



# Pourquoi les entreprises à succès investissent-elles dans le bonheur au travail ?

Happy people, better business

# Table des matières

## 1. Introduction

Pag. 03

## 2. Investir dans le bonheur au travail : toujours une bonne idée

Pag. 04

## 3. Le ROI du bonheur au travail

Pag. 06

## 4. La force de la valorisation

Pag. 08

## 5. Le bonheur au travail : aujourd'hui et demain

Pag. 09

## 6. Les moteurs du bonheur au travail

Pag. 10

## 7. Comment mesurer le bonheur au travail ?

Pag. 12

## 8. Bonheur sur le lieu de travail : plan par étapes

Pag. 14

## 9. À propos de Kadonation

Pag. 16

# 1. Introduction

Satisfaction au travail. Bien-être au travail. Engagement. *Employee Experience*. De très nombreux termes utilisés les uns pour les autres pour, en réalité, désigner une même notion, le **bonheur au travail**.

« Le bonheur au travail est principalement déterminé par les personnes avec qui vous travaillez et le sens que vous trouvez dans votre fonction. Il n'est pas surprenant de constater que les travailleurs qui ont une relation de travail constructive avec leur responsable et/ou qui travaillent dans une ambiance dynamique et agréable sont les plus heureux au travail. »



Griet Deca  
Co-founder - Tryangle

Qu'est-ce que cela apporte ? Beaucoup de choses, d'après Jacob Morgan, expert américain du bonheur au travail. Il ressort des recherches réalisées pour les besoins de son ouvrage intitulé *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, The Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate* que les entreprises qui investissent dans l'Employee Experience **réalisent quatre fois plus de bénéfices** et observent une **moins importante rotation du personnel (moins quarante pour cent)**. Et pourtant, il y a encore du pain sur la planche.

Et qui d'autres que les professionnels des RH, les conseillers en prévention, les responsables, les personnes de confiance, les cadres, les gérants et les conseillers bien-être pour faire avancer les choses ?

### Où en êtes-vous ?

- Vous avez **déjà beaucoup entendu parler** du bonheur au travail, mais n'êtes pas encore convaincu(e).
- Vous souhaitez **investir dans le bonheur au travail depuis longtemps**, mais n'en avez pas encore saisi l'opportunité.

- Votre entreprise **investit** dans le bonheur au travail, mais vous en demandez davantage.
- Vous souhaitez investir dans le bonheur au travail, mais **vous ne savez pas comment** vous y prendre.
- Vous êtes convaincu(e) de la plus-value, mais vous n'avez **pas suffisamment de temps** pour vous mettre au travail.

**Peu importe où vous vous situez, nous vous invitons à poursuivre votre lecture.**

Cet e-book est destiné à vous faire prendre conscience de la force du bonheur au travail. Vous découvrirez également comment optimiser vos pratiques et ce que cela peut vous apporter, à vos collaborateurs et à vous-même.

(*Spoiler*: meilleure productivité, innovation et bien plus. Vous imaginez ?)

### Le bonheur au travail n'a plus de secret pour Kadonation

Depuis trois ans déjà, Kadonation soutient plus de 3000 chefs d'entreprise et professionnels des RH dans leur quête d'un bonheur au travail décuplé au sein de leurs équipes, et ce, **à travers une plate-forme très pratique consacrée aux cadeaux personnalisés pour le personnel**. Vous trouverez davantage d'informations à ce propos à la dernière page de cet e-book. Cependant, cela ne fait pas de nous des gourous du bonheur au travail.

Pour la rédaction de cet e-book, nous nous sommes donc tournés vers Tryangle. Depuis de nombreuses années, ses experts du bonheur et du bien-être au travail aident les entreprises à intégrer le bonheur au travail dans une stratégie globale et contribuent ainsi à un engagement accru, à une meilleure productivité et à un absentéisme réduit.

Ensemble, nous croyons dur comme fer en ce bonheur au travail. C'est pourquoi nous avons rédigé cet e-book.

## 2. Investir dans le bonheur au travail : toujours une bonne idée, surtout à l'heure actuelle

Toute entreprise doit sans cesse investir dans le bonheur au travail. Pour un meilleur fonctionnement des équipes, pour stimuler la productivité et l'innovation, et surtout pour la santé (mentale) de ses travailleurs.

La crise liée au coronavirus constitue un moment charnière de la vie entrepreneuriale. Un mois à peine après qu'un record ait été enregistré en matière d'*employee engagement*, le degré d'implication des travailleurs a fortement chuté en juillet 2020, lequel n'avait plus été aussi bas depuis 2000. C'est ce que révèlent les résultats d'un sondage Gallup réalisé aux États-Unis. Les conséquences en seraient désastreuses en matière de performance et de productivité.

Nicholas Bloom, économiste à la Stanford University, avait prédit une très forte chute de la productivité pendant la crise. En 2015, il publiait néanmoins un papier sur les avantages du télétravail. Sur la base d'une expérience pour les besoins de laquelle les participants ont travaillé pendant 9 mois depuis chez eux, Nicholas Bloom a constaté une diminution de 50 % en matière de rotation et une augmentation dans la productivité (+ 13 %), soit l'équivalent de pratiquement une journée de travail complète supplémentaire.

