



# Ce qui rend heureux au travail

On l'avait presque oublié : l'activité professionnelle peut aussi être source d'épanouissement.

PASCALE SENK

**BIEN-ÊTRE** À force d'identifier les souffrances au travail, ce qui était nécessaire vu l'augmentation du nombre de plaintes dans les consultations spécialisées, on en est arrivé à ne plus vraiment croire aux aspects les plus bénéfiques de l'activité professionnelle. Cette focalisation est en train de changer, si l'on en croit l'intérêt de la psychologie positive pour le travail et l'émergence d'enquêtes récentes, plus centrées sur le meilleur des conditions laborieuses.

Ainsi, l'étude menée par le cabinet de conseil M@rs-lab, qui a soumis à 6700 personnes d'horizons très variés à 50 questions autour du thème « Êtes-vous zen ou stressé au travail ? ». Pour

**« La TPE attitude »  
tient à trois facteurs  
de mieux-être :  
transparence, proximité,  
enthousiasme**

Pierre-Eric Sutter, psychologue du travail et directeur de M@rs-lab, « la grande force de ce questionnaire est de s'être appuyé sur une recherche triple prenant en compte les trois dimensions intriquées du travail : la performance individuelle, la performance collective, la performance organisationnelle. Aucune d'entre elles ne se passe des deux autres ».

Ainsi, le tableau complet d'un « travailler mieux » qui ne nierait aucun de ces aspects a-t-il pu être dégagé. Il y apparaît clairement que les TPE (très petites entreprises, jusqu'à 17 personnes) sont les structures où il fait bon être employé. « Plus on monte dans la taille de l'organisation, moins le vécu au travail est positif », confirme Pierre-Eric Sutter. Cette donnée n'est pas anodine et a mené le cabinet conseil à rechercher ce qui, dans ces petites struc-

tures, favorisait justement l'épanouissement de l'individu. Est né alors un slogan, « La TPE attitude », qui permet de cibler et mémoriser trois facteurs de mieux-être : la transparence (de la direction, des décisions, etc.), la proximité (des dirigeants avec le terrain, de l'amont et de l'aval), l'enthousiasme (d'une vision partagée, des valeurs...).

Ainsi, ceux qui voient clairement l'apport de leur production finie ou qui se sentent en phase avec ce que fabrique



l'entreprise partent avec une longueur d'avance pour vivre bien au travail. Bien lotis aussi, ceux qui reçoivent de leur hiérarchie des objectifs clairs qui, en plus, favorisent la cohésion des équipes. Le stress naît le plus souvent d'une obligation de s'adapter à des consignes contradictoires et dont on ne perçoit plus le but. « Ce dont les Français ont le plus besoin c'est de sens, pas de soins », résume Pierre-Eric Sutter, fustigeant une certaine tendance à la médicalisation des maux du travail dans notre pays.

**« Les gros revenus ne garantissent plus le bonheur »**

Ce rôle primordial du sens dans la satisfaction professionnelle, Marc Traverson, coach et consultant du cabinet Acteus, l'observe au quotidien sur le terrain. Il vient d'ailleurs de publier une Lettre à ceux qui ont momentanément perdu leur emploi (Ed. Payot) dans laquelle il mesure tous les investissements intérieurs liés au travail, et comment en faire des piliers même lorsque le vent tourne. « Cette notion de sens est aujourd'hui primordiale, confirme-t-il. Ainsi, si vous trouviez une motivation intellectuelle à monter des structures financières très complexes et que, rachetée par un grand groupe, votre entreprise se focalise désormais sur les seuls chiffres atteints, vous déperissez intérieurement ».

Lorsqu'il manque à la structure, le sens peut cependant toujours être « tricoté » au niveau individuel. « Le plus im-

portant, quel que soit le poste que vous occupez, c'est de vous sentir acteur de votre travail, explique-t-il, que celui-ci soit cohérent avec vos valeurs, qu'il vous donne l'occasion d'apprendre, de vous « challenger » par touches, tout en éveillant en vous le sentiment de faire partie d'un groupe où vous avez une place et une utilité ».

Autre grande source de satisfaction professionnelle peu souvent évoquée dans les débats sociaux : le plaisir de transmettre. « Aujourd'hui, les gros revenus et les lourdes responsabilités qui vont avec ne garantissent plus le bonheur, observe le consultant, et un nombre de plus en plus important de salariés le savent, au point de bien réfléchir, voire refuser certaines promotions qui leur coûteraient trop cher dans leur vie privée. Par contre, quand on est un manager ou un pro expérimenté, voir ses collaborateurs « grandir » et les aider dans un esprit de formation est un réel plaisir ».

