse sa fonction dans le respect des décisions hiérarchiques et des processus cadrés et imposés.

Le modèle d'organisation c'est la pyramide. Le style de management associé est très directif et hiérarchique.

→ **Confiance**
La confiance accordée est limitée car tout est conçu pour cadrer : en amont, les gestes sont contrôlés via des procédures strictes; et en aval, la bonne exécution est vérifiée par des contrôles systématiques.

→ **Bienveillance**
On s'intéresse avant tout à la sécurité de celui qui travaille et à sa santé dans le sens « médecine du travail » et prévention des risques.

→ **Reconnaissance**
Reconnaissance du travail dans le respect du cadre et de la procédure définis.

Étape 2

Apparition du mode projet

L'organisation du travail évolue pour gérer des situations plus complexes, nécessitant une transversalité plus forte et l'intervention coordonnée de nombreux métiers.

Les collaborateurs ont souvent plusieurs managers (leur supérieur hiérarchique + les responsables des projets auxquels ils contribuent). Ils peuvent être sur plusieurs projets en même temps. Le modèle d'organisation à cette étape c'est la matrice.

On regarde l'humain d'une nouvelle façon et on s'intéresse à sa capacité à communiquer, à collaborer, à travailler en équipe…

Par ailleurs, le style de management évolue, il devient plus participatif. On attend du manager qu'il veille à la performance de son équipe en fixant des objectifs, en accompagnant la montée en compétence et en encourageant la coopération.

→ **Confiance**
On laisse au collaborateur une certaine autonomie dans un cadre fixé et on lui fait confiance tout en vérifiant régulièrement la progression par rapport aux objectifs.

→ **Bienveillance**
On s'intéresse de plus en plus au bien-être du collaborateur, à sa qualité de vie au travail, à son équilibre vie pro/vie perso, voire, récemment à sa déconnexion numérique.

→ **Reconnaissance**
Au-delà de ses compétences techniques et de son savoir-faire métier, on s'intéresse au savoir-être du collaborateur.

Étape 3

Modèle d'organisation de l'organisme vivant

Le monde devient encore plus complexe, il faut manipuler de plus en plus d'informations, l'innovation est au cœur de la performance. Il s'agit d'être plus réactif et agile dans un monde changeant et d'être plus créatif et innovant en s'appuyant sur tous les potentiels.

L'entreprise est vue comme un système vivant qui s'adapte à son environnement (et non qui cherche à le prévoir, l'anticiper, le contrôler) en fonction de la finalité à laquelle elle entend répondre.

L'entreprise est un lieu de réalisation et d'épanouissement de l'individu. Chacun est invité à aller au travail avec « tout ce qu'il est » et est invité à y exercer son plein potentiel.

Le manager évolue vers un rôle de facilitateur à qui le groupe fait confiance pour impulser, éclairer, faciliter, accompagner. Le management peut laisser la place à du leadership tournant en fonction des besoins et des nécessités ou à du leadership dit « naturel » qui émerge sur sollicitation du groupe.

→ **Confiance**
La confiance est très forte, les individus sont invités à exprimer tout leur potentiel avec une grande autonomie.

→ **Bienveillance**
On s'intéresse à l'épanouissement de l'individu.

→ **Reconnaissance**
La reconnaissance devient circulaire. Les marques de reconnaissance viennent du groupe plus que du management.

Le mouvement des entreprises libérées va très loin en termes d'autonomie et de confiance mais peut être générateur de stress sur les individus si la bienveillance et la reconnaissance ne sont pas au rendez-vous.

Pour que l'entreprise atteigne la vision qu'elle a définie, elle met en place, progressivement, un certain nombre d'actions qui touchent à ses grands processus :

- L'organisation du travail
  (processus de travail - gestion des conflits)
- La prise de décision
- Les processus RH
  (recrutement, rémunération, formation, licenciement, évaluation)
- La communication interne
  (informations sur l'entreprise - échanges entre les salariés)
- L'aménagement des espaces de travail
- La relation avec les clients, les fournisseurs, les concurrents.

Elle peut s'inspirer de l'étape 1 pour certains processus et de l'étape 2 ou 3 pour d'autres. Elle peut aussi choisir de procéder par étapes successives.

Source : Sylvain Boutet, co-fondateur de l'Académie Spinoza.

POUR ALLER PLUS LOIN !

- ***Liberté & Cie*** Isaac GETZ et Brian CARNEY, 2012 - Fayard
- ***Reinventing Organizations*** Frédéric Laloux, 2014 - Diateino
- ***Les entreprises humanistes*** Jacques Lecomte, 2016 - Les Arènes

Lien entre bonheur et performance

Pour commencer, **le bonheur au travail est un bien en soi,** indépendamment de son impact économique.

On a cru longtemps que la performance générale créait le bonheur, on s'est trompé : **c'est le bonheur qui génère la performance !**

La science a progressivement accumulé un large faisceau d'indices sur le lien entre bonheur et performance. Ces recherches vont puiser dans la psychologie positive, dans l'économie, dans les neurosciences - notamment Sonja Lyubomirsky *(The benefits of frequent positive affects)*, Shawn Achor *(The happiness advantage)*, Csikszetmihalyi *(The flow)* et Ben Shahar *(Happier)*.

Les émotions positives se traduisent par la sécrétion de neurotransmetteurs - sérotonine et dopamine - qui stimulent la partie pensante de notre cerveau. Se sentir d'humeur positive améliore la capacité de concentration, de structuration et de mémorisation de l'information.
Cela accroît aussi la durée et le nombre de connexions neuronales, favorisant la créativité, la rapidité de pensée et la capacité de résolution de problèmes.
Ce changement de structure cérébrale est durable et augmente la performance cognitive même lorsque les affects positifs ne sont plus présents.
A contrario, un employé malheureux est susceptible d'être sous-performant ou de quitter l'organisation.

→ Conséquences

- Une rotation importante du personnel qui entraîne des coûts de recrutement et de formation supplémentaires et rompt la continuité des affaires
- Un service de moins bonne qualité à la clientèle et une détérioration de l'image de l'entreprise
- Une moindre productivité et conscience professionnelle
- De l'absentéisme et une organisation perturbée

→ En revanche, la performance du collaborateur épanoui est augmentée

- Meilleure santé
- Plus fort engagement
- Comportement avéré de coopération
- Faculté plus développée d'innovation
- Plus grande efficacité
- Capacité à résoudre des problèmes et à prendre des initiatives

→ Et les entreprises plus performantes socialement sont aussi plus performantes économiquement :

- Moins de turnover
- Prévention des risques psycho-sociaux
- Meilleure gestion du stress
- Moins d'absentéisme
- Meilleure adaptation au changement
- Attraction des talents
- Meilleure qualité de services au client
- Marque employeur optimisée
- Développement de la compétitivité

Dans son livre « Les entreprises humanistes », Jacques Lecomte illustre que le bonheur au travail n'a d'impact positif fort sur le succès économique de l'organisation que si 1) elle est sincère, 2) elle s'y engage de manière globale et systémique.

Le bonheur des collaborateurs, qui est un bien en soi, devient aussi un moyen de renforcer la performance globale de l'entreprise.

La société de gestion d'actifs *Sycomore* a même créé un fonds Happy@Work composé uniquement d'entreprises heureuses. Un an après sa création, le fonds est en superformance par rapport à l'*Eurostoxx* de plus de 15%.

Au niveau national, l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail estime que le stress coûte 4% du PIB chaque année en France.

POUR ALLER PLUS LOIN !