Seulement, le contexte lié à la pandémie (*lockdown* dans de nombreux pays) a été tout autre. La combinaison travail-enfants, le manque d'espace lorsque toute la petite famille reste à la maison, le manque d'intimité qui y est lié et, surtout, le fait que le télétravail n'est pas un choix : tout cela a pesé lourd dans la balance. L'engagement en a incroyablement souffert. Pour ensuite reprendre prudemment son ascension en 2021.

« Les défis sont nombreux au travail, à en croire les chiffres alarmants en matière de maladie de longue durée, stress, pression au travail et burn-out. De plus en plus d'entreprises voient un travail sur le bien-être et le bonheur au travail comme un antidote contre ces évolutions néfastes.

Plus encore : les entreprises qui accordent de l'importance au bonheur au travail de leurs collaborateurs ne sont pas que des lieux de travail où il fait bon venir au quotidien. Le bonheur au travail implique un véritable retour sur investissement qui se reflète dans un absentéisme moins important, une rotation réduite, une meilleure productivité et de meilleurs résultats d'exploitation. »



**Griet Deca**  
Co-founder - Tryangle

Le concept de bonheur au travail a vu le jour il y a quelques décennies à peine, et il y a une raison à cela. Ces dernières années ont vu arriver de profonds changements dans le secteur industriel. Nous occupons aujourd'hui des postes qui existaient à peine/n'existaient pas il y a 20 ans.

Dans les années 40 et 50, qui aurait pu imaginer des fonctions telles que celles de *Social Media Manager*, de *SEO Expert*, de *Chief Happiness Officer*, de *Motivational Coach & Speaker* ou de *Career Counselor* ?

Avec une si large panoplie de tâches complexes, il est essentiel de pouvoir retirer du bonheur du travail auquel nous nous consacrons. Pour une entreprise en plein essor, avoir des collaborateurs heureux relève finalement du must.

« Tout le monde parle de relation client. Je pense qu'on construit tout d'abord une relation avec ses collaborateurs. »

**Angela Ahrendts**  
Ex-Senior Vice President d'Apple

Le **iOpener Institute** a décelé à travers son étude que les travailleurs qui se sentent heureux au travail sont **65 % plus énergiques**. Ils sont **plus productifs** et ont plus de chances de persévérer à leur poste sur le long terme.



Dans cet e-book, vous trouverez les réponses aux questions les plus brûlantes en matière de bonheur au travail :

- Pourquoi le bonheur au travail est-il important ?
- Quels sont les moteurs du bonheur au travail ?
- Comment mesurer le bonheur au travail ? (eNPS, ESI)
- Comment en susciter davantage ?

Bien entendu, il nous faut être sur la même longueur d'onde. Qu'est-ce qui engendre le bonheur au travail ? Nous abordons la question à partir de la page 6. Nous vous expliquerons ensuite pourquoi les entreprises à succès en sont si friandes et comment faire pour savoir si vous êtes sur la bonne voie. Vous souhaitez simplement quelques conseils concrets pour stimuler davantage le bonheur au travail ? Commencez votre lecture à la page 14.

### Vous souhaitez en savoir plus ?

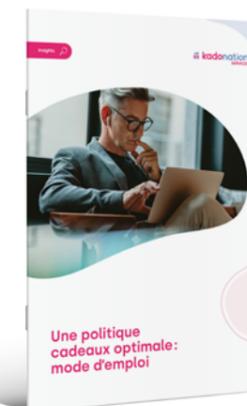
Ces deux e-books gratuits pourraient aussi vous intéresser :



#### Pourquoi valoriser vos collaborateurs ?

Tout ce que vous devez savoir sur la reconnaissance et l'estime

téléchargez le e-book



#### Une politique cadeaux optimale : mode d'emploi

téléchargez le e-book

### 3. Le ROI du bonheur au travail

Saviez-vous qu'une approche forte en matière de bonheur au travail implique un retour sur investissement véritable? Ce retour sur investissement se fait ressentir à différents niveaux. Sur le plan individuel, l'on constate un lien direct, avec des habitudes saines qui mènent à une **santé de fer**. Sur le plan «corporate», cela se traduit par une **diminution** du taux d'**absentéisme**.

En outre, travailler au bonheur au travail **renforce** également **la résilience**. Les travailleurs souffrent moins d'un stress paralysant. Laissons surtout la science parler :

- #1 Le bonheur au travail est lié à une meilleure santé et à davantage de bien-être, à une résolution de problèmes plus créative et plus efficace, à une productivité et à une innovation accrues ainsi qu'à une évolution de carrière plus rapide.
- #2 Les collaborateurs qui sont plus heureux au travail sont plus loyaux et plus dévoués. En outre, ils sont plus souvent prêts à apporter leur contribution au-delà de leur description de fonction. Ils trouvent aussi davantage de «flow» et de sens dans leur travail.
- #3 En cas de contretemps, les personnes qui sont heureuses au travail se concentrent sur le positif, ce qui réduit également le facteur stress. De plus, elles sont plus performantes quand il s'agit de gérer la pression ou de s'en remettre, ainsi qu'en matière de gestion des conflits.
- #4 Les personnes heureuses au travail apparaissent plus sympathiques et plus fiables. Elles reçoivent également davantage de respect et d'attention et sont considérées comme de meilleurs leaders.
- #5 Dans un environnement agréable, les collaborateurs ont plus souvent tendance à apporter leur soutien aux collègues dans les moments difficiles.
- #6 Les entreprises ayant développé pareils environnements font face à moins de rotation, à des frais moins importants en matière de soins de santé, à moins d'erreurs et d'accidents, et profitent d'une efficacité accrue, d'une plus grande valeur actionnariale et d'une relance plus rapide en cas d'événement indésirable ou d'échec. Cela engendre également plus de fidélité client, d'implication et de croissance via le bouche-à-oreille.