Du sens, des valeurs partagées, la satisfaction de transmettre... Autant de pistes invoquées par ces consultants qui osent un autre regard sur la vie professionnelle. Et Marc Traverson de rappeler le slogan du président Kennedy à propos du gouvernement américain en l'adaptant au travail : « Ne vous demandez pas ce que votre entreprise peut faire pour vous rendre heureux, mais demandez-vous plutôt ce que vous pouvez faire pour votre propre bonheur. » Un réflexe de survie à l'heure où de nombreux bateaux tanguent ? ■

# Motivé

« Le travail est source d'équilibre »

DOMINIQUE SERVANT est psychiatre, responsable de l'unité stress et anxiété au CHU de Lille. Il vient de publier *Ne plus craquer au travail* (Ed. Odile Jacob).

LE FIGARO. - Pour le spécialiste du stress que vous êtes, les mots « épanouissement » et « travail » sont-ils compatibles ?

DOMINIQUE SERVANT. - Oui, bien sûr. Depuis la chute de l'Ancien Régime, le travail est devenu une valeur démocratique et égalitaire, plus ou moins partagée par tous, mais néanmoins considérée comme naturelle. Il est, en ce sens, à percevoir comme une source d'équilibre, et concentre des vertus positives que l'on ne peut nier. Simplement, il faut mener une réflexion pour que chaque profession y trouve matière à épanouissement. Sans cela, nous risquons d'être de plus en plus fragilisés face aux contraintes qu'il implique et d'en faire un objet de diabolisation.

Pourquoi une telle diabolisation ?

Elle vient d'un déséquilibre entre les attentes, les valeurs des personnes actives et la réalité du travail. Certaines personnes sont dans un leurre, pensant que leur activité les aidera à réaliser toutes leurs attentes. Ce sont des passionnés, à la limite du pathologique, et leur engagement extrême vient se heurter au principe de réalité. D'autres perçoivent dans une situation un manque de reconnaissance ou une injustice, quand leur regard est comme distordu par une sensibilisation extrême. D'autres, enfin, oublient la singularité de chacun, et les notions de limites : certaines personnes peuvent travailler quinze heures d'affilée, quand il faut se ménager à intervalles réguliers pour d'autres. Aussi la connaissance de soi est-elle particulièrement importante pour parvenir à s'épanouir, c'est-à-dire trouver cette harmonie au travail où l'on est à la fois efficace, capable de sublimer, et autosatisfait.

Oui, mais la structure qui nous emploie peut entraver ce scénario idéal, non ? Il y a nécessairement dans le travail des moments difficiles. Mais lorsque les difficultés se « chronicisent », cela indique en effet que le système est nocif. Parmi les plus toxiques, ceux où les actifs per-

dent la finalité de sens sont confrontés à des injonctions contradictoires, avec des informations qui se heurtent les unes aux autres, des réunions imposées ou annulées à la dernière minute, une ambiguïté généralisée et délétère. Les situations changeantes sont génératrices de stress lorsqu'elles ne sont pas accompagnées d'une direction, d'une vision partagée collectivement. Elles nient trop souvent l'importance de la tâche et le temps de maturation que celle-ci implique. Alors parfois, il faut s'extirper de telles situations, ou demander de l'aide pour continuer à s'engager.

**Vous invoquez l'importance de l'intelligence émotionnelle pour inspirer de nouvelles manières de travailler...**

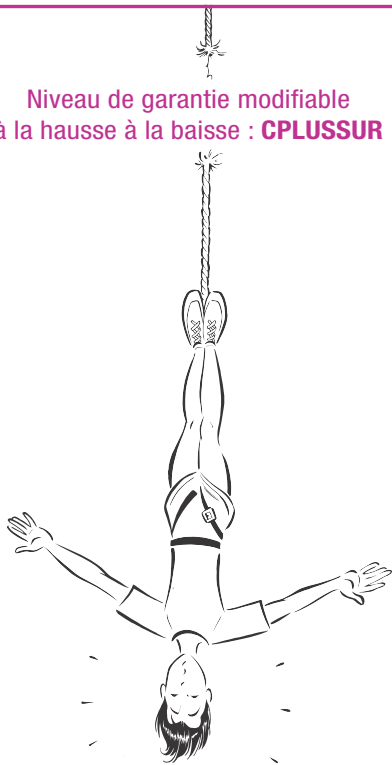
Oui, toute la psychologie positive insiste aujourd'hui sur cette nouvelle nécessité de reconnaître les valeurs positives à l'intérieur des groupes : compassion, respect, cohésion, optimisme... L'intelligence émotionnelle, qui prend en compte les émotions des individus, est comme un liant, une huile qui peut faciliter les rouages humains. Elle invite à une façon de manager où l'on encouragera son collègue par exemple, plutôt que repérer systématiquement ce qui ne va pas. Il y a eu depuis vingt-cinq ans une telle dégradation des relations au travail que cette éducation aux meilleurs aspects des organisations s'impose. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR P. S.



« La connaissance de soi est particulièrement importante pour (...) trouver cette harmonie au travail où l'on est à la fois efficace, capable de sublimer, et autosatisfait. » DR

Niveau de garantie modifiable à la hausse à la baisse : **CPLUSSUR**



**L'ASSURANCE D'ÊTRE BIEN ASSURÉ**

**CPLUSSUR.COM**  
Courtier d'assurance par excellence