- **Le bien-être au travail, vecteur de performance socio-économique** Rapport de la Fabrique Spinoza
- ***Enquête sur le bonheur au travail*** Stepston
- ***Des salariés engagés : qualité du management et performance de l'entreprise*** Hubert LANDIER - les notes de l'Institut - juin 2012
- ***Les entreprises humanistes*** Jacques Lecomte

La mesure du Bonheur au Travail (BAT)

Pourquoi ?

La transformation pour aller vers une entreprise heureuse, passe par la mesure d'un certain nombre d'indicateurs : **la première étape vers le chemin du bonheur au travail est donc possiblement celle du diagnostic.**

Pour faire progresser le bonheur au travail dans son entreprise ou son équipe, il est indispensable :

- d'évaluer la situation de départ,
- qui permet d'élaborer un plan d'actions (avec les collaborateurs ?)
- puis de mesurer à nouveau les progrès réalisés.

Le cœur de ce diagnostic est généralement l'administration d'une enquête aux collaborateurs, mais cette étape centrale se situe au sein d'une démarche plus vaste.

Un processus

Un baromètre du bonheur au travail est un processus.
Le déclenchement d'une consultation des salariés sur le bonheur au travail envoie un signal fort à ceux-ci : si la direction décide de mesurer le bonheur au travail, c'est qu'elle a l'intention d'agir afin de l'améliorer. Mener une telle démarche sans y donner suite - c'est le cas de 50% des entreprises - risque d'envoyer un signal négatif aux collaborateurs et se ferait probablement au détriment du lien de confiance entre la direction et les salariés.

En amont de la démarche, une réflexion sur l'intention, le cadre, les étapes, et un rassemblement des parties prenantes est important. En aval, les résultats de l'enquête doivent être partagés, et vus comme une occasion de fierté ou au minimum de dialogue. Ils pavent également un chemin d'actions, et surtout peuvent constituer le fondement à l'émergence d'une communauté d'acteurs du bonheur au travail.

Comment ?

Il existe, sur le marché, un grand nombre d'outils ou de baromètres, avec 3 grands choix possibles :

- **Une labellisation, une certification ou un trophée :** l'entreprise souhaite-telle tirer parti de la démarche de mesure du bonheur au travail pour obtenir une certification, un label, un prix ou un trophée qu'elle puisse mettre en avant en termes de communication, et ainsi en retirer un possible avantage concurrentiel ? (Exemple : Great Place To Work)
- **Un diagnostic-transformation via un outil externe :** l'entreprise souhaite-t-elle entreprendre une démarche de transformation positive en s'appuyant sur un

outil externe de mesure du bonheur ? C'est-à-dire en utilisant un prestataire extérieur ayant conçu un outil et capable d'accompagner l'organisation dans l'administration du questionnaire ou la conduite de l'analyse et les étapes suivantes.

Sur le marché, on trouve des outils inspirés de différents champs : par la santé au travail, l'audit social, la psychologie positive, ou la science du bonheur.

- **Une construction d'outil interne :** l'organisation souhaite-t-elle se doter d'un outil qu'elle aura conçu ? C'est-à-dire d'un outil qui lui est parfaitement adapté, et prenant en compte ses spécificités ? (Secteur, taille, enjeux particuliers, etc.) Remarque : une telle démarche nécessite un temps plus long, des ressources plus importantes en interne et elle doit être portée au plus haut niveau.

Le choix de l'outil est structurant

Non seulement les outils sont différents dans leur conception de l'Homme et leur vision du bonheur mais ils se démarquent également dans les moyens qu'ils emploient et les réponses qu'ils apportent pour permettre de favoriser le bonheur au travail dans l'organisation. Chaque questionnaire ou analyse, par ses formulations et les dimensions distinctes qu'il prend en compte, implique des focus différents sur le bonheur au travail.
Choisir (ou construire) un outil de mesure du BAT ne s'improvise donc pas : il s'agit de réfléchir aux grandes questions à poser, à l'exploitation des résultats, à la communication à mettre en place.

Il faut bien identifier, en amont, la finalité de la démarche :

- **Tonalité :** favoriser le bonheur des collaborateurs ou prévenir les risques psycho-sociaux,
- **Dialogue social :** améliorer la communication interne
- **Image :** promouvoir la marque employeur,
- **Action :** élaborer un plan d'action concret pour diminuer l'absentéisme,
- **Communauté :** lancer une dynamique collective des collaborateurs autour du bonheur au travail

Qui ?

Une démarche de mesure du bonheur au travail peut aussi bien être menée par une organisation, un département ou service, qu'une équipe. Commencez par 10 questions simples, associez votre équipe, et n'hésitez pas à bâtir votre propre enquête du bonheur au travail !

POUR ALLER PLUS LOIN !

- **Guide pratique des outils de mesure du bien-être au travail**
  Fabrique Spinoza

Source : Hansez, Bertrand, & Barbier, 2009

Faire vivre la communauté de Passeurs du BAT

Une **communauté** de Passeurs de BAT (au sein d'une organisation) est un groupe qui rassemble **un grand nombre** de personnes autour d'une thématique commune : **le bonheur au travail.**
Des équipes projet (groupe < 12 personnes) produisent « un ensemble finalisé d'activités et d'actions » qui concourent à atteindre l'objectif de cette communauté qui est donc subdivisée en sous-objectifs et sous-projets. Ainsi, **les équipes projets font partie intégrante** de la communauté et les 2 entités s'autoalimentent : **communauté et projets.**

Un principe — Les projets ouverts

Un projet est placé sous la responsabilité d'un Passeur-Pilote (du bonheur au travail) dont le rôle est d'animer l'équipe projet, et de faire le lien entre l'équipe et le reste de la communauté, y compris les autres Passeurs-Pilotes.
La particularité d'un projet ouvert réside dans le fait que l'avancement du projet est partagé avec la communauté.

Partager l'avancement du projet permet :

- **d'accroître sa visibilité** grâce à un premier public : la communauté,
- **de bénéficier d'un réservoir d'individus** (les Passeurs du bonheur au travail) permettant de trouver des nouvelles énergies pour l'équipe projet lors d'éventuels départs ou d'un gros évènement.

En outre, les projets permettent de faire rayonner la communauté et nourrissent la cause du bonheur au travail. Chaque groupe fait « sa part » et alimente la visibilité globale de la communauté.

Ainsi, la communauté peut aider le déroulement et la visibilité d'un projet et en échange, l'apport du projet permet d'accroître « l'image de marque » positive de la communauté.

Faire le lien — projets ouverts / communauté

Quatre activités permettent d'animer les équipes projets et de partager la vie du groupe avec le reste de la communauté des Passeurs du bonheur au travail : un flux d'information, des **rencontres**, des **échanges** et un **espace de stockage.**

- **Les informations** (sur le bonheur au travail) peuvent être mises à disposition du reste de la communauté via une page dans l'intranet, ou dans une newsletter.
- **Les rencontres** (du bonheur au travail) peuvent se faire en présentiel ou à distance. Le groupe est invité à annoncer au reste de la communauté les dates des rencontres afin que chacun soit susceptible de rejoindre le groupe, y jeter un coup d'œil et évaluer si le projet l'intéresse.
- **Les échanges** entres ces rencontres peuvent se faire via un outil de plus en plus utilisé par les communautés : *Slack* par exemple. Il s'agit d'une messagerie qui permet de segmenter les conversations en « channels ». Toutes les

conversations sont donc accessibles à la communauté. De sorte, qu'une personne pourrait facilement découvrir et s'intéresser aux activités de n'importe quelle équipe projet. Par ailleurs, *Slack* apporte une réponse à l'infobésité électronique car toutes les informations sont disponibles sur le réseau mais sans systématiquement donner lieu à une notification par mail.

