



Audible Stock

# Je veux un boss au top

La crise a détérioré notre bonheur au travail. Il est urgent de remettre du sens, de la joie et du plaisir dans les entreprises. Et pour cela, la relation avec nos supérieurs est déterminante.

Une employée est déconcertée face à un manager imprudent vis-à-vis du corona. Un autre estime que son responsable cambriole sa vie privée parce qu'il le contacte à toutes les heures. D'autres se sentent taxés de profiteurs parce qu'ils travaillent depuis la maison. Griet Deca, "Chief



Texte:  
**Catherine  
Ernens**

Happiness" chez Tryangle, qui promeut le bien-être au travail, vient de donner un webinar gratuit concernant la communication en temps de corona. Les témoignages de travailleurs s'y sont multipliés. Le retour au travail génère des angoisses concernant les transports en commun ou la climatisation au bureau. Et puis, il y a de vrais traumatismes. "Une de mes collègues a perdu son père à cause du virus. Mais



*elle a partagé très honnêtement son histoire avec ses collègues. Elle a pleuré. Cela venait du cœur. Cela a changé la profondeur de nos relations.”*

### **Zoom-management ou cyberharcèlement**

Une entreprise a envoyé à la maison à ses employés les fruits des habituelles corbeilles offertes sur le lieu de travail. Une autre a écrit des cartes personnalisées. Mais le fait que les collègues soient soudain devenus des écrans a rendu beaucoup de monde malheureux. *“Une crise est toujours révélatrice des problèmes qui préexistaient. Elle révèle les problèmes de leadership au sein d’une équipe. On ne peut plus faire semblant”*, rapporte Griet Deca qui avoue s’être demandé au début de cette crise si le bonheur au travail avait encore un sens. *“Mais très vite on s’est dit que oui”*, appuie avec enthousiasme l’experte qui organise pour la troisième année la semaine du bonheur au travail, qui se déroulera du 21 au 27 septembre, mais cette fois en

**La moitié  
des travailleurs  
seulement  
estiment que  
leurs responsables  
se préoccupent  
de leur bien-être.**

ligne. Le confinement a rendu moins heureux les travailleurs, les télétravailleurs mais aussi ceux qui ont continué à travailler à l’extérieur ainsi que ceux qui ont été mis à l’arrêt. Et si, pour certaines entreprises, le télétravail a été une évolution, pour beaucoup cela a été une révolution. Certaines ont fait un blocage, d’autres au contraire y ont trouvé une opportunité. Les résultats sont contrastés. Une enquête menée par l’Université de Gand (UGent) et l’assureur-vie NN à l’échelle de la Belgique montre que ce qui a surtout joué, ce sont les relations avec les supérieurs. Depuis le confinement, de nombreux collaborateurs ne sont pas satisfaits de leur supérieur hiérarchique. C’est ce facteur qui pèse le plus aujourd’hui sur le bonheur au travail. Seule la moitié des travailleurs trouvent que leurs responsables se préoccupent de leur bien-être ou se soucient de leur avis.

*“Durant la crise, les mauvais chefs sont devenus beaucoup plus visibles. Un bon chef a contacté les membres de son équipe, a planifié le travail, organisé un zoom une fois par semaine, encouragé les solidarités. Les mauvais chefs ont cherché à contrôler et parlé essentiellement des bons et des mauvais chiffres obtenus”,* explique Lieven Annemans, professeur en Économie de la santé au sein de la faculté de médecine de l’UGent. *“Un supérieur qui fait des différences entre ses collaborateurs, entre ses petits favoris et les autres est néfaste. Un supérieur inconsistant, qui dit blanc et puis noir, c’est pareil. Un bon manager donne le but à atteindre et ensuite offre la liberté à son travailleur de trouver comment y arriver. Ce sont les petits détails qui changent tout.”*

