

# Se sentir bien au travail



© Corbis

**N**ous passons un tiers de notre vie au travail. Parfois, nous y vivons des satisfactions, ou y nouons des amitiés. Mais le quotidien pourrait être plus riant, plus épanouissant. Il faut dire que la conjoncture actuelle n'incite guère aux débordements d'allégresse: depuis quelques années, le spectre de la précarité et le durcissement de la concurrence ont donné à l'univers professionnel une coloration plus ambiguë, voire menaçante: ne parle-t-on pas de plus en plus de mondialisation, de chômage, de burn-out, de culte de la performance et même de suicide au travail? Tout se passe comme si cette source de subsistance pour la plupart se résumait de plus en plus à son rôle utilitariste, évacuant toute possibilité de plaisir, de réalisation et, disons-le, de bien-être. Parler de bonheur au travail peut alors sembler presque provocateur. Comment y parvenir dans l'état actuel de nos connaissances?

## Des débuts difficiles

Dans la longue histoire du travail, reconnaissons que les choses avaient plutôt mal commencé: c'est parce qu'ils avaient goûté au fruit défendu qu'Adam et Ève furent expulsés du paradis. Jusque là, ils y

Et si le fait d'aller au travail n'était pas seulement une obligation matérielle, mais une source de bien-être ? Les recherches en psychologie et en neurosciences suggèrent que c'est possible, à condition de savoir appliquer certaines règles et dispositifs organisationnels.

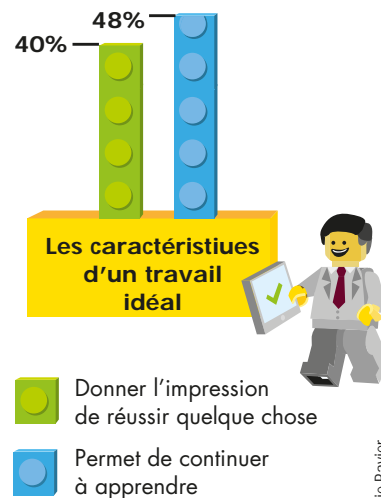
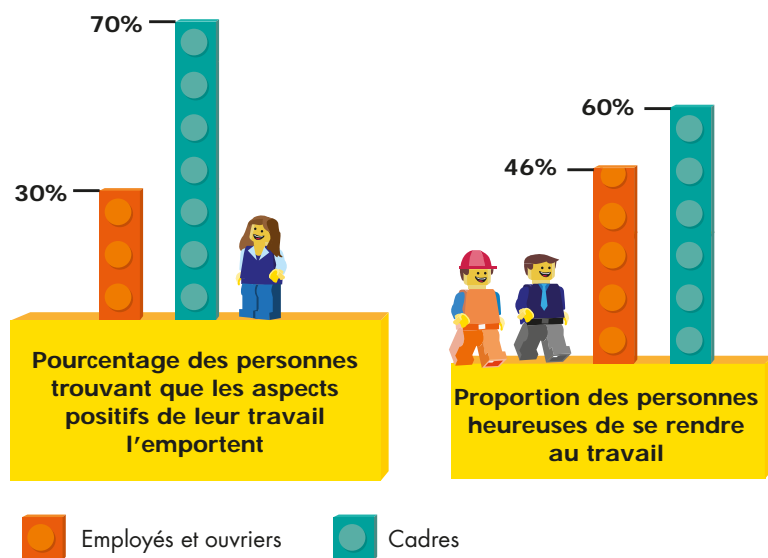
**Christophe André**

est médecin psychiatre à l'hôpital Sainte-Anne, Paris.  
Dernier ouvrage paru : *Et n'oubliez pas d'être heureux*. Éd. Odile Jacob 2014.  
Site : christopheandre.com

vivaient tranquillement, heureux sans avoir à y travailler. Mais à la suite de leur bannissement, les voilà condamnés par Dieu à « gagner leur vie à la sueur de leur front », selon l'expression consacrée (la Bible dit exactement : « à force de peines, tu tireras subsistance tous les jours de ta vie »). Le travail est donc dès le départ une malédiction douloureuse. Et il le restera longtemps, puisque durant l'Antiquité et tout l'ancien régime, seuls les pauvres travaillent, tandis que les nantis et dominants tirent parti de leur labeur. En fait, travailler est quasiment un marqueur d'infériorité sociale (qui concerne tout de même l'essentiel de la population) dont sont exemptes les classes dominantes, la noblesse et le clergé.