- Quel que soit l'**espace de stockage du groupe,** il peut être très utile de poster un lien dans un endroit accessible au reste de la communauté (ex : *Slack*).
  Cela permet à toute personne de la communauté de s'intéresser au projet ouvert, lire les documents produits par l'équipe projet et également de faciliter l'arrivée d'un nouveau membre au sein de l'équipe projet.

Un rôle central — Le facilitateur

Le facilitateur vient en soutien. Il sert d'intermédiaire et va créer le lien entre l'équipe projet et le reste de la communauté des Passeurs du bonheur au travail.

Il prend l'initiative d'aider le Passeur-Pilote du groupe en lui posant 3 questions :

- **Quelle est la prochaine étape du projet ?**
  Contrairement à l'objectif du projet, la prochaine étape est réalisable dans un temps court et permet de faire avancer le projet.
- **Quelle est la prochaine date de rencontre de l'équipe projet ?**
  La rencontre peut se tenir à distance.
- **A-t-il partagé ces informations avec le reste de la communauté des Passeurs ?**
  Le facilitateur peut partager les infos à la place du pilote si celui-ci est trop occupé.

Le facilitateur s'assure que le Passeur-Pilote parvient à être à l'aise dans son rôle d'animateur de son équipe projet, et que les informations du groupe et son actualité sont communiquées au reste de la communauté.

Lorsqu'un projet s'essouffle, il peut avertir et mobiliser les animateurs ou l'ensemble de la communauté pour permettre au projet d'avancer. Le facilitateur va donc être l'artisan de la symbiose entre la communauté et un ensemble de projets ouverts.

Source : Jean-Michel Cornu - Le guide de l'animateur

Faire émerger votre Chief Happiness Officer

Un métier polymorphe

Ce métier ultramédiatisé venu des Etats-Unis ne se réduit pas à un rôle d'organisateur d'apéros autour d'un baby-foot ! Mais cette fonction reste méconnue de la grande majorité des salariés (86%), surtout des non-cadres.
Or, le CHO est LA figure emblématique qui amène de plus en plus d'organisations à ne plus seulement adopter une posture défensive centrée sur la prévention des risques psychosociaux, mais à s'ouvrir à une posture positive centrée sur l'épanouissement des femmes et des hommes au travail.

Aujourd'hui, l'appellation CHO recoupe un ensemble de missions et de positionnements variés et ses responsabilités au sein de l'entreprise ne sont pas encore bien identifiées.

QUATRE ORIENTATIONS peuvent tout de même être distinguées

→ Une orientation « Convivialité »

Son rôle : faciliter la vie des collaborateurs et créer une bonne ambiance de travail.

Il s'agit du profil le plus commun aujourd'hui parmi les CHO. Il organise des événements pour favoriser la convivialité et rendre service aux collaborateurs : apéros, team-building, petits déjeuners, mise à disposition du fameux babyfoot ou d'une conciergerie par exemple.

→ Une orientation « Communication »

Son rôle : faire circuler l'information pour mobiliser les énergies autour des projets et poser les bases d'une coopération efficace.

C'est une sorte de Community Manager qui utilise les outils de communication interne pour assurer une bonne circulation des informations. Il cultive la fierté d'appartenance des collaborateurs à l'organisation en mettant en avant les valeurs, les réussites, les engagements de l'entreprise, les décisions clés... Grâce à son action, les collaborateurs sont régulièrement tenus informée de la vie de l'entreprise et des possibles opportunités qui s'offrent à eux.

→ Une orientation Ressources Humaines

Son rôle : s'assurer que tous les processus RH sont conçus pour favoriser l'épanouissement des collaborateurs.

Cela demande de porter une attention particulière à l'intégration des nouveaux recrutés et aux évaluations, mais aussi de s'intéresser au climat interne, à la conciliation vie pro / vie perso, à la formation ou encore au management. Le profil correspondant est davantage celui d'un directeur des ressources humaines senior, ayant une expérience des relations sociales en entreprise.

→ Une orientation « Organisation »

Son rôle : S'assurer que l'organisation du travail, la gouvernance, les processus de l'entreprise sont pensés pour faciliter et favoriser l'engagement, l'autonomie et l'innovation.

#2

Le CHO travaille de façon transverse sur les processus de l'organisation.
Son poste est très proche d'une DG de société et s'inscrit dans la lignée des métiers de la transformation. Il se destine naturellement à des individus ayant une grande expérience de l'entreprise.

Nos recommandations pour faire émerger votre CHO

→ A chaque organisation son CHO !

Le mandat du CHO doit être défini en fonction de l'impact attendu sur la transformation. Son périmètre va dépendre du profil de votre organisation (start-up de 20 salariés, PME ou grand groupe), du contexte (période de crise ou de croissance forte) et de vos besoins (maintenir une bonne ambiance de travail ou améliorer le climat social, favoriser l'innovation ou améliorer l'engagement, etc.). Tout dépend de là où vous en êtes et où vous voulez aller.
> Une phase d'analyse des besoins et enjeux est impérative pour définir le bon profil de CHO.

→ Le soutien de la direction, elle-même sincèrement convaincue de l'importance du sujet, est indispensable

La présence d'un CHO marque un engagement fort et visible d'une organisation en faveur du bonheur au travail. Dès lors, il doit bénéficier du soutien de la direction pour mener à bien son action. Celle-ci doit être sincèrement convaincue de l'importance du sujet. Au- delà de l'intention, elle doit s'investir et non seulement « investir ». En effet, engager une démarche en faveur du bonheur au travail n'est pas nécessairement coûteux.
Le soutien de la direction va asseoir la légitimité du CHO.

→ Former le CHO aux sciences du bonheur

Il n'existe pas de formation initiale pour exercer ce métier. Des formations courtes sur la thématique du bonheur au travail commencent à émerger. La Fabrique Spinoza a ainsi créé une école de formation en 2017 : l'Académie Spinoza. Une veille continue sur les bonnes pratiques et les outils est tout aussi essentielle.
La fonction de CHO demande un apprentissage permanent.

→ Créer et animer un réseau de relais internes qui vont porter le sujet

Ces ambassadeurs sont des relais du CHO. Un facteur essentiel du succès de sa mission réside dans sa capacité à fédérer une communauté la plus large possible et la plus inclusive possible d'acteurs internes du bonheur au travail afin que chacun se sente responsabilisé et engagé sur le chemin de l'entreprise heureuse.
Le CHO est un animateur de réseau.

→ La stratégie des petits pas

Ne visez pas une énorme transformation, mais plutôt un cheminement progressif. Un cercle vertueux d'apprentissage va s'initier et entretenir un mouvement en intégrant les différentes parties prenantes.
Le but est de faire émerger des changements plutôt que de les imposer.

Source : Amélie Motte, CHO de la Fabrique Spinoza
Rédaction : Fabienne Broucaret, Fondatrice de MyHappyJob

Lancer son groupe / sa communauté dans son organisation

Clarifier son idée - Convaincre les autres

Pour lancer sa communauté autour du bonheur au travail, il est préférable de **réfléchir tout d'abord seul** (ou en petit groupe) à cette question.

Ensuite, il convient de formaliser un texte (ou une présentation) et de le montrer à un premier public en reprenant différents éléments :

- Pourquoi envisager une démarche de bonheur au travail ?
- Quels résultats sont atteignables ?
- Quelles problématiques peuvent justifier l'intérêt pour la question du bonheur au travail ?

L'intérêt dde cette étape est de clarifier l'idée de monter un groupe de travail qui agirait sur le bonheur au travail.
Cela permet de bâtir **un discours qui servira d'outil de communication** à destination des décideurs et des collaborateurs.
Plus ces idées seront explicites et répondant à de véritables problématiques internes à l'organisation, plus elles sauront convaincre les acteurs d'agir en faveur d'un projet autour de la question du bonheur au travail.

