

TRIBUNE

Rendre les salariés heureux en entreprise ?

Trop de Français ne se disent pas heureux au travail. Thierry Delcourt propose des pistes qui conjuguent épanouissement des salariés et efficacité des entreprises, en réhabilitant le rôle des chefs.

ENQUÊTES ET SONDAGES montrent que les salariés français sont les moins heureux et motivés d'Europe. Ce phénomène touche toutes les catégories professionnelles, y compris les cadres supérieurs, supposés pourtant les mieux rémunérés et les plus à l'abri du chômage. La souffrance au travail est devenue en France un problème général. Comment l'expliquer, au pays des grandes avancées sociales et du temps de travail le plus court du monde ?

Les salariés désignent leur hiérarchie comme premier responsable de ce mal-être au travail. Il s'agit là d'un drame, pour ces salariés bien sûr, mais aussi pour notre économie. En effet, il y a un lien direct entre l'épanouissement des salariés et la performance des entreprises. Pour le Japonais Matsushita, fondateur du groupe éponyme mondialement connu pour ses marques, dont Panasonic, « *l'Occident industriel va perdre* », car ses chefs sont mauvais. Mauvais, car ils estiment que le management, « *c'est l'art de faire passer convenablement les idées des patrons dans les mains des manœuvres* ». Alors que pour lui, le management est « *l'art de mobiliser l'intelligence de tous au service du projet de l'entreprise* ».

Nous perdons la guerre économique parce que trop de chefs ont une mentalité de castes, et qu'ils considèrent leurs salariés comme des exécutants. Pour trop de patrons, il y a d'un côté, ceux qui vivent, et de l'autre, ceux qui pensent. Le mouvement des Gilets jaunes issus

de la France périphérique, incomprise par la « France d'en haut », est l'une des expressions de cette fracture.

Nous sommes au cœur du problème. Matsushita appuie là où cela fait mal : il est de la responsabilité des chefs d'obtenir le meilleur de chacun en mobilisant énergie et intelligence. Comment alors tant de managers et de dirigeants peuvent-ils ignorer leur rôle décisif auprès de leurs collaborateurs, et partant, sur l'efficacité de l'entreprise ? Comment peuvent-ils ignorer le lien entre épanouissement des salariés et dynamisme de l'entreprise ? Les faits, les enquêtes, les témoignages des patrons les plus respectés le montrent, les entreprises dont la priorité est l'épanouissement de leurs salariés sont celles qui réalisent le plus de profits. Cela implique que l'effort principal des chefs, là où ils doivent consacrer le plus de temps et d'efforts, consiste à rendre leurs salariés heureux, ou à tout le moins, épanouis dans leur travail

Cette recommandation n'est pas récente et ne date pas de l'avènement du capitalisme. Ainsi se répondent dans un dialogue qui franchit deux millénaires, Cicéron et Pierre Gattaz, ancien dirigeant du Medef. Le premier affirmait : « *Il me semble que le premier devoir d'un chef, c'est de rendre ses hommes heureux* ». Le second : « *Comment créer un million d'emplois ? Avec des clients et des salariés heureux* ». L'unique source du profit pour une entreprise se trouve dans cette capacité collective à proposer des produits et des services qui seront préférés par les clients plutôt que ceux des concurrents. Tout commence par la commande d'un client. Seuls des salariés motivés, prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes, peuvent proposer les meilleurs produits et services. Des salariés heureux font ainsi des clients heureux, qui font les profits de l'entreprise.

Alors comment rendre les salariés heureux ? L'enjeu fondamental est de savoir ce qui rend les salariés

**Mobiliser
l'intelligence
de tous
au service
du projet de
l'entreprise**



© HANNAH WEI / UNSPLASH

par Thierry DELCOURT

heureux. Témoignages et enquêtes placent en tête le désir d'être utile, l'intérêt du travail, le goût des responsabilités d'une part, un fort désir de reconnaissance d'autre part. Sur ces deux aspects, là encore, nous sommes parmi les plus mal classés en France. Ce qui traduit une véritable carence du management, produisant de la démotivation, voire une forme de rébellion contre les chefs. Lesquels, traitant leurs collaborateurs comme de simples exécutants, refusent cette demande d'autonomie et de reconnaissance. Selon certaines enquêtes, les salariés français sont également à la dernière place pour les possibilités de promotion interne. Or il s'agit là d'un puissant facteur de motivation, et à l'inverse de résignation, si les responsabilités sont confiées à des recrutements extérieurs.

Est alors un bon chef celui qui est capable de répondre à cette demande d'utilité et de reconnaissance, qui seuls épanouissent durablement les salariés. C'est bien là le rôle de la véritable autorité. Non celle qui considère que le chef donne des ordres et que les collaborateurs obéissent. Mais celle qui va faire que les salariés sont capables d'initiatives, en s'appropriant leurs missions et en adaptant constamment leur action dans un environnement changeant, parfois hostile, afin d'atteindre leurs objectifs. Cela n'est possible qu'à la condition d'une relation basée sur la confiance réciproque, la délégation des pouvoirs pour rendre autonome, la reconnaissance de la valeur et du comportement de chacun.

Soljenitsyne résume parfaitement ce qu'est un bon chef dans *Une journée d'Ivan Denisovitch* : « Quand le chef est con, on fait semblant, quand le chef est bon, on se surpasse. » Pour gagner, une entreprise (ou toute autre organisation) a besoin de salariés qui se surpassent. Et cela est de la responsabilité du chef, nous dit Soljenitsyne. L'autorité qui caractérise le chef

est bien cette capacité à faire que chacun se surpasse. Elle a deux origines. La compétence, ou ces deux à trois compétences clés dans son métier qu'il faut maîtriser parfaitement pour faire autorité. Mais ce n'est pas suffisant. Faire autorité n'est pas avoir de l'autorité. Avoir de l'autorité, selon l'étymologie (auteur), c'est disposer de cette capacité à former, à transmettre ses compétences et son expérience, afin de rendre ses collaborateurs plus performants et autonomes. Comment ? En leur donnant plus de responsabilités. Citons le dirigeant d'un grand groupe, « le bon chef c'est celui avec qui on fait plus ».

C'est grâce à cette autorité, cette capacité à déléguer pouvoirs et responsabilités, qu'augmentera chez les salariés ce sentiment d'utilité au service du bien commun, indispensable à son épanouissement. Reste alors à considérer le travail des salariés, à les récompenser, concrètement, sincèrement et régulièrement pour leurs initiatives et leurs prises de responsabilités. Afin d'encourager chacun dans ce chemin qui est celui de l'efficacité et de l'épanouissement au travail. ■

Thierry Delcourt, directeur dans un groupe industriel, enseigne le management à Saint-Cyr depuis 30 ans. Cet essai est le fruit de 30 années d'enseignement du management, de son expérience en entreprise, de formations, de lectures et de témoignages.

Thierry Delcourt,
Rendre les salariés heureux.
Être un bon chef face à la crise
du management,
éditions Téqui, 2018,
206 pages, 16 €.