Ce n'est qu'au XVIII<sup>e</sup> siècle que le travail commence à être revalorisé, par les philosophes des Lumières notamment, et même à être associé à l'idée de bonheur. Là où l'oisiveté commence à être considérée comme un vice, l'occupation par le travail semble vertueuse et épanouissante. Le philosophe français du XVIII<sup>e</sup> siècle Helvétius, qui était aussi fermier général (aristocrate qui percevait les impôts liés aux fermages pour le compte du roi) écrivait ainsi : « L'homme occupé est l'homme heureux. Ainsi, le





© Nathalie Ravier

**Qui est heureux au travail?** Selon une enquête des sociologues Christian Baudelot et Michel Gollac, la moitié des personnes considèrent que les aspects positifs de leur travail l'emportent sur les aspects négatifs. Ce pourcentage augmente avec la qualification (70% chez les

cadres, 30% chez les ouvriers non qualifiés). En outre, une personne sur quatre cite spontanément le travail comme source de bonheur personnel, chiffres et primaires étant les premiers à en faire une condition du bonheur. Une autre enquête réalisée en 2011

par Radio France a révélé que 60% des cadres et 46% des employés et ouvriers sont heureux de se rendre au travail le matin. Enfin, pour 40% des personnes, un travail idéal doit donner l'impression de réussir quelque chose, et pour 48% permettre de continuer à apprendre.

menuisier qui manie son rabot éprouve tous les plaisirs de la prévoyance attachés au maniement de sa menuiserie, chaque coup de hache rappelle au charpentier les plaisirs que doit lui procurer le paiement de sa journée. Le travail, lorsqu'il est modéré, est en général le plus heureux emploi que l'on puisse faire du temps... » Mais le débat était déjà ouvert à l'époque, puisque Diderot répliqua ainsi à ces lignes un peu angéliques d'Helvétius : « J'aurais plus de confiance dans les délices de la journée d'un charpentier si c'était le charpentier qui m'en parlait, et non pas un fermier général dont les bras n'ont jamais éprouvé la dureté du bois et la pesanteur de la hache. »

Mais globalement, l'évolution favorable des conditions de travail, sous l'effet des lois sociales et des progrès techniques, fit que ce dernier devint de plus en plus souvent associé à la possibilité d'un certain bien-être, et l'objet d'attentes croissantes : il n'avait plus à être seulement un « gagnepain » mais aussi une activité au sein de laquelle on puisse apprendre, progresser, s'enrichir, s'épanouir. Les conséquences de ces attentes accrues représentent donc à la

fois une chance (davantage d'investissement dans un travail qui nous motive) et un risque (davantage de frustration s'il ne nous apporte pas ce que nous en attendons).

Ainsi, plus près de nous, une enquête de 2002 réalisée par les sociologues Baudelot et Gollac, ainsi qu'une enquête réalisée par Radio France en 2011 (voir la figure ci-dessus) montrent que la majorité des Français sont heureux de travailler et, fait important, que ce bien-être est plus élevé chez les professions qualifiées.

## La quête du sens

Le bonheur, sentiment de satisfaction globale avec son existence, n'est pas un objet d'étude aisé, tant ses dimensions peuvent être variées. La psychologie positive, cette branche de la psychologie scientifique dédiée à l'étude de ce qui contribue au bien-être et à la santé psychiques de l'être humain, parle plus volontiers de « bien-être subjectif », une façon de laisser le champ du bonheur entre les mains des philosophes et des poètes...