Une étape clé de cette première pierre est donc de rassembler un premier noyau de personnes convaincues. Réfléchissez à qui seraient ces personnes, dans votre équipe ou au sein de l'organisation. Un nom de communauté pourrait même être trouvé pour donner du souffle au projet !

Organiser un premier événement

Rassembler une équipe motivée par la perspective du bonheur au travail.
Cette rencontre peut prendre la forme d'un apéritif en afterwork, dans une ambiance plutôt relax et détendue.
Afin de montrer que le bonheur au travail n'est pas une utopie, il peut être intéressant de diffuser par exemple des **conférences inspirantes**, ou le documentaire « Le bonheur au travail ».
Cela permettra de donner un coup d'élan à la motivation des premières personnes intéressées par le projet.
Une fois qu'un noyau semble formé autour de l'idée, l'objectif est alors d'avoir une ou plusieurs séances de réflexion autour du projet.
Ces séances auront pour but de monter ensemble le projet ou les projets, qui sauront apporter une réponse aux problématiques de l'organisation ou aux objectifs que l'on souhaite atteindre.
Ensuite s'organisera une gestion de projets classique entre les différentes parties souhaitant agir dans cette dynamique : rencontres régulières (en présentiel ou à distance), utilisation d'un outil de communication commun (ex. : *Slack*), espace de partage de documents, tests dans différents services, diffusion de l'avancée du projet, mise en place de changements au sein du fonctionnement de l'organisation, etc.

Aller plus loin : bâtir une communauté

Si la question du bonheur au travail rencontre un grand succès, il peut être alors intéressant de construire différents groupes de travail (il est conseillé d'être maximum 12 dans un groupe, cf. théorie holoptique). Ces groupes géreront chacun un projet différent et agiront dans un but commun : le développement de l'épanouissement et du bien-être au sein de l'organisation.

Le nombre de personnes impliqué devient important et la communication et la coordination de la communauté sont alors des préoccupations majeures auxquelles il est important d'apporter une réponse.

Pour cela, la communauté devra s'organiser autour d'un noyau composé des personnes les plus engagées dans le projet global de développement du bonheur au travail. Ce noyau sera composé d'un « leader », qui insufflera l'énergie et la motivation autour du changement et d'un ou plusieurs « facilitateurs » dont le rôle sera de faire le lien entre les groupes dans leur spécificité avec le reste de la communauté (= les autres groupes de travail) cf. « Faire vivre la communauté de Passeurs du BAT ».

Sources : Jean-Michel Cornu – Le guide de l'animateur
Les 4 piliers d'une communauté de CommonSense

Piloter un groupe projet de la communauté du BAT

Une communauté de Passeurs de BAT est composée de groupes projets (10 à 12 membres) qui concourent à atteindre l'objectif de cette communauté.
Un Passeur-Pilote anime l'équipe projet et fait le lien entre l'équipe et le reste de la communauté.

Le rôle du Pilote

- **Donner de la vision / du sens :** s'assurer que le projet est bien compris
- **Incarner et assurer l'adhésion aux valeurs** qui guident le groupe (respect mutuel, bienveillance, altruisme, écoute, dialogue)
- **Guider les actions du groupe et les décisions**
- **S'assurer que chacun trouve sa place dans le groupe**
- **Connaître et faire partager les attentes de chacun** (tout le monde n'est pas là pour les mêmes raisons), prendre le temps de se connaître
- **S'appuyer les forces de chacun / faire grandir**
- **Communiquer**
- **Favoriser les initiatives et donner le droit à l'erreur**
- **Reconnaître / valoriser, partager** / faire connaître et **fêter les réussites** individuelles et collectives / **remercier**
- **Maintenir la motivation.**

Les outils d'animation du groupe projet

→ Les rencontres

Pour accélérer les projets et faciliter l'implication des plus actifs (les rencontres en présentiel sont préférables - sinon, utiliser des plateformes de visioconférence).

→ Les discussions entre les rencontres

Très importantes pour que le groupe suive l'avancement du projet mais aussi pour ceux qui sont en posture d'observateurs. Un outil très pratique, *Slack*, permet de compartimenter les discussions dans des « channels » - moins lourds que des échanges de mails avec dix personnes en copie !

→ L'espace de partage

Il s'agit de classer les informations afin de les retrouver, quel que soit le moment où elles ont été diffusées. Un nouvel arrivant dans le groupe ou une personne jusque-là peu impliquée doit pouvoir trouver facilement une information, même ancienne, si l'on veut faciliter son implication.
Cet espace de partage peut être un cloud comme dropbox ou google drive.

Ces outils permettent de diffuser largement les informations, ce qui entretient la motivation.

#4

Animer une réunion motivante

- **Préparer un ordre du jour clair.**
- Au début de la réunion : **faire un tour de table et créer de la convivialité.**
  Exemples : un moment de météo intérieure où chacun peut partager son état d'esprit, ou le kiff du jour.
- Avant et au début de la réunion : **rappeler les objectifs de la réunion et l'ordre du jour**, ainsi que la durée de la réunion (prévoir un temps limité !).
- **Recentrer les échanges :** veiller à ce que la discussion ne parte pas dans tous les sens. Au besoin, stopper les échanges pour rappeler aux participants l'ordre du jour et faire en sorte que la conversation reste productive.
- **Aider les personnes plus réservées à s'exprimer :** les plus timides doivent eux aussi pouvoir exprimer leur point de vue lors d'une réunion.
  Pour cela, les mettre en confiance et essayer de les aider à se lancer.
- **Rester neutre :** l'animateur d'une réunion n'est pas là pour imposer son point de vue mais pour permettre aux autres de l'exprimer.
- **Prendre en note les avis divergents :** il est intéressant de noter toutes les idées, y compris celles en désaccord afin d'avoir une vue d'ensemble (il n'y pas de mauvaises idées, une idée peut nourrir d'autres idées)
- **Prendre des notes afin de faire un compte-rendu :**
  Pour rendre plus « fun » cette prise de notes, on peut réaliser une prise de notes à plusieurs avec un outil tel que google doc qui permet la corédaction. Cela a le double avantage de compléter les notes et alléger la charge du rôle.

Tenir les engagements pris lors des réunions : l'après-réunion est tout aussi importante que la réunion en elle-même car elle va conditionner toutes les réunions qui lui feront suite !

Sources : Jean-Michel Cornu - Le guide de l'animateur
Fabrique Spinoza - Le guide du Passeur Pilote

LES BONNES PRATIQUES #1

La sieste FLASH

Pourquoi ?

La sieste, du latin *sexta hora* (6ème heure après le lever), est un impératif naturel.
Près de 85% des mammifères dorment plusieurs fois par jour.
80% des Français se disent fatigués pendant la journée (OpinionWay 2016) et
45 % des Français affirment ne pas dormir autant qu'ils en ont besoin (enquête INPES)
Une étude de la NASA a démontré un gain de productivité de l'ordre de 35 % lorsque les sujets effectuaient une sieste de 15 à 20 minutes.
En Chine, le droit à la sieste est inscrit dans la Constitution, et au Japon, certaines entreprises vont jusqu'à l'imposer à leurs salariés avant un rendez-vous.

La sieste au travail stimule la créativité, la performance et le bien-être des salariés !

- Elle les rend plus concentrés et plus productifs.
- Elle permet de prévenir la somnolence, mais aussi d'améliorer sa mémoire, de lutter contre le stress et d'améliorer sa réactivité.

Selon l'Institut National du Sommeil et de la Vigilance (INVS), c'est « le meilleur moyen de retrouver sa bonne-humeur. »

Comment ?