Globalement, le bonheur au travail s’est un peu détérioré. Avec le confinement, 61 % des travailleurs interrogés se disent enthousiastes par rapport au travail, 47 % trouvent leur travail inspirant mais plus d’un quart d’entre eux sont malheureux. *“La moyenne autour de 6/10 que nous enregistrons n’est pas fantastique, appuie Lieven Annemans. C’est dû à un grand écart entre les très heureux et ceux qui ne le sont pas du tout.”* L’enquête reprend aussi ceux qui se sont retrouvés au chômage technique et se sont sentis inutiles. En revanche, dans les entreprises qui ont activement contacté leurs travailleurs, les gens se sont sentis plus heureux. Quand le manager se préoccupe du bien-être des gens, on obtient des sco- ➔

**“Durant la crise, les mauvais chefs sont devenus beaucoup plus visibles.”**



→ res de 8 sur 10 sur la satisfaction au travail alors que ceux qui disent l'inverse sont à 3 sur 10. La balance du bonheur au travail se joue entre les ressources professionnelles (se sentir apprécié, avoir de l'autonomie, être reconnu pour ses compétences) et les contraintes comme les horaires de travail, les temps de trajet, la sécurité de l'emploi. *"Les ressources déterminent à près de 80 % notre état de bonheur tandis que les contraintes ne le sont que pour 20 %"*, pose Lieven Annemans. Or les bénéfices du confinement ont surtout porté du côté des contraintes, du moins pour les télétravailleurs. On a pu échapper aux bouchons, planifier comme on voulait ses journées ou encore travailler en pyjama si cela nous amusait. Mais les ressources ont manqué. *"Même si le travail est très dur, s'il règne une atmosphère de solidarité, si on se sent compétent et utile, cela aide à se sentir heureux au travail. Ce qui détermine notre bonheur au travail vient en premier lieu du rôle joué par le manager qui doit se montrer empathique, intéressé par ses collabora-*

**"Pouvoir dire à son collègue: "toi, comme être humain, comment vas-tu?", c'est très important."**

*teurs. L'autonomie vient ensuite. Si on te dit tout le temps ce que tu dois faire ou pas, tu ne peux pas être heureux",* résume Lieven Annemans.

Le revenu ne vient qu'en cinquième place dans le bonheur, bien après l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, et l'épanouissement comme le fait de pouvoir se développer ou de se sentir utile et important. En travaillant à la maison, nombreux sont ceux qui ont obtenu un gain d'autonomie, mais d'autres ont été beaucoup plus contrôlés par un manager stressé. Certains ont découvert de nouveaux logiciels, de nouveaux moyens informatiques, mais d'autres ont constaté que leurs compétences informatiques étaient insuffisantes. Certains ont développé des pauses-café virtuelles et d'autres pas du tout. Ce qui s'est singulièrement compliqué avec la crise, ce sont les connexions et la communication. *"On apprenait beaucoup de choses dans les couloirs. Les relations avec les responsables, les collègues se sont compliquées. Le confinement a changé le jeu à tous les niveaux. Il y a beaucoup de peurs et de stress. Et très vite ça peut devenir la fin du monde. On ne se voit plus. On ne sent plus l'énergie de l'autre. Pouvoir dire à son collègue: "toi, comme être humain, comment vas-tu?", c'est très important"*, témoigne Griet Deca. Et puis, il est difficile de déconnecter quand l'ordinateur fait partie du living. Les télétravailleurs ont été confrontés au multitâche: être travailleur mais aussi partenaire et parent, tout en même temps, dans un même espace de vie à se partager.