Mais c'est bien de la même chose qu'il s'agit. La tradition philosophique grecque

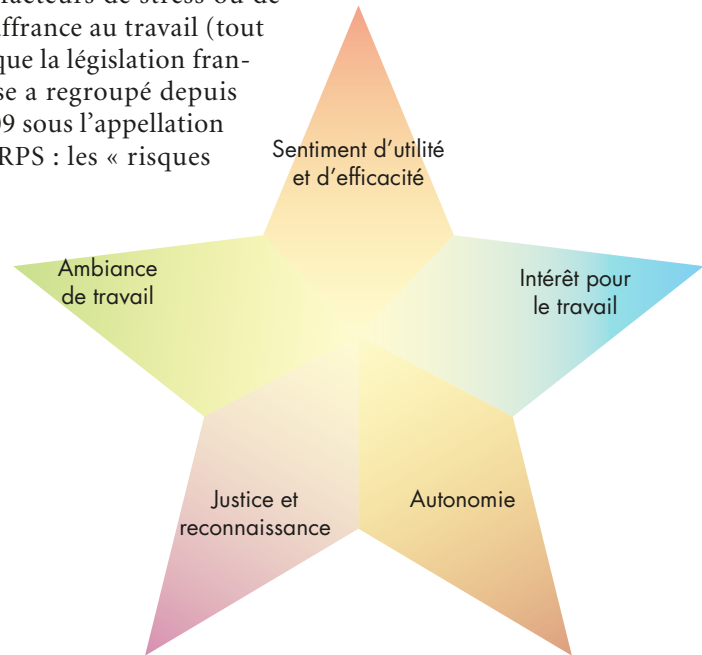
propose classiquement deux voies d'accès au bonheur : celle de l'hédonisme (le bonheur par les ressentis émotionnels positifs) et celle de l'eudémonisme (le bonheur par l'atteinte d'objectifs qui ont du sens et nous rapprochent de nos valeurs). Ces deux dimensions sont en général connectées : ressentir des émotions agréables nous aide à mieux percevoir ce qui a vraiment du sens pour nous, et à l'inverse accomplir des activités dotées de sens nous procure le plus souvent satisfaction et bien-être.

On retrouve ces deux dimensions dans l'approche scientifique moderne du bonheur, et dans le monde professionnel. L'hédonisme correspond aux moments où notre travail nous offre des ressentis émotionnels agréables : évoluer dans une bonne ambiance ; atteindre ses objectifs ; recevoir de la reconnaissance, des récompenses ou des gratifications financières. L'eudémonisme correspond aux moments où ce que nous faisons a du sens : percevoir l'utilité de son travail pour son entreprise ou ses clients, aider un collègue en difficulté, contribuer à résoudre des problèmes délicats. Mais là encore, ces deux dimensions sont en fait souvent indissociables : par exemple, une bonne ambiance de travail facilite l'émergence d'émotions positives (hédonisme) mais correspond aussi à la satisfaction d'idéaux et de valeurs (pouvoir compter sur et contribuer à des relations bienveillantes et solidaires entre humains).

## Ce qui contribue au bien-être des salariés

Il existe un adage fameux en médecine, attribué à Hippocrate : *primum non nocere*, d'abord ne pas nuire ! Il peut aussi s'appliquer au monde de l'entreprise. Si l'on souhaite que les salariés s'y sentent bien, il faut évidemment commencer par éliminer ou limiter tout ce qui représente une entrave au bien-être : qu'il s'agisse des sources d'inconfort physique ou psychologique, la liste est longue. Rappelons donc que les interventions centrées sur la psychologie positive en entreprise ne remplacent pas les démarches destinées à limiter

les facteurs de stress ou de souffrance au travail (tout ce que la législation française a regroupé depuis 2009 sous l'appellation de RPS : les « risques



psychosociaux »). Mais elles les complètent, sur un versant plus constructif que défensif, plus préventif que curatif.

De nombreux travaux ont été effectués pour évaluer si telle ou telle composante de l'environnement professionnel était cruciale pour le sentiment de bonheur et de bien-être au travail. Un de ces outils est le questionnaire proposé par l'Institut Gallup sur le bien-être des salariés d'une entreprise, que l'on trouve à la fin de cet article. On y retrouve systématiquement des éléments ayant trait notamment à quatre grandes familles de satisfactions : l'ambiance de travail (échanges globalement constructifs et positifs avec collègues et supérieurs hiérarchiques) ; le sentiment d'utilité et d'efficacité personnelle dans son métier ; l'intérêt porté à son travail et

### Une bonne étoile

Cinq facteurs au moins comptent pour se sentir bien au travail : l'ambiance (environnement et collègues agréables, solidarité, convivialité), le sentiment de sa propre compétence et utilité, l'intérêt pour les tâches elles-mêmes, la capacité d'initier soi-même certaines actions et d'en être responsable (autonomie) et le sentiment d'être traité justement et valorisé.