La sieste idéale est comprise entre 10 et 20 minutes : le temps d'un sommeil léger réduisant les biomarqueurs de stress, sans tomber dans le sommeil lourd et profond.
Parfois appelée sieste flash, la micro-sieste se caractérise par sa durée très courte, inférieure à 10 minutes.
La personne se détend mais reste sensible aux stimuli extérieurs. Une fois éveillée, elle est immédiatement opérationnelle.

Entre 1 à 5 minutes, la sieste flash peut se pratiquer n'importe où. Il n'y a pas vraiment de sommeil, mais on s'autorise juste à lâcher prise et cela a de vrais effets.
Adaptez les solutions à la taille de l'entreprise : de la *nap room* (salle de sieste) pour les grandes entreprises aux oreillers spécialement dédiés à la sieste au bureau (modèle *ostrich pillow*) pour les PME.
Mais un coin de bureau suffit pour poser sa tête sur ses deux bras pendant vingt minutes ! La proximité avec les autres ne gêne personne, puisque tout le monde fait la même chose.

Enfin, la sieste peut être guidée par un professionnel, qui enseigne en quelques séances la capacité à la réaliser aisément, même en milieu stressant, en transmettant une technique d'auto-hypnose.
Déclinaisons possibles de la pratique : des moments de repos dans une salle de détente ou un espace dédié au calme et à la pause.

POUR ALLER PLUS LOIN !

- **Apprendre à faire la micro-sieste avec Lionel Vernois**
  www.nos-projets-personnels.com/hypnose-pour-dormir/
- **Un coussin et accompagnement :** nap-and-up.com

Le café Spinoza du bonheur au travail

C'est quoi ?

Il s'agit de partager une expérience ou des idées liées au bonheur au travail, pour en tirer des pistes d'action concrètes à mettre à la disposition de tous les Passeurs.

La philosophie est que la première expertise est celle du vécu. Sans être experts ou consultants, les personnes présentes au café peuvent éclairer mon enjeu d'une manière qui m'enrichit. Et moi de même en retour. Nous nous développons ensemble !

Les participants se rassemblent en petit groupe :

- Pour s'écouter avec bienveillance,
- Et trouver ensemble des pistes pour favoriser le bonheur au travail,
- À partir de situations concrètes ou vécues, une qui les concernent personnellement, pour lesquelles ils partagent écoute et idées d'action !

Le principe :

- Le groupe choisit un gardien du temps et du processus, qui est garant du cadre et du respect des étapes ;
- Chacun propose au groupe un sujet, une question personnelle concrète qui touche au bonheur au travail ;
- Le groupe choisit 1, 2 ou 3 sujets puis réfléchit ensemble autour de chacun des sujets.

Prévoir une heure pour un sujet et deux heures pour trois sujets.

Comment ?

1ère étape (10 minutes) - Poser le cadre de coopération.

- **Commencer par un petit tour de « météo du bonheur »** chacun son tour (comment je me sens, avec quoi je viens, une image, échelle de Richter…)
- **Rappeler les règles :** écoute, bienveillance, confidentialité, authenticité, respect, joie, sourire, non jugement, ponctualité, parole brève, parler pour soi (en « JE » / pas de « ON » ni de « IL FAUT »), droit de dire non.
- **S'assurer de l'accord de chacun sur ce cadre** (qui peut être enrichi par le groupe).

2ème étape (8 minutes) - Proposer et choisir 1 à 3 sujets concrets, individuels et spécifiques.

- **Commencer par un moment de silence,** de concentration et de présence à soi (2 minutes).
- **Décrire ce sujet par écrit** en une phrase en mode « Je », ex : comment je peux… ? (1 minute).
- **Lire chacun son sujet** sans l'expliquer davantage et laisser le groupe en choisir entre 1 et 3 (5 minutes).
  Pour choisir le sujet : 2 votes par personne, sur des sujets différents - y compris son propre sujet s'il est important.

3ème étape (30 minutes) - Traiter le sujet

→ **4 principes à suivre pour l'efficacité collective :**
Etape par étape • Respecter le cadre • Tour de parole • Tout est juste

	La personne qui apporte son sujet	Les autres
Exposé de la situation	Détaille sa situation	Ecoute active en silence (5 minutes)
Clarification	Ecoute active en silence	Questions de compréhension (3 minutes)
Reformulation	Reformule éventuellement sa question en « Je »	Ecoute active en silence (3 minutes)
Propositions	Ecoute active en silence	Chacun peut exprimer tour à tour : une émotion, un retour d'expérience, une idée, une opinion, une ressource… **Pas de débat** (15 minutes)
Conclusion	Exprime ce qui l'intéresse, une émotion, une option pour faire ou voir autrement… Voit s'il a besoin d'un soutien d'un membre du groupe…	Ecoute active en silence (3 minutes)

Pour aller plus loin

1) **Quelle est la taille optimale du groupe ?**
Entre 3 et 8 personnes

2) **Quels exemples de sujets à traiter ?**
« Un collègue ne participe pas à la vie d'équipe » ; « Nous n'arrivons plus à communiquer avec tous ces outils numériques » ; « J'aimerais réorganiser le travail de l'équipe de manière participative ».

3) **Y a-t-il une restitution écrite, une synthèse, une action à formaliser ?**
Pas nécessairement, le « client » accueille les éclairages sur le sujet qu'il soumet et peut choisir de les retranscrire ou non. C'est la confidentialité qui prime.

4) **Pour capitaliser sur les bonnes idées, y a-t-il un outil de partage collaboratif à la disposition des Passeurs ?**
Il est en projet. Votre contribution est la bienvenue !

La confiance

Pourquoi ?

Une culture authentique de la confiance comprend la confiance en l'organisation, mais aussi la confiance en soi, la confiance en l'autre et la confiance en l'avenir.

La confiance est également vecteur de performance, puisqu'elle libère la coopération, la créativité et l'agilité.

Enfin, elle permet de prendre des risques et d'accepter la perspective de l'échec « *Soit je gagne, soit j'apprends* » (Nelson Mandela).

La confiance se décline comme suit :

- **Confiance en soi**
  Elle sert à s'apaiser, à oser se réaliser, à savoir faire face aux imprévus.
- **Confiance dans les autres**
  Elle sert à construire des relations sociales solides (y compris intimes), à collaborer à petite ou grande échelle.
- **Confiance dans ce monde**
  Elle permet d'affronter la vie avec optimisme.

Tout part de la confiance en soi. De la même manière qu'il est plus complexe d'aimer quand on ne s'aime pas soi-même, il est également difficile de faire confiance aux autres quand on manque de confiance en soi.
C'est donc sur ce premier niveau de confiance qu'il convient donc de travailler en priorité.

Comment renforcer notre confiance en nous ?

→ Cultiver la bienveillance

Pour développer ses capacités d'empathie envers autrui, il faut commencer par s'aimer soi-même, en s'accordant de l'attention, avec bienveillance. C'est une invitation à poser un regard positif sur notre vie et à rompre avec notre habitude bien ancrée de juger en permanence - que ce soit nous-même ou les autres.

→ Mieux se connaître

Il est très utile d'identifier ses forces, pour pouvoir s'appuyer sur elles et les développer ; tout autant que ses points faibles, pour mieux les appréhender et mobiliser de l'aide en cas de besoin.
Apprendre à mieux se connaître permet de renforcer la confiance en soi et d'identifier plus facilement les points communs avec les autres pour se connecter plus facilement.

→ S'ancrer dans le corps

Le rapport au corps est un levier précieux pour développer la confiance.
Alors que dans les sociétés occidentales le mental est très valorisé et sur-stimulé,

les traditions spirituelles nous invitent à nous appuyer davantage sur notre ressenti corporel, y compris pour nos processus de décision. L'ancrage et l'écoute du corps permettent d'être davantage dans le présent, alors que le recours au mental rend difficile le lâcher-prise et conduit à être en permanence dans le jugement, à tort et à travers.