**En outre, investir dans le bonheur au travail s'avère également intéressant économiquement.**

Différentes études menées par des entreprises faisant autorité dans le domaine ont démontré que favoriser le bonheur au travail avait des conséquences positives:  
**+ 37 % en matière de ventes (Shawn Achor)**  
**+ 300 % en matière d'innovation (HBR)**

Les entreprises qui investissent dans le bonheur au travail réalisent aussi des **économies**, et ce à divers niveaux:  
**-51 % en matière de rotation du personnel (Gallup)**  
**-66 % en matière d'absence pour maladie (Forbes)**

**En outre, voici ce qui ressort d'une étude menée par la Stanford University :**

Si une entreprise paie un collaborateur qui n'est pas heureux au travail à hauteur de 65 000 \$ par an, ce dernier lui coûte 75 \$ par semaine par manque de productivité. Si dix travailleurs rémunérés au même salaire sont dans le cas, cela implique **une perte de 750 \$ par semaine, soit 39 000 \$ par an**, pour l'entreprise.

Investir dans le bonheur au travail, c'est donc bien du **win-win**. Cela implique **des avantages pour les travailleurs, pour les équipes et pour l'entreprise.**

### Collaborateurs heureux : jusqu'à 13 % plus productifs

Une récente étude menée par la Saïd Business School (université d'Oxford) démontre pour la première fois un lien clair et convaincant entre le bonheur au travail et la productivité sur le lieu de travail.

**Ainsi, il s'avère que les collaborateurs heureux sont plus productifs (pas moins de 13 % plus productifs).** L'étude a été menée pendant six mois auprès de l'entreprise télécom britannique BT, sous la direction du prof. docteur Jan-Emmanuel De Neve.

Pendant six mois, 1793 collaborateurs de chez BT ont évalué leur bonheur hebdomadairement via une enquête élémentaire par e-mail. Des données relatives à la présence, à la conversion call-to-sale et à la satisfaction client ont été enregistrées, ainsi que les heures planifiées et les pauses des travailleurs.

« Nous avons découvert que les collaborateurs qui sont heureux travaillent plus vite : ils passent par exemple davantage d'appels par heure prestée et, plus important encore, convertissent davantage d'appels en ventes. Le lien entre bonheur au travail et productivité a déjà été abordé à maintes reprises, mais cette étude est la première preuve causale de terrain de ce dernier. Il n'a encore jamais été question d'une preuve si solide »

Professeur De Neve

Dans le cadre de l'enquête, les collaborateurs heureux ne travaillaient pas nécessairement plus d'heures que leurs collègues (insatisfaits). *Ce n'est bien entendu pas non plus ce que nous plaçons chez Kadonation.* Ces travailleurs sont simplement plus productifs sur leur temps de travail.

Une étude britannique a également démontré que le travail contre rémunération figurait en bas de la liste des activités qui rendent heureuse une population. « Il semble y avoir une grande marge d'amélioration en matière de bonheur sur le lieu de travail », avance le professeur De Neve. « Bien que cela soit dans l'intérêt du travailleur, notre analyse suggère que c'est également dans l'intérêt des employeurs », ajoute-t-il.

Le rapport d'étude dans son intégralité est téléchargeable ici : [Does Employee Happiness have an Impact on Productivity? \(en anglais\)](#).



## 4. La force de la valorisation

De plus en plus de travailleurs aspirent à un environnement de travail agréable. **Un environnement qui stimule, motive et inspire**, où ils se sentent à leur aise et libres. En outre, il s'avère que les collaborateurs heureux au travail sont précieux pour les entreprises. Ils sont plus productifs, plus créatifs, en meilleure santé et plus impliqués.

Cela signifie en effet un important changement de paradigme dans la vie entrepreneuriale. Comment s'y prendre ? Bonne nouvelle : mettre en place de petites choses permet déjà d'aller loin.

**La valorisation et la bienveillance font partie de nos besoins de base. Au travail, la valorisation des collaborateurs peut énormément motiver ces derniers et les rendre heureux.**

«Appreciation can make a day, even change a life. Your willingness to put it into words is all that is necessary»

Margaret Cousins



[Il ressort d'une étude du HappinessBureau](#) que la valorisation sur le lieu de travail figure en haut de la liste des choses qui rendent les collaborateurs (mal) heureux. Seule la pression au travail la précède. [Gallup](#) a démontré que 50 % des travailleurs interrogés ont quitté leur poste à cause d'un manque d'estime. [Il est ressorti de notre propre étude](#) que le bonheur au travail est étroitement lié au fait d'être mis à l'honneur à des moments qui comptent. Et plus important encore : plus votre marque d'estime est personnalisée et unique, plus son effet sera grand.

En tant que responsable, pour une entreprise à succès qui vit bien, il est crucial d'exprimer régulièrement votre estime.

Des conseils concrets ? Téléchargez le e-book.



**Pourquoi valoriser vos collaborateurs ?**

Tout ce que vous devez savoir sur la reconnaissance et l'estime

téléchargez le e-book

## 5. Le bonheur au travail : aujourd'hui et demain

Il y a dix ans à peine, on vous regardait encore du coin de l'œil lorsque vous osiez mentionner le «bonheur au travail». Le travail était un devoir, le bonheur réservé à la sphère privée, enfin, si vous aviez encore l'énergie pour.