« Les managers devraient consacrer moins de temps au contrôle et à l'application de procédures, et davantage à l'accompagnement des salariés et à la présence à leurs côtés. »

le sentiment de progresser et d'apprendre, et finalement le retour sur son travail (reconnaissance, feed-back, encouragements, bilans, etc.).

Les modèles théoriques tentant de synthétiser ces dimensions contribuant au bien-être subjectif sont légion, comme le modèle « PERMA » de Seligman, l'un des fondateurs de la psychologie positive : P comme émotions Positives, E comme Engagement (pouvoir s'impliquer dans

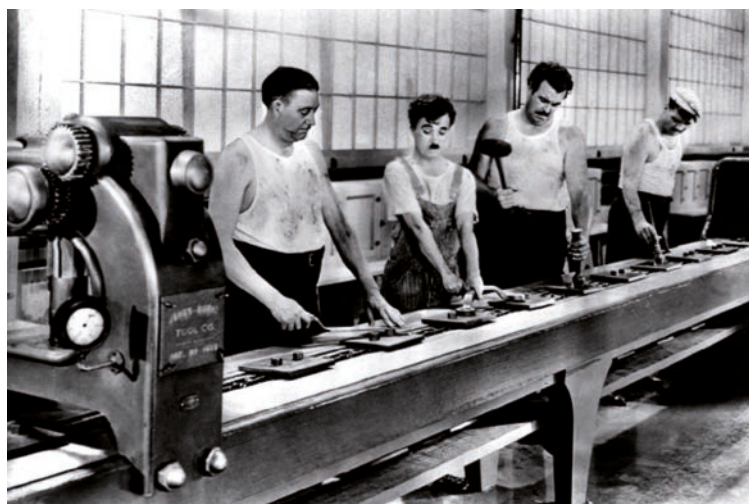
**Ne pas percevoir** le sens de son travail dans la masse est un des premiers facteurs de d'écouragement et de souffrance. Les retours sur la portée de l'ouvrage collectif et la contribution de chacun sont alors essentiels.

d'une action réglée et difficile, comme de dompter un cheval »

## Dirigeants : ne pas faire semblant

Impressionnées par le nombre croissant de données scientifiques issues de l'évidence-based-management (le management basé sur des preuves) montrant les bénéfices des émotions positives sur les performances professionnelles, de nombreuses entreprises s'intéressent à des programmes destinés à promouvoir le bien-être auprès de leurs salariés. La démarche est louable, mais ne semble fonctionner que si certaines règles simples sont respectées : d'abord, que les décideurs soient réellement et sincèrement convaincus de l'importance du bonheur de leurs salariés, pour le bien de ces derniers comme pour celui de l'entreprise (les faux-semblants sont rapidement perçus) ; ensuite que la démarche soit globale (et ne se limite pas à des gadgets ou des mesures cosmétiques, comme une salle de relaxation et des papiers peints colorés), impliquant aussi le mode de management et de gouvernance (par exemple en repensant la manière dont les salariés sont traités, reconnus et valorisés dans leurs efforts) ; enfin que le discours officiel soit incarné et initié au quotidien par le management (il est indispensable que les dirigeants se comportent eux-mêmes, durablement, de manière positive et constructive).

Un passionnant documentaire sur le bonheur au travail (diffusé sur Arte en janvier 2015), montrait que ces conditions doivent aussi être associées à des changements organisationnels importants : moins de temps consacré par les encadrants au contrôle et à l'application de procédures, et davantage consacré à l'accompagnement des salariés et à la présence à leurs côtés ; davantage d'autonomie accordée à chacun (les équipes s'autorégulant assez rapidement sans intervention de la hiérarchie) ; et enfin, un intérêt des salariés aux bénéfices de l'entreprise (l'argent ne fait peut-être pas le bonheur, mais le partage, oui !). Cette enquête filmée montrait que dans ces conditions, non seulement le