La confiance dans les organisations

« *La confiance est centrale. On ne peut pas faire semblant d'avoir confiance. Lorsqu'un patron se fie totalement à ses salariés, ils se sentent responsabilisés, sont plus impliqués, motivés.* » Jacques Lecomte.

En accordant plus de confiance aux collaborateurs, ces derniers se sentent plus responsables de leurs actes et sont plus engagés. Les nouvelles formes de management reposent sur une prise en compte harmonieuse des besoins des collaborateurs et de l'organisation.

L'optimisation du fonctionnement d'une organisation repose sur le développement des relations de confiance interpersonnelles, mais également sur la confiance dans la capacité collective de résolution de problème et de transformation.

Pour résoudre des problèmes complexes, rien de tel que le recours à l'intelligence collective, qui se base sur la reconnaissance et la valorisation des différentes formes d'intelligences et de compétences, perçues comme complémentaires.

Source : Synthèse des ateliers de l'UBAT 2 sur la confiance par Pauline Dumontier

La gratitude

Pourquoi ?

« *Le bonheur est un état d'esprit et la gratitude est l'un des joyeux exercices.* »
Alexandre Jollien

La gratitude, c'est le fait d'apprécier la vie, d'être heureux avec ce que l'on a, de remercier quelqu'un, de ne rien considérer comme acquis, d'être reconnaissant. Cela implique que l'on se focalise sur le moment présent.

Le psychologue Robert Emmons a démontré que la gratitude nous rendait plus heureux. Elle égaye notre vie et apaise notre corps.

Selon Barbara Fredrickson, pionnière de la recherche en psychologie positive, les émotions positives ouvrent l'esprit et élargissent la palette des pensées et des actions. Elles engendrent des comportements accueillants, créateurs et réceptifs. Bien plus qu'une absence d'émotions négatives, elles sont source de profonde satisfaction.

D'une façon générale la psychologie positive a montré qu'apprécier les petits bonheurs de la vie, ceux qui sont à la portée de tous, permet d'accroître le bonheur.

Abandonner la spirale des pensées négatives pour voir et ressentir tous les aspects positifs d'une situation, même difficile, permet de développer le bien-être.

Abandonner le focus sur ce qui ne va pas et diriger son attention sur ce qui va bien est une stratégie gagnante !

Enfin, l'expression de gratitude modifie l'architecture cérébrale après 21 jours d'exercices quotidiens, faisant durer les bénéfices après interruption de la pratique.

Comment ?

Exprimer sa gratitude c'est dire merci au monde, aux autres et à soi !
C'est célébrer les réussites (les siennes et celles des autres), apprécier tout ce qui est bien, intéressant, motivant et le dire.

C'est repérer les « kifs » : instant, situation, interaction, événement, rencontre, image, sensation…qui provoquent un sentiment de contentement.

Vous pouvez par exemple :

- Repérer et nommer les trois choses qui vous ont fait du bien dans la journée (les trois « kifs »)
- Commencer une réunion en demandant à chaque participant quel a été son kif du jour
- Dire « merci » à chaque fois que quelqu'un fait, donne, ou dit quelque chose de positif. Tous les jours remercier quelqu'un pour un mot, une attitude, un petit fait…

- Vous dire merci à vous-même à chaque fois que vous avez réussi ou connu un fait positif ou un moment agréable
- Lister cinq choses pour lesquels vous êtes reconnaissants au travail. Par exemple, un collègue que vous appréciez, une nouvelle méthode de travail intéressante, la vue de votre fenêtre sur un arbre, un projet qui avance bien, la possibilité de progresser en anglais…
- Faire le bilan bonheur de votre journée. Par exemples : l'odeur du café, la place assise dans le métro, le compliment d'un client sur votre travail, le sourire d'un collègue, la bonne odeur qui sort de la cuisine…et prendre tous les soirs une « douche de gratitude » (sur une idée de Christophe André, Matthieu Ricard et Alexandre Jollien)
- Ecrire le journal des bonnes nouvelles : 1 fois par semaine faites le point et écrivez tout ce qui est positif dans votre vie et votre travail.

Shawn Achor rapporte dans son livre « The happiness advantage » qu'il a demandé aux salariés de KPMG de New-York d'écrire tous les jours 3 choses pour lesquelles ils ressentaient de la gratitude pendant 21 jours. Il a observé une amélioration de l'humeur, de la satisfaction au travail et de la performance.

POUR ALLER PLUS LOIN !

- **C'est quoi un kif de Florence Servan-Schreiber**
  http://www.florenceservanschreiber.com/cest-quoi-un-kif/
- ***« Choisir l'optimisme »***
  Shawn Achor - 2015 - Belfond, ISBN : 271445822X

La charte électronique

Pourquoi ?

La messagerie électronique a pris progressivement une place considérable dans notre relation avec les autres… de façon invasive et pas toujours responsable.

Yannick Chatelain, professeur à Grenoble Ecole de Management a abordé ce phénomène dans un livre au titre évocateur : « Mes mails m'emm…mêlent. Lire vos mails nuit gravement à ma santé ! »

Plus de la moitié des salariés consacrent au moins deux heures par jour à la gestion de leur messagerie et 65% des utilisateurs déclarent vérifier leur messagerie toutes les heures, mais le font en réalité toutes les cinq minutes. Chacun d'eux reçoit plus de 100 mails par jour et en envoie en moyenne 33. (Etude de l'ORSE - Observatoire sur la vie sociétale des entreprises).

« Nous produisons massivement des données qui polluent notre environnement de travail et de plus empiètent sur nos vies privées » Thierry Breton, Président-Directeur Général d'ATOS.

L'utilisation massive et désordonnée des e-mails entraîne :

- Stress
- Surcharge
- Sentiment d'urgence
- Dépersonnalisation et/ou détérioration de la relation
- Perte de temps
- Déresponsabilisation
- Difficultés d'interprétation et donc conflits potentiels
- Remise en cause de la séparation vie privée/vie professionnelle
- Relations humaines appauvries…

Autant d'éléments qui nuisent au bien-être des collaborateurs et à la performance des équipes et de l'organisation.

Comment ?

Une organisation, ou une équipe, peut décider d'élaborer un certain nombre de règles pour « apaiser » l'électronique et réduire le flux d'information.

Quelques exemples :

- Réfléchir aux usages et à la pertinence du mail
- Ne pas communiquer un trop grand volume d'informations en même temps
- Sélectionner ses destinataires plutôt qu'envoyer à tous
- Ne pas forcément répondre dans les cinq minutes
- Consulter sa messagerie uniquement deux fois par jour
- Privilégier le téléphone ou le face à face à chaque fois que c'est possible
- Bloquer l'accès aux messageries la nuit, le week-end et pendant les congés
- Etablir une journée par mois sans e-mail

#5

Cette charte doit être élaborée avec l'ensemble des collaborateurs, en fonction du contexte et de la culture de l'entreprise. Elle n'est donc pas duplicable telle quelle.

A titre d'exemple, *Thales* a élaboré un Guide du bon usage de la messagerie électronique, avec les objectifs suivants : optimiser son temps, gérer le volume informationnel, éviter le sentiment d'urgence, affirmer son indépendance vis-à-vis du média, améliorer les échanges, limiter les conflits, se protéger contre les détournements de la messagerie.

Atos a instauré un programme de « détox » : zéro mail en interne !
Les collaborateurs sont invités à utiliser des solutions de communication collaborative et ouverte : blogs, wikis, messages instantanés, blueKiwi....
Tous ces outils créent horizontalité / transparence / créativité / et partage d'émotions (fonctions graphiques et émoticônes augmentées).
Il s'agit là d'une transformation profonde de l'entreprise, en termes de gouvernance et de mode de travail.
Et *Google* a mis en place une charte de la « compassion électronique », qui invite ses collaborateurs à réfléchir à l'impact émotionnel des mails qu'ils écrivent.