### **Être heureux, bon pour l'économie**

Concernant le bonheur au travail, en général, la Belgique emporte la vingtième place par rapport aux autres pays. Ceux qui s'en sortent le mieux sont les pays scandinaves, la Suisse ou les Pays-Bas. On peut donc mieux faire. Et cela a du sens. D'autres enquêtes ont comparé l'état de bonheur à différents âges de la vie. Ce sont les pensionnés qui sont les plus heureux parce qu'ils ont plus d'autonomie et un plus grand sentiment de compétence. *"Ils font généralement ce qu'ils veulent et ce qu'ils font bien. Beaucoup de travailleurs voudraient être pensionnés. Or l'idéal devrait être l'inverse"*, décrypte Lieven Annemans. Le bonheur au travail est important parce qu'il influence notre bonheur en général, rendant aussi notre vie privée plus agréable. *"Et puis, ceux qui sont heureux dans leur job sont aussi plus productifs, plus créatifs et grâce à cela ils améliorent la qualité de l'économie. C'est un win-win pour tout le monde. Le bonheur au travail est donc un facteur-clé pour sortir de cette crise."* C'est donc le moment de tracer des solutions. Pour Laurence Vanhée, fondatrice de Happyformance, la reconnaissance de la difficulté de

s'adapter est essentielle. L'empathie va aider à améliorer les choses. Car la peur de ne pas être à la hauteur engendre beaucoup de stress qu'il faut arriver à dépasser. Le besoin, c'est de regonfler les énergies. "Il faut accepter ce stress et reconnaître l'incertitude de naviguer à très court terme. Les managers doivent expliquer ce qui va se passer et dire s'ils ne le savent pas. Chaque collaborateur doit savoir ce qu'on attend de lui et savoir qui contacter en cas d'incertitude. La situation risque de durer. Il ne faut pas attendre de miracle, mais identifier les bonnes pratiques et ce qui irrite afin de repartir avec de l'énergie. Il définir les nouveaux terrains de jeu et cela doit être une cocréation en équipe. Les réunions virtuelles sont tout à fait possibles. De toutes les manières, il faut stimuler à nouveau les liens en entreprise", conseille Laurence Vanhée.

"Ici, à la rentrée, nombreux seront ceux qui seront heureux de sortir de leurs quatre murs", assure aussi Laurence Vanhée. "Beaucoup de travailleurs ont aujourd'hui peur de perdre les avantages dont ils ont bénéficié comme moins d'embouteillages ou avoir une pause midi plus longue qui permettait une promenade, tempère toutefois Griet Deca, Chief Happiness chez Tryangle. "On peut faire du teambuilding en ligne, parler, partager, s'amuser ensemble. C'est une manière de faire disparaître les peurs." Car si obtenir des résultats rend heureux, il faut aussi pour y arriver accueillir les émotions. De meilleures ressources font oublier les contraintes. Les formations, en offrant des opportunités d'évoluer, sont un facteur-clé. Et puis, si, dans son travail, on fait quelque chose d'utile pour la société, cela fait une grande différence. Cette perception d'utilité est essentielle. Tout

## Le malheur de la précarité

Les ouvriers, eux, n'ont pas la possibilité de travailler depuis la maison. Ils ont, plus que d'autres, éprouvé un sentiment d'impuissance et de solitude en étant coupés du contact avec les collègues. "On a enregistré le même effet chez les étudiants à cause du manque de contact social", glisse Lieven Annemans. En juillet, notre pays comptait 400.000 chômeurs temporaires, une réduction de deux tiers depuis le pic du coronavirus au mois d'avril. Il s'agissait alors de 1,2 million de chômeurs temporaires. La possibilité a été reconduite jusqu'à la fin de l'année. Leur situation reste très difficile, mais les employeurs doivent cependant offrir aux travailleurs mis en chômage temporaire au moins deux jours de formation par mois. Ainsi, selon Nathalie Muylle, la ministre de l'Emploi (CD&V), on s'assure qu'ils sont investis dans la connaissance et les aptitudes des travailleurs. Selon l'enquête de l'UGent, la précarité de l'emploi, dramatique en termes de bonheur, touche pas moins de 14 % des travailleurs.

ne tombe pas du ciel et du management, cependant. Le bonheur dépend aussi du soin que l'on prend de soi: bouger, manger de manière équilibrée, bien dormir, tout cela