© MK2 distribution

un travail suffisamment intéressant), R comme Relations positives, M comme sens perçu à ce que l'on fait (Meaning en anglais), et A comme Accomplissement. Dans tous les cas, il semble bien que la dimension relationnelle soit centrale : bonne ambiance de travail et reconnaissance des efforts accomplis sont systématiquement les bases idéales pour que tout le reste soit facilité. Dans de tels contextes, même le stress peut alors, dans certaines conditions être qualifié de « positif » : si l'on travaille dans une bonne ambiance, si nos efforts sont reconnus par nos pairs et nos managers, alors nous serons capables d'affronter des périodes de surcroît de travail ou de difficultés, et d'y donner le meilleur. Surtout si ce que l'on fait a du sens, comme le notait le philosophe Alain : « Toutes les peines peuvent faire partie du bonheur, si seulement on les cherche en vue

55%

*des personnes se disent heureuses d'aller au travail le matin, tous emplois confondus.*



bonheur au travail est possible, mais qu'il est aussi parfaitement compatible avec l'efficacité de l'entreprise, qu'il s'agisse de petites PME, de multinationales ou de grands ministères.

## Justice du management

La question de l'autonomie revient souvent dans les études de psychologie du travail. Au Royaume Uni, par exemple, des travaux réalisés à l'Université de Londres au début des années 2000 consistent à observer l'impact de programmes « d'action participative », où les employés d'une grande administration sont réunis dans des comités expérimentaux où ils peuvent prendre la parole pour proposer spontanément de nouvelles procédures dans leur travail. Par exemple, un employé peut proposer une procédure d'envoi par email d'un court questionnaire de satisfaction à son supérieur, qui lui permettra de savoir plus vite comment se réorganiser afin de donner satisfaction. L'employé en retire un sentiment d'autonomie et de contrôle sur ses propres actions et résultats. Dans les études de ce type, les psychologues mesurent ensuite la qualité du travail dans l'unité administrative étudiée, ainsi que le sentiment de bien-être des employés, leur taux d'absentéisme, le nombre de jours d'arrêt-maladie ou l'épuisement professionnel (le fameux *burn-out*). Il s'avère alors que le nombre d'arrêts-maladie diminue de moitié, et le bien-être augmente en flèche, ce qui montre que le sentiment de contrôler en partie l'organisation de son travail (et non de se le faire systématiquement imposer de l'extérieur), constitue un facteur important du bien-être.

Tout le monde gagnera, par conséquent, à ce que les employés jouissent de plus d'autonomie dans leur emploi du temps, dans l'aménagement de leur lieu de travail, mais aussi dans la prise de décision. Plus ils recevront d'explications sur l'utilité de leur tâche et la façon dont celle-ci s'insère dans l'activité du groupe, plus ils percevront de sens à leurs actions, ce qui est essentiel à la dimension eudémonique du bonheur. A l'inverse, rien de plus frustrant pour une infirmière que devoir multiplier les actes de soin sans rien apprendre des missions de

## Dans une équipe qui marche, les commentaires positifs prédominent

Faut-il qu'une bonne ambiance règne en permanence au sein des équipes ? Ou bien est-il seulement nécessaire que les échanges positifs l'emportent globalement sur les négatifs ? Pour répondre à cette question, une équipe de l'université du Michigan a filmé au sein de 60 équipes autonomes d'une grande entreprise une réunion importante (élaboration du plan stratégique annuel), en codant la nature des échanges entre participants sur deux dimensions : étaient-ils plutôt constructifs (encouragements, intérêt) ou négatifs (critiques, indifférence) ; puis étaient-ils plutôt auto-centrés (sur la personne, le groupe présent ou l'entreprise)



© Syda Production / Shutterstock.com

ou plutôt hétéro-centrés (sur des personnes extérieures au groupe ou à l'entreprise) ? Les performances de chaque équipe étaient ensuite évaluées un an plus tard.

Les résultats étaient clairs : les équipes hautement performantes étaient celles au sein desquelles dominaient les échanges positifs (5 fois plus que de négatifs) et où les interventions étaient aussi souvent auto-centrées qu'hétéro-centrées. Par contre, le mauvais cocktail en termes de performance était obtenu par les équipes au sein desquelles les échanges négatifs et auto-centrés dominaient (3 fois plus que de positifs et d'hétéro-centrés).

Simplement assister à une réunion importante permettait donc de prédire ce qui allait se passer en termes de performances à venir : si le plus souvent on y parle positivement des clients et du monde extérieur, les performances suivront ; elles stagneront si l'on y reste centré sur soi, son équipe, son entreprise, au sein d'échanges globalement maussades

M. Losada, E. Heaphy, *The role of positivity and connectivity in the performance of business teams : a nonlinear dynamics model*. *American Behavioral Scientist* 2004, 47(6) : 740-765.

l'hôpital dans le tissu social, ou pour un ouvrier à la chaîne de ne pas savoir où va son boulon.

On découvre aussi les vertus fondamentales de la justice sur le lieu du travail. Souvent, les employés se plaignent de donner beaucoup à leur entreprise sans recevoir beaucoup en échange. Un psychologue du travail de l'Université de Franche-Comté, Didier Truchot, a analysé ce sentiment d'injustice (qui inclut aussi le fait de ne pas recevoir de promotion après avoir beaucoup apporté) et l'a comparé avec la fréquence et l'intensité des épisodes d'épuisement professionnel, un syndrome hélas de plus en plus courant qui intègre une perte d'efficacité de l'employé, sa fatigue chronique, sa démotivation et des symptômes dépressifs. Une corrélation très nette est apparue,

**« Non seulement le bonheur au travail est possible, mais il est parfaitement compatible avec l'efficacité de l'entreprise. »**

montrant que le sentiment d'injustice chez un employé est particulièrement menaçant car il risque d'invalider à la fois le sujet en question et son entreprise. Rendre possible les conditions du bonheur au travail, c'est donc aussi travailler chaque jour à la justice d'entreprise. Par exemple en reconnaissant les mérites de chacun et en les récompensant, que ce soit par des mots, par des attributions de responsabilité ou par un intérêt aux résultats.

## Un peu d'humour dope la performance

Parmi les multiples moments agréables qu'il est possible de vivre au travail, l'humour figure en bonne place. L'humour procure des émotions et sensations agréables, il induit de la complicité et renforce les liens entre les personnes : il était donc logique que des chercheurs se demandent si, de ce fait, il n'était pas même de favoriser la performance des équipes. Une étude conduite dans une usine allemande, auprès de 352 salariés, filmait ainsi les réunions de travail au sein des équipes (une cinquantaine). Les séquences durant lesquelles l'humour était identifiable étaient alors repérées et codées, selon qu'il s'agisse de traits d'humour isolés (sans réponse particulière d'autres interlocuteurs ou du groupe), ou de séquences (humor patterns) dans lesquelles le trait d'humour était repris par les autres. Les performances de chaque groupe ainsi filmé étaient ensuite évaluées, et réévaluées deux ans plus tard. L'humour partagé (pas l'humour isolé) était significativement associé à de meilleures performances professionnelles. Rires et rigolades ne sont donc ni des pertes de temps ni des distracteurs, mais des marqueurs et des facilitateurs de bons échanges professionnels, eux-mêmes liés à l'implication dans le travail. Un bémol : dans cette étude, les chercheurs avaient noté que rire ensemble n'est associé à la performance que dans les cadres professionnels stables : si l'insécurité règne (sur le métier, l'avenir de son poste, etc.) l'humour n'est alors plus corrélé aux bonnes performances actuelles et à venir.

N. Lehmann-Willenbrock et al. How fun are your meetings ? Investigating the relationship between humor patterns in team interactions and team performance, in Journal of Applied Psychology, vol. 99(6) : pp. 1278-1287, 2014.

## L'impact économique du bonheur

Au vu de toutes ces données, il semble bien que la question du bonheur au travail ne soit pas si naïve ou utopique qu'elle en a l'air. Un argument souvent opposé aux démarches centrées sur le bien-être au travail est que la crise et la mondialisation ne font pas de cadeaux aux entreprises : « c'est bien gentil toutes ces histoires, mais nous vivons dans un monde ultra-compétitif et sans pitié. » Ce qui est vrai, mais n'empêche rien. Car, justement, si le bonheur favorise la santé des individus et la performance des entreprises, plusieurs études ont aussi montré qu'il était un facteur prédictif de meilleure résilience face à la difficulté et l'adversité. On affrontera mieux un contexte difficile si l'on est heureux que si l'on est stressé. Ainsi, comme l'a montré Barbara Fredrickson, des personnes stressées par un test difficile voient leur rythme cardiaque s'apaiser plus rapidement si l'on provoque chez eux des émotions positives, notamment le rire (l'expérience était faite avec des clips humoristiques). Selon elle, les émotions positives permettent littéralement de « défaire » le stress et d'éviter qu'il ne s'installe sur la durée.

Se sentir heureux modifie également les schémas de pensée dans le sens d'une

### Un cerveau heureux est un cerveau créatif

#### Attention large créativité

**Avoir des émotions positives** au travail permet de mieux supporter le stress et augmente la créativité. En cas de ressenti positif (a), une partie du cerveau impliquée dans les états de stress, l'amygdale, voit son activité baisser. Parallèlement, le lien parahippocampique qui permet d'élargir le champ de l'attention, voit son activité augmenter, ce qui permet au regard de ne pas rester focalisé sur un point précis et d'explorer de nouvelles possibilités. En cas d'émotions négatives (b), l'amygdale s'active et génère du stress. Quant le lien parahippocampique, elle réduit son activité ce qui focalise l'attention sur des détails en réduisant la capacité d'exploration.

#### Attention focalisée

Source : Schmitz et al., in *Journal of Neuroscience*, vol. 29, pp. 7199-7207, 2009

meilleure créativité. L'effet qui se manifeste alors porte le nom « d'attention élargie ». Plusieurs études ont ainsi observé que les personnes vivant des émotions positives focalisent moins leur attention sur des détails d'une scène visuelle, et peuvent davantage élargir leur regard pour percevoir la scène dans son ensemble. Mieux : il leur vient plus d'idées à l'esprit et ils manifestent une envie d'entreprendre des actions plus variées (voir la figure ci-dessus).

C'est dire si, finalement, le bonheur ne doit pas seulement être perçu comme une sorte de récompense aux efforts accomplis, ou de possibilité offerte aux salariés ayant la chance de travailler dans des environnements calmes ou privilégiés, mais comme un ressenti et un ensemble de ressources intérieures susceptibles d'accroître par

elle-même les performances, et de renforcer la résilience dans un environnement en crise.

Vouloir aider les salariés à se sentir heureux au travail relèverait alors de la sagesse et de la lucidité, bien plus que de toute forme d'angélisme ou de naïveté... ■

#### Bibliographie

**M. Meissonnier**, Le bonheur au travail, Reportage diffusé sur Arte en février 2015.

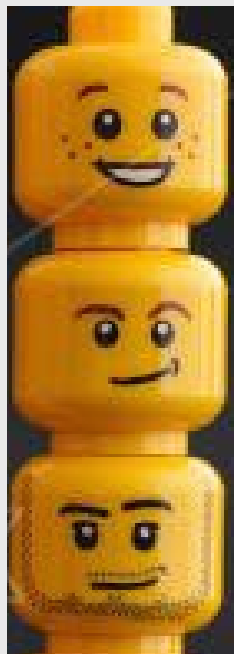
**J. Krauze et coll.**, Quel travail voulons-nous ? La grande enquête, Les Arènes, 2012.

**PA. Linley et coll.**, Oxford Handbook of Positive Psychology and Work, Oxford University Press, 2010.

**P. Nasse et al.**, Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, La Documentation



# Testez votre bien-être



## Êtes-vous heureux au travail ?

Le travail, c'est la santé dit le proverbe. Mais est-ce toujours le bonheur ? Ce questionnaire vous propose de réfléchir à ce sujet. Cochez tout simplement la case correspondant le mieux à votre situation actuelle.

- 1) Je ne ressens jamais le « syndrome du dimanche soir »  
(spleen et vague à l'âme à la fin du week-end)  
 oui       non
- 2) Si c'était à refaire, je choisirais le même travail  
 oui       non
- 3) Je passe de bons moments conviviaux avec mes collègues de travail  
 oui       non
- 4) Il m'est parfois arrivé d'oublier l'heure alors que j'étais en train de travailler  
 oui       non
- 5) Je dispose d'une autonomie satisfaisante à mon poste  
 oui       non
- 6) Je suis satisfait(e) du dialogue avec mes supérieurs hiérarchiques  
 oui       non
- 7) Mon travail me fait évoluer favorablement sur un plan personnel  
 oui       non
- 8) Je peux citer trois moments professionnels agréables durant le mois écoulé  
 oui       non
- 9) J'ai des possibilités d'évoluer dans mon travail  
 oui       non
- 10) Ma hiérarchie reconnaît mes réussites  
 oui       non

### Comment calculer vos résultats ?

Comptez 1 point par réponse « oui ».

**Entre 0 et 3 :** Vous n'êtes manifestement pas heureux (se) au travail. Analysez les causes qui transparaissent dans les items du questionnaire. Ce travaille vous ennue-t-il ? Ne vous offre-t-il aucune perspective d'évolution ? N'êtes-vous pas reconnu(e) pour ce que vous faites ? N'avez-vous aucun contrôle de vos activités ? Certains de ces points d'achoppement peuvent être discutés avec votre hiérarchie. Il est important de commencer par identifier ce que vous ressentez, pour pouvoir mieux l'expliquer à votre supérieur. Il arrive que celui-ci n'identifie pas les problèmes, faute de retour de ses employés. Mais s'il refuse de prendre ces demandes en considération, il faut peut-être envisager de chercher un travail qui vous corresponde mieux.

# et celui de vos collaborateurs

**Entre 4 et 7 :** Le travail est pour vous « gérable », il vous permet d'assurer une activité sans vous offrir de véritable accomplissement. Vous pouvez prendre le temps de réfléchir à un changement d'orientation ou de lieu de travail, soit dans votre structure actuelle, soit dans un autre contexte. En analysant point par point ce qui ne va pas : ambiance, reconnaissance, évolution, autonomie ?

**Entre 8 et 10 :** Le bonheur au travail pourrait bien être une réalité pour vous. Et attention, il ne faut pas nécessairement avoir 10/10 pour être heureux ! Il peut être, au contraire, profitable d'accepter certains petits bémols liés à un emploi, pour mieux appréhender les aspects positifs. Et pourquoi pas, de partager ce bon esprit avec les autres, pour améliorer l'ambiance générale.

## Vos salariés sont-ils épanouis ?

Le célèbre institut de sondage américain *Gallup* propose à de nombreuses entreprises d'effectuer un sondage annuel auprès de leurs salariés pour évaluer leur niveau de bien-être. Voici les douze points explorés par cet outil, le *Gallup Workplace Audit*, largement utilisé dans le monde :

- 1) Je sais ce qu'on attend de moi au travail
- 2) Je dispose des conditions matérielles nécessaires à mon travail
- 3) Mon travail me permet de faire ce pour quoi je suis le plus apte
- 4) Dans la semaine écoulée, j'ai été reconnu ou félicité pour mon travail
- 5) Mon supérieur prend soin de moi en tant que personne
- 6) On s'intéresse à ma progression dans l'entreprise
- 7) Mon avis est pris en compte
- 8) Je perçois que mon travail est important pour l'entreprise
- 9) Les collègues qui m'entourent sont motivés par leur travail
- 10) J'ai au moins un ami proche au travail
- 11) Dans les 6 derniers mois, quelqu'un a fait le point avec moi sur mon travail
- 12) Cette année, j'ai eu des occasions d'apprendre des choses intéressantes dans mon travail

Si votre salarié a répondu positivement à

0 - 4 points - Réfléchissez à la façon dont il vit son travail. Ses capacités ne sont pas exploitées, ni valorisées. Il prouve probablement de la frustration et un sentiment d'inutilité voire d'isolement. Changez quelque chose, sans quoi il risque de se désinvestir totalement.

5 - 9 points - Essayez d'identifier ce qui fait défaut dans votre organisation. Valorisation des salariés, soutien humain, sens du travail : où pouvez-vous le mieux agir ?

10 - 12 points - Vos salariés sont globalement heureux. Repérez un ou deux points faibles dans leur questionnaire pour agir de manière ciblée et perpétuer cet état.