Au-delà des règles communes, **peut-être s'agit-il de rompre enfin avec la culture de l'immédiateté, pour développer le bien-être en entreprise.**

LES BONNES PRATIQUES #6

10 minutes de méditation au travail

Pourquoi ?

Savez-vous que Steve Jobs pratiquait la méditation au travail pour relâcher la pression et développer sa créativité ?

L'esprit passe près de la moitié du temps à penser à autre chose que ce que l'on est en train de faire.

La méditation est un outil personnel puissant pour favoriser le bien-être au travail, et donc la performance individuelle et collective.

Le principe est de nous autoriser un moment pour nous permettre de nous concentrer sur notre corps (respiration, mouvements, sensations), sur notre environnement (sons, autres perceptions) et sur nos pensées.
C'est l'art d'être présent à soi en restant calme.

Ses bienfaits :

- Moins de mauvaise humeur et de fatigue
- Meilleure capacité à se concentrer et à rester sur une tâche
- Moins de stress, de fatigue émotionnelle, d'anxiété
- Plus de mémoire, d'attention, de capacité à réfléchir
- Plus d'énergie et moins de réactivité
- Relations plus positives avec les autres
- Meilleure sensation d'accomplissement personnel.

Enfin, aujourd'hui, grâce aux travaux scientifiques de deux médecins Kabat Zinn (Etats-Unis) et Christophe André (France), la méditation traditionnelle a été adaptée aux besoins occidentaux et professionnels. Il en existe donc des formes laïques, telle que la « pleine conscience », validée par la science et adaptée au monde du travail.
Transports for London (TfL) a ainsi mis en place un programme qui a permis de diminuer de 71% les jours d'absence pour cause de stress, anxiété ou dépression. Là où les leaders ont été coachés à la méditation 93% d'entre eux se sentent plus aptes à trouver l'espace pour l'innovation, 89% estiment que cela a amélioré leur écoute d'eux-mêmes et des autres et 70% considèrent que la pleine conscience les aide à penser de manière stratégique.

Comment ?

La méditation consiste à se poser, faire le silence, observer et ralentir le flot des pensées et des émotions, en portant son attention sur sa respiration et ses perceptions corporelles les plus subtiles.

Pour une durée de dix à vingt minutes, il s'agit de ne rien faire, mais d'être, pleinement, dans l'instant présent.

#6

Vous pouvez :

- Découvrir ou faire découvrir la méditation de pleine conscience grâce à une courte initiation ponctuelle.
- Participer ou proposer un programme hebdomadaire sur plusieurs semaines avec le protocole MBSR (*mindfulness based stress reduction*).
- Et prévoir une salle calme pour pratiquer.

Source : HALL, Liz, How practicing mindfullness in the workplace can boost productivity, Occupational Health, May 2013

POUR ALLER PLUS LOIN !

- **Méditation et travail, synthèse d'études scientifiques**
  Application par Petit BamBou :
  https://www.youtube.com/watch?v=YH4Oo5EX17Y
  https://www.petitbambou.com/
- **Méditation de pleine conscience guidée par Christophe André :**
  http://www.dailymotion.com/video/xmjmdo_mediter-avec-christophe-andre-pleine-conscience-de-la-respiration_lifestyle
  https://www.youtube.com/watch?v=lH-hHvV-vUo

La posture contagieuse du sourire au travail

C'est quoi ?

« ***Le sourire est la perfection du rire.*** » (Alain)
Et comme l'a dit l'écrivain américain Edward E. Kramer : « ***N'attendez pas d'être heureux pour sourire, souriez plutôt afin d'être heureux.*** »

Or, selon Isaac Getz, professeur à l'Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP), seuls 11 % des actifs français « *se lèvent le matin avec le sourire.* »
Il y a donc une grande marge de manœuvre !

Au XIXe siècle Guillaume Duchenne de Boulogne, neurologue français, a démontré que le vrai sourire active des muscles présents dans les joues mais aussi autour des yeux, ce qui génère les pattes d'oie. Paul Ekman, psychologue américain, spécialiste du lien entre émotions et expression faciale, a créé une typologie de 19 sourires, parmi lesquels un seul est considéré comme véritable et lié au plaisir, qu'il a appelé le « sourire de Duchenne ».

Les vrais sourires sont générés de manière inconsciente, ils sont automatiques. Lorsque l'on ressent du plaisir, un sentiment plaisant, les signaux passent par la zone du cerveau qui traite les émotions : le sourire est un symptôme de notre état émotionnel.

A contrario, les faux sourires sont le fruit de la partie consciente de notre cerveau, certains muscles du visage tirent les angles de la bouche vers l'extérieur : on ne sourit pas avec les yeux.

Les bienfaits du sourire

Sourire envoie à notre cerveau l'information d'être plus heureux grâce à la libération de sérotonine. C'est donc une source de bien-être individuel.

Sur le plan biologique, sourire booste notre système immunitaire, abaisse la pression sanguine et libère des endorphines ou hormones du bonheur. Sourire régulièrement diminue le stress et l'anxiété et contribue réellement à rendre heureux.

Comme l'écrit le docteur Michel Lejoyeux dans son livre, *Tout déprimé est un bien portant qui s'ignore* : « *Quand vous souriez, même en vous forçant un peu, vous agissez sur vos neuromédiateurs. Vous vous faites une injection naturelle d'antidépresseur et vous augmentez la quantité de dopamine active dans votre cerveau.* »

Et des chercheurs en neurosciences et en psychologie positive ont démontré que le sourire d'un individu peut être une source de bien-être pour ses interlocuteurs. En effet, le sourire est contagieux !

Une étude parue en mars 2016 dans la revue *Trends in Cognitive Sciences* explique qu'un sourire qui s'adresse à l'autre provoque une réaction automatique chez lui.

Propulsé dans un état de bonne humeur, il sourit en retour, de façon inconsciente, par mimétisme.

En effet, selon les psychologues Paula Niedenthal et Adrienne Wood, en reproduisant les expressions faciales des autres, on recrée les mêmes émotions qu'eux. Fréquenter au quotidien des personnes très souriantes permet donc de sourire plus souvent.

Le sourire :

- Rend accessible et ouvert
- A un effet positif sur les autres
- Entraîne de la convivialité

Le bonheur au travail peut être vu comme résultant du comportement des autres, ou de l'organisation. Pourtant, la contribution de chacun compte : « Quelle est ma posture à moi ? » et « Suis-je plutôt vecteur de bonheur ou non ? »

Ces entreprises un peu folles qui l'ont tenté :

- La charte de la zen attitude de 3M, 2011 : cultive l'attention à l'autre.
- La règle des 10/5 chez *Oschsner Health System* : quand je croise l'autre, je lui souris à 10 pas et je lui parle à 5 pas.
- Les miroirs dans certains vestiaires Disney pour réaliser l'expression que l'on a sur son visage.

Sourire aux autres, échanger des regards joyeux ou bienveillants, contribue donc à rendre l'entreprise heureuse, et moi aussi par la même occasion !

→ **N'hésitez pas à devenir « Passeur du sourire » au travail !**

LA FABRIQUE SPINOZA en quelques mots :

→ Un mouvement

La Fabrique Spinoza est le **mouvement du bonheur citoyen.**
Il vise à placer le bonheur au coeur de notre société, notamment dans le cadre du travail et de l'éducation. En tant que mouvement, il vise à inspirer via des connaissances (think-tank), à transformer via des outils (propulseur), et fédérer via des savoir-être (communauté).