Aujourd'hui, le bonheur au travail est un thème important abordé dans de nombreuses entreprises. Des notions telles que la satisfaction, le sens et l'enthousiasme sont omniprésentes. Et tant mieux. Il y a un besoin grandissant en ce qui concerne **l'engouement**.

L'engouement occupe une place centrale dans *l'employee experience*. Le point d'attention change : l'on passe **d'une tentative d'évitement du négatif à la stimulation du positif**. Des petits moments de bonheur. Du soutien dans cette quête de déploiement et de développement personnel. Le plaisir de travailler, et une portance pour les idées de vos collaborateurs.

Cela ne veut pas dire que c'est déjà gagné. La qualité de notre travail est mise à rude épreuve par la technologisation, la flexibilisation et l'intensification.

**En ce qui concerne le stress, les chiffres n'ont jamais été aussi élevés**

La pandémie liée au Covid-19 a également été un énorme catalyseur en matière de bonheur au travail. D'après Tia Graham, fondatrice de [Arrive at Happy](#), distanciation sociale et lockdowns ont réduit les **relations humaines**, lesquelles constituent l'indicateur de bonheur le plus important. En ce qui concerne le stress, les chiffres n'ont jamais été aussi élevés. Nous ne faisons pas que travailler à la maison, nous vivons au travail. D'après [une étude menée par Frontiers](#), le moins bon équilibre vie privée-vie professionnelle qui découle de la pandémie est étroitement lié à un **épuisement émotionnel et à un mal-être**.

Après les tâches physiques, les machines menacent de prendre en charge une partie des tâches «mentales». Personne ne sait à quoi ressemblera le marché du travail dans vingt ans.

Si l'on considère le scénario le plus pessimiste, les robots et l'intelligence artificielle évinceront l'homme du marché du travail. Les optimistes rêvent d'une **sybiose homme-machine**. Tandis que les tâches routinières nous sont ôtées des mains, l'homme apporte une touche personnelle, créative et pleine de compassion au travail.

Cette technologie, cette flexibilisation et ce changement en matière de nature et de vitesse du travail constituent un défi pour la qualité de notre travail d'aujourd'hui, mais également pour celui de demain. Les responsables font face à de nombreux défis au sein de leurs équipes : stress, absentéisme, burn-out, bore-out, entre autres. Ils doivent gérer un exode non désiré et ne trouvent pas de forces vives disposant de compétences spécifiques. Les entreprises perdent donc en **compétitivité**.

**Votre investissement dans le bonheur au travail continuera à faire la différence.** Les sentiments positifs encouragent à essayer de nouvelles choses et à acquérir de nouvelles compétences. Les collaborateurs ne mettent un frein à leur développement personnel et à leur progression que lorsque leurs besoins de base sont satisfaits. En outre, ils travaillent mieux ensemble et sont mieux considérés par les collègues et managers. Ils participent positivement aux bénéfices, aux prestations et aux ventes de votre entreprise que les collaborateurs qui développent un mal-être au travail (UN World Happiness Report, 2013).

**Nous ne le répéterons jamais assez : un collaborateur heureux au travail, c'est un collaborateur plus productif, plus créatif, plus innovant, plus flexible au niveau cognitif, et qui s'absente moins (Veenhoven et al., 2014).**

## 6. Les moteurs du bonheur au travail

Qu'est-ce qui définit le bonheur au travail de vos collaborateurs?  
L'université de Berkeley a développé le **modèle PERK**, qui comprend quatre piliers :



### #1 Le but (sens)

Dans son ouvrage [Great at Work](#), Morten Hansen, professeur de management à l'université de Berkeley, définit le but (le sens) comme suit : « le but (sens) intervient lorsque vous apportez une **contribution précieuse à autrui** (individus ou organisations) ou à la **société** qui vous considère personnellement et qui ne nuit à personne ».

« Le but (sens) est le reflet de nos valeurs clés. Nous nous sentons plus rationnels au travail lorsque notre comportement quotidien et nos décisions sont en harmonie avec ces valeurs. Si nous estimons que notre rôle a du sens, nous sommes plus proactifs dans la définition et dans la réalisation de notre travail, au lieu de rester passifs. »

Les responsables sont parfois tentés d'utiliser des **stimuli financiers** pour favoriser la recherche de sens, mais, seuls, ces derniers ne fonctionnent pas. Dans son ouvrage [Payoff](#), Dan Ariely, économiste comportemental, indique que le bonus pécuniaire n'a qu'un effet limité. « Ce que nous désirons ardemment, ce sont des stimuli

intrinsèques, comme le fait d'être valorisé et le fait d'enregistrer du progrès. » Un bonus pécuniaire peut être une plus-value, mais il doit être une preuve claire de valorisation et d'estime.

### #2 L'engagement

« Dans le lean manufacturing, une philosophie de management qui prône une valeur maximale pour le client tout en réduisant au minimum le gaspillage, les entreprises s'intéressent de plus près aux fonctions. Seulement, elles procèdent purement sur la base de paramètres techniques, ce qui vient enlever du sens aux emplois. La conséquence ? Les gains d'efficacité fondent comme neige au soleil, car personne n'est heureux. »

**Peter Beeusaert**  
Consultant RH - SD Worx

Vous collaborateurs prennent-ils du plaisir dans le travail ? Sont-ils écoutés lors de la prise de décision (quand, comment) relative à leur travail ? L'étude menée par Gallup a démontré qu'une grande majorité répondait par la négative à ces deux questions.

Stimuler l'engagement sur le lieu de travail, cela peut être très diversifié. Donnez **voix au chapitre** aux membres de votre personnel concernant leur emploi du temps, leurs tâches et leur développement personnel, par exemple, et prévoyez des occasions d'**apprendre** et de **grandir**.

Chez Logitech, Zappos et Davita, les nouveaux travailleurs participent par exemple à des événements à leur arrivée, lors desquels des activités sociales et du **job crafting** sont organisés. Lors de ce dernier exercice, les collaborateurs adaptent leur ensemble de tâches sur la base de leurs connaissances, compétences, talents, intérêts et besoins.

### #3 La résilience

Les collaborateurs ont besoin de résilience pour gérer la déception, leurs échecs et erreurs, ainsi que pour s'accommoder des collègues et d'autrui. Cela ne signifie pas que vous, en tant qu'employeur, devez tenter avec acharnement d'éviter les erreurs et déceptions. Il s'agit plutôt d'**affronter efficacement** les défis au travail.

Cela peut se faire en développant une **culture de l'acceptation**, par exemple. Gagner ou apprendre : les erreurs font partie du jeu et il convient d'en tirer les bonnes leçons et de communiquer à ce propos de façon transparente. Si les collaborateurs ont peur de faire des erreurs, ils n'oseront plus soumettre aucune idée ou initiative.

La **pleine conscience** peut également aider à augmenter la résilience. De très nombreuses études ont démontré que l'entraînement à la pleine conscience aide à réduire le stress, améliore la concentration et augmente la capacité de résistance morale, et a un effet positif sur divers maux physiques et psychiques. Dans l'ouvrage [Mindful Work](#), David Gelles, journaliste du New York Times, révèle que la pleine conscience peut être la clé d'un lieu de travail plus agréable, plus propice à la productivité.

### #4 La gentillesse

Enfin, nous sommes plus heureux au travail lorsque nous ressentons de la **gentillesse**, de la bienveillance. D'après l'université de Berkeley, cela commence par un comportement civilisé un rien démodé. Se témoigner du respect les uns les autres, s'écouter, faire des compliments, entre autres. Si vous souhaitez aller plus loin, il faudra que vous et vos équipes adoptiez un **comportement prosocial** : travailler votre empathie, votre compassion et votre gratitude. Ces qualités mènent non seulement à davantage de bonheur au travail, mais également à une **meilleure collaboration**.



## 7. Comment mesurer le bonheur au travail ?

Les experts sont unanimes concernant l'importance du bonheur au travail. Cependant, ces nombreuses années de recherche n'ont pour l'instant pas encore mis en lumière **une méthode univoque pour le mesurer**.

Néanmoins, les avantages sont éloquentes. Mesurer le bonheur au travail vous aide à :

- Définir les forces et points d'amélioration au sein de votre entreprise ;
- Optimiser la culture et le fonctionnement du point de vue humain.

Vous pourrez donc **mieux cibler** les efforts de l'entreprise, et ainsi ne pas les laisser échouer sur des initiatives uniques prises en dehors de tout cadre ou de toute politique.

Beaucoup de chefs d'entreprise sont en outre orientés résultat et data, et éprouvent des difficultés à valoriser des choses auxquelles ils ne peuvent pas associer un chiffre. C'est pourquoi appuyer le bonheur au travail à l'aide de chiffres durs peut **renforcer l'implication au niveau des initiatives relatives au bonheur** dans les hauts rangs de l'entreprise.

En sondant le bonheur au travail, vous envoyez en outre un **signal fort** à vos collaborateurs. Vous montrez que vous leur accordez de l'importance et que vous êtes attentif à leur ressenti par rapport à leurs conditions de travail.

Mesurer le bonheur au travail vous aide à montrer la voie et à inciter à l'action. Que faut-il mesurer et à quelle fréquence ? Nous vous présentons **deux méthodes**.

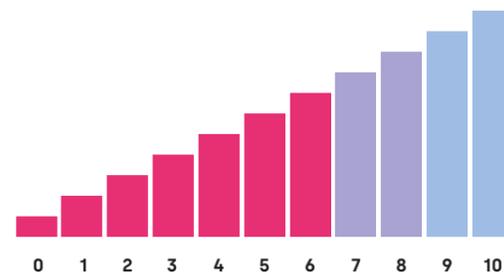
### De Employee Net Promoter Score (eNPS)

L'eNPS, acronyme de *Employee Net Promoter Score*, peut être assimilé à la question suivante : **qu'elle est la probabilité que vos collaborateurs vous recommandent en tant qu'employeur ?** Avec l'eNPS, vous sondez en d'autres termes l'*employee experience*. Cela peut vous aider à rendre leur expérience de travail (plus) mesurable.

Dans quelle mesure sont-ils satisfaits de l'entreprise ? Plus ils seront satisfaits, plus vite ils renverront des amis ou connaissances vers l'entreprise. C'est non seulement un bon indicateur pour l'employer branding, mais également une claire indication de **l'engagement et du bonheur au travail du collaborateur**.

Sur la base des réponses des collaborateurs, ces derniers peuvent être répartis dans trois groupes :

- #1 **Les promoteurs : les répondants qui ont donné une note entre 9 et 10**  
Ces collaborateurs sont les plus enthousiastes et recommanderaient activement l'entreprise.
- #2 **Les passifs : les répondants qui ont donné une note entre 7 et 8**  
Ces collaborateurs sont actuellement satisfaits, mais quitteraient peut-être l'entreprise si une belle opportunité se présentait à eux.
- #3 **Les détracteurs : les répondants qui ont donné une note entre 0 et 6**  
Ces collaborateurs ne recommanderont pas votre entreprise et pourraient même influencer autrui négativement.



Après avoir groupé les résultats de la sorte, l'eNPS se calcule en soustrayant le pourcentage de détracteurs du pourcentage de promoteurs.

eNPS =  $\frac{\% \text{ promoteurs} - \% \text{ détracteurs}}{3}$

Étant donné que l'eNPS ne s'exprime qu'à travers un seul et unique chiffre, vous pouvez aisément suivre l'évolution et les tendances sur le long terme. La **simplicité du système** constitue en outre un avantage pour l'entreprise qui entreprend de mesurer le bonheur au travail, mais également pour le répondant, qui passe ainsi peu de temps sur le sondage. Le taux de réponse sera probablement plus élevé que pour d'autres études en la matière.

Cependant, cette simplicité, c'est aussi le talon d'Achille de ce test. Autrement dit, il vous permet de savoir comment les collaborateurs se sentent, mais n'en explore pas le pourquoi. C'est pourquoi il est souvent recommandé de poser des questions complémentaires, et d'avoir recours à d'autres outils afin de collecter des retours et des suggestions plus qualitatifs. Ceci mis à part, l'eNPS reste aujourd'hui **l'un des systèmes les plus utilisés pour mesurer le bonheur au travail et la loyauté**.

### L'Employee Satisfaction Index (ESI)

L'*Employee Satisfaction Index* (ESI) poursuit le même objectif que l'eNPS : **rendre le bonheur au travail tangible**. Vous obtenez un chiffre clair qui peut être mesuré et analysé sur un important laps de temps.

La différence entre les deux systèmes réside dans le fait que l'eNPS se concentre sur la loyauté et ne pose qu'une seule grande question. L'ESI comprend **trois questions** qui visent à sonder la satisfaction des collaborateurs par rapport à leur situation actuelle au travail. En outre, l'ESI est souvent utilisé comme **élément d'une enquête à grande échelle au niveau du personnel**.

Les trois questions principales de l'ESI sont les suivantes :

- À quel point êtes-vous satisfait(e) de votre lieu de travail actuel ?
- Dans quelle mesure votre lieu de travail actuel répond-il à vos attentes ?
- Quelle est la proximité de votre lieu de travail actuel avec l'idéal ?

Les collaborateurs répondent à ces questions via l'attribution d'une note comprise entre un et dix, dix étant la valeur la plus haute et la meilleure. L'ESI est ensuite calculé comme suit :

ESI =  $\frac{(\text{valeur moyenne par question} - 1) \times 100}{9}$

Vous obtenez un chiffre compris entre 0 et 100. Plus le chiffre est élevé, plus vos collaborateurs sont heureux. Vous pouvez utiliser ce score pour **une comparaison éventuelle avec des résultats antérieurs** ou avec les résultats d'une autre entreprise/d'une entreprise similaire, bien que cela s'annonce plus difficile, pour des raisons on ne peut plus logiques.

Comme pour l'eNPS, les questions de l'ESI sont assez larges. Ainsi, elles ne questionnent pas le **pourquoi** du ressenti de vos collaborateurs ni les **actions qui peuvent être entreprises** sur la base de ces résultats. C'est cependant un bon point de départ, car cela donne une première indication du bonheur au travail de vos travailleurs. Si le score qui vous est attribué n'est pas élevé, il peut être judicieux d'investir dans certaines démarches.



Atlassian, l'entreprise qui développe Jira, aide environ 60 000 entreprises à organiser leurs projets, et ce, à l'échelle internationale. Ils se sont assez rapidement rendu compte que leur succès était étroitement lié à leur capacité à attirer et à garder les meilleurs ingénieurs logiciels. Lorsque des développeurs ne sont pas heureux dans ce qu'ils font, ils sont sollicités et débauchés par la concurrence en moins de temps qu'il ne faut pour le dire.

Atlassian mesure donc quotidiennement le bonheur de ses collaborateurs. Ils ont installé des iPad à la sortie de chaque bâtiment et s'en servent pour mesurer la situation de l'entreprise en temps réel. Une seule question est posée quotidiennement aux collaborateurs : « à quel point êtes-vous heureux ? ».

Le feedback se fait ainsi sans friction et les résultats sont rendus en temps réel. Le management peut ainsi directement agir s'il s'avère que la tendance générale se détériore au sein de l'entreprise.

## 8. Bonheur sur le lieu de travail



### 6 astucieux conseils

Il ressort de l'enquête annuelle SD Worx relative à l'engagement que les travailleurs belges se sentent moins satisfaits et moins engagés d'année en année. En tant qu'employeur, vous avez donc tout intérêt à **connaître les facteurs qui déterminent leur bonheur au travail.**

Comment faire, en tant qu'entreprise, pour garder des travailleurs engagés, motivés et heureux? **Le plan par étapes qui suit** vous mettra sur la voie.



#### Un job captivant

L'élément le plus important pour un engagement accru, c'est de proposer un **emploi captivant, enrichissant et stimulant en matière de contenu.** Vous souhaitez, en tant qu'employeur, donner du sens aux fonctions qu'occupent vos collaborateurs? Soyez à leur écoute. Ils savent en effet mieux que quiconque ce qui peut encore être amélioré. Donnez-leur également suffisamment d'autonomie en ce qui concerne leurs tâches. Ils seront ainsi davantage conscients de leur apport personnel pour l'équipe et pour l'entreprise.



#### Une culture de la reconnaissance et de la valorisation

Collègues, management, clients: la reconnaissance concerne beaucoup de monde. De plus, **tout le monde expérimente la valorisation différemment.** Certains sont immensément fiers d'une tape amicale, tandis que d'autres ne se sentent véritablement valorisés que lorsqu'ils se voient confier des responsabilités ou octroyer une promotion. La reconnaissance comprend donc toujours une composante personnelle.

Une chose est sûre: **l'impact de la valorisation sur l'engagement est toujours largement sous-estimé aujourd'hui.** Celui ou celle qui se sent reconnu(e) par son équipe et ses responsables est davantage attaché(e) à son travail et en retire une plus grande satisfaction. Cela se traduit ensuite en un plus grand dévouement et en un bonheur accru au travail.



#### Une vision inspirante

Les collaborateurs qui s'identifient à votre vision et à votre mission se sentent davantage concernés et **peuvent devenir les ambassadeurs rêvés.** C'est la raison pour laquelle les travailleurs de start-ups placent la barre très haut sur le plan de l'engagement. Les jeunes entreprises sont souvent poussées par la passion de leurs fondateurs, lesquels incarnent la mission et la vision de l'entreprise. Les entreprises dont les activités ont une utilité sociale ont également une longueur d'avance en la matière.



#### La faisabilité

Les travailleurs engagés donnent tout pour leur travail et pour les clients. Ils indiquent plus souvent que les autres qu'ils estiment leur charge de travail acceptable. Attention, par contre, au revers de la médaille: **le risque d'être à bout de forces** guette toujours. C'est pourquoi il est important de garder continuellement un œil sur **l'équilibre charge-capacité.** Il en va de la responsabilité des responsables, mais également de celle des autres membres de l'équipe et des autres équipes. Chaque collaborateur doit avoir la possibilité de travailler à ce qui est faisable pour lui.



#### Des possibilités d'évolution

La moitié des travailleurs belges se plaignent d'avoir **trop peu d'opportunités de développement** au sein de leur entreprise, et quatre sur dix s'expriment négativement par rapport aux **possibilités de formation.** Neuf personnes sur dix satisfaites de leurs opportunités d'évolution indiquent vouloir travailler pour la même entreprise pour une durée indéterminée. En d'autres termes: permettre le développement et le progrès s'avère crucial pour garder vos collaborateurs et augmenter leur disponibilité.

Progresser **ne doit** par ailleurs **pas toujours vouloir dire gravir** les échelons de l'échelle hiérarchique. Avoir un rôle d'expert par exemple, combler des lacunes en ce qui concerne des compétences spécifiques, avec comme objectif l'attribution d'un autre ensemble de tâches. Une rétrogradation peut également constituer une option rationnelle à certains moments d'une carrière.



#### Une culture d'entreprise qui renforce les liens

Toute personne qui se retrouve dans **les valeurs et les normes** de l'entreprise est automatiquement plus concernée. Aujourd'hui, une culture d'entreprise basée sur l'ouverture et une communication transparente sont indispensables. Des collaborateurs régulièrement impliqués dans le train-train de l'entreprise, ce sont des collaborateurs qui se sentent liés les uns aux autres et à l'entreprise.

Pour les générations actuelles et à venir, la stabilité et la sûreté de l'emploi ne seront plus des critères déterminants dans le choix d'un employeur. Elles se demandent/demanderont plutôt si elles se retrouveront dans **les valeurs et la culture d'entreprise.**

"When we take care of our people, they take care of our business."

Richard Branson

## 9. À propos de Kadonation

Chez Kadonation, nous croyons en la **valorisation** et en la **simplicité**. La valorisation, car nous estimons que se soucier des travailleurs n'est que positif pour tout le monde. La simplicité, car nous estimons que les entreprises peuvent travailler de façon beaucoup plus efficace et modulable quand il s'agit d'offrir des cadeaux personnalisés. C'est la raison pour laquelle nous avons mis sur pied une plate-forme innovante et gratuite, [Kadonation Select](#).

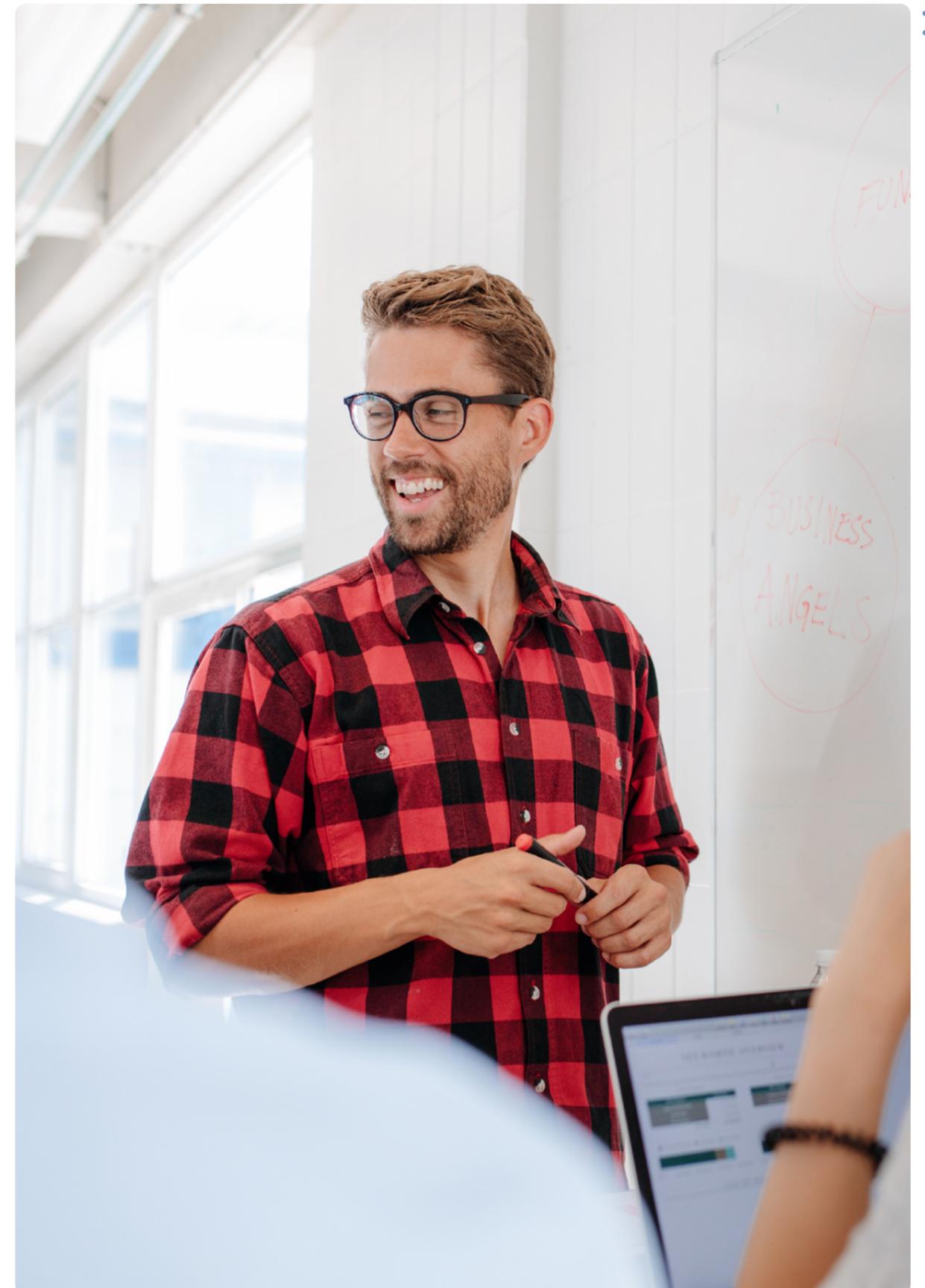
**Les entreprises qui utilisent notre plate-forme contribuent aujourd'hui à donner le plus beau des sourires à plus de 100 000 travailleurs.** Elles ne laissent passer aucune occasion d'offrir à leurs équipes des cadeaux personnalisés, tout en profitant d'un système simple d'utilisation (ou automatisé). Les managers et les collègues peuvent congratuler personnellement le ou la collègue concerné(e), et ce, en un tournemain. Le manager dispose en tout temps d'un aperçu des commandes, des dépenses par occasion, par équipe et par période. C'est on ne peut plus simple.

- **Faites des cadeaux un plaisir pour tous, y compris pour vous.** Laissez derrière vous votre quête du cadeau adéquat et les contraintes de temps liées à la commande de cadeaux.
- **Et l'aspect le plus incroyable? C'est entièrement gratuit.** Vous ne payez que les cadeaux que vous commandez. Vos collaborateurs seront gâtés ([plus de 80 Kadopartenaires](#)).
- **Gardez en tout temps le contrôle sur les dépenses de votre entreprise en matière de cadeaux.** Définissez un budget par occasion, par utilisateur, par département ou pour l'ensemble de l'entreprise. Vous savez ainsi que chacun s'en tient aux règles et au cadre fiscal.
- **Et oui, aussi, vous investissez dans un monde meilleur.** Kadonation soutient de nombreuses ONG. Nous avons par exemple planté plus de [70 000 arbres en collaboration avec WeForest](#).
- **Développez une culture de travail positive.** Les collègues et chefs d'équipe ajoutent leurs messages personnalisés et envoient des kudos, lesquels accompagnent le cadeau, ce qui influence positivement l'ambiance de travail et la motivation.

**Que veut le peuple? Récompenser vos collaborateurs?  
C'est facile, avec Kadonation. Vous ne croyez  
que ce que vous voyez?**

demandez une démo gratuite

téléchargez notre brochure d'information



# Offrir à vos collaborateurs le plus beau des sourires

Des questions relatives à la lecture de  
cet e-book ? Vous souhaitez savoir comment  
Kadonation Services peut vous aider ?

Ne manquez pas de nous contacter  
à l'adresse e-mail Nous nous ferons un  
plaisir de vous aider



sales@kadonation.com  
BE +32 9 396 32 01 NL +31 85 888 49 33  
KadonationServices.com

découvrez notre logiciel gratuit