→ Une communauté

La Fabrique Spinoza s'appuie sur la capacité d'innovation et l'expertise de vie de ses **1000 citoyens membres actifs**, adossées à l'expertise de son réseau pour bâtir ses productions, outils de transformation (dont évènements, formations, boîtes à outils, kits, etc.) et groupes locaux.
Ainsi les biens communs produits sont édités et diffusés sur note site pour l'épanouissement du plus grand nombre.

→ Une université

La Fabrique Spinoza a lancé en 2015 la première **Université du bonheur au travail** (UBAT) pour former des **Passeurs de bonneur au travail**. Comme la première édition, l'UBAT #2 est le fruit d'une année de travail de **co-constructeurs bénévoles** et d'**intervenants spécialisés** qui souhaitent contribuer au changement de paradigme du monde du travail en mettant à profit leurs expertises et leurs compétences au service de l'événement.

→ Un laboratoire

Notre propre organisation est un **laboratoire vivant de l'entreprise heureuse** : nous expérimentons sans cesse grâce à des ateliers d'intelligence collective et nous remettons en question notre fonctionnement par des ateliers dédiés à libérer la parole.

→ Une association d'intérêt général

Les bénéfices dégagés par cette université et par l'académie sont intégralement investis dans les frais de fonctionnement, les travaux de recherche, les événements et les frais engendrés par les groupes de réflexion de l'association Fabrique Spinoza, association Loi 1901 d'intérêt général.

L'université du bonheur au travail (UBAT)

C'est quoi l'UBAT ?

L'UBAT, l'université du bonheur au travail, c'est **la rencontre des acteurs du monde de l'entreprise** – dirigeant, DRH/QVT, DRSE, manager, IRP, Chief Happiness Officier, collaborateur, etc. – **et de professionnels du bonheur au travail**, tous engagés pour des organisations plus heureuses.

C'est permettre à chacun de p**asser de l'intention à l'action** pour acquérir un nouveau socle de compétences

En appréhendant, en vivant et en s'appropriant les différentes définitions, approches et partis pris du bonheur au travail

En rassemblant des arguments, des pratiques et des encouragements; qui leur permettront de développer des **actions de qualité de vie au travail** et de gestion du stress.

En tissant un **réseau** avec des personnes qui œuvrent déjà et/ou qui partagent une intention commune : le développement du bonheur au travail.

Les + de l'UBAT

→ **La force du collectif** : 150 participants, environ 60 animateurs, témoins et experts animés par une énergie positive et contagieuse.

→ **Un jeu d'entreprise géant** et inédit à 150 pour expérimenter d'autres modes d'organisation, réapprendre à décider, être bienveillant, célébrer les succès et produire de l'innovation collective.

→ **Un outillage stratégique** pour replacer le bonheur au travail dans toute la chaîne de valeur : « branding for happiness » pour le lier aux produits eux-mêmes, « rayonnement du bonheur au travail » pour promouvoir les vertus de l'entreprise, etc.

→ **Des témoignages de BAT-(WO)MEN** (les héros inspirants du bonheur au travail). Les praticiens qui ont osé, avec leurs moyens parfois limités, lancer des initiatives internes sur le bonheur au travail.

→ **Une exploration des techniques ascendantes («bottom up») de propagation** : création d'une communauté de « Passeurs du bonheur au travail », les ambassadeurs de la transformation de leur organisation.

→ **Un apprentissage émotionnel** du bonheur au travail fort via des collisions artistiques : écriture, comédie, théâtre, etc.

L'UBAT, PASSER À L'ACTION !

- **Découvrir le programme de la précédente édition :** **www.ubatx.org**
- **Être informé de la prochaine UBAT :** **remplir le formulaire en ligne** http://ubatx.org/#inscription
- **Contacter l'équipe :** **contact@ubatx.org - Géraldine Dupré** 06 28 37 24 79
- **Nous suivre sur :** **Twitter #UBATx** https://twitter.com/hashtag/UBATx?src=hash **Facebook** https://www.facebook.com/UnivBonheurTravail/

L'Académie Spinoza

→ L'Académie Spinoza est la branche formation de la Fabrique Spinoza

Fondées sur les **recherches scientifiques les plus récentes** sur le bonheur au travail, nos formations ont pour vocation de transmettre des connaissances robustes et l'énergie nécessaires pour passer de l'intention à l'action en faveur du bonheur au travail.

Elles sont dispensées en **inter-entreprises** ou en **intra-entreprises**.

PASSER À L'ACTION !

- **Programmes de formation :** http://academiespinoza.fr/formations/bonheur-au-travail/
- **Contact :** **academie@fabriquespinoza.org**
- **Site web :** **www.academiespinoza.fr**

La Guilde du bonheur au travail

→ La Guilde du Bonheur est le propulseur de la Fabrique Spinoza

En tant que cabinet de conseil positif, il impulse la **transformation des organisations** en faveur du bonheur au travail.

La Guilde adopte une approche positive et intégrale, mobilisant toutes les parties prenantes (collaborateurs, managers, direction), et toutes les composantes de l'humain (tête, coeur, corps).

Elle accompagne les organisations quel que soit leur stade d'avancement selon un chemin : écouter & éclairer / incarner & aligner / impulser & propager / protéger & énergiser.

PASSER À L'ACTION !

Contact : action@fabriquespinoza.org

Les Passeurs de bonheur au travail

La communauté des passeurs du bonheur au travail se regroupe autour d'une mission :

→ Agir ensemble pour plus de bonheur au travail

Cette communauté solidaire rassemble sur les territoires toutes les personnes attentives au bonheur au travail. Le rôle de la communauté est d'offrir à chaque passeur du bonheur au travail les moyens de contribuer à la **transformation durable de son organisation** pour faire du travail un facteur de bien-être et d'épanouissement.
La communauté est un lieu où l'on partage ses expériences, des bonnes pratiques et des moments de convivialité. C'est aussi un lieu où l'on passe de l'idée à l'action : la communauté porte de nombreuses initiatives des passeurs à l'échelle nationale ou locale (organisation d'événements, rencontres-débat, happyritifs, sensibilisations d'acteurs locaux, etc.).

Envie de devenir passeur du bonheur au travail ? Pour rejoindre un groupe local de Passeurs du bonheur au travail, contactez le Passeur-Pilote du groupe le plus proche de chez vous. Si vous souhaitez créer une communauté de Passeurs du bonheur au travail dans votre ville ou votre région, nous pouvons vous y aider.

PASSER À L'ACTION !

- **Trouver des Passeurs du bonheur au travail près de chez vous**
  Voir notre carte :
  https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1AaR7nOE7E-lNVzZn6PiFIDNld90&usp=sharing
- **Créer un groupe local : contact@fabriquespinoza.org**

BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES

Toutes les ressources de la Fabrique Spinoza sont disponibles en ligne

Publications

→ **Rapports et notes de synthèse sur le Bonheur**
http://fabriquespinoza.fr/productions/

Ouvrages et articles sélectionnés

→ **Bibliographie «Les incontournables de la littérature sur le bonheur»**
http://fabriquespinoza.fr/rapports/incontournables-de-litterature-bonheur-travail-octobre-2017

→ **Scoop.it "bonheur au travail" de la Fabrique Spinoza**
https://www.scoop.it/t/bonheur-au-travail-by-fabrique-spinoza-test?nosug=1v

Ressources Vidéo

→ **Youtube de la Fabrique Spinoza**
https://www.youtube.com/user/FabriqueSpinoza/search?query=bonheur+au+travail

→ **Vidéos en ligne sur le site fabriquespinoza.fr**
http://fabriquespinoza.fr/video/bonheur-au-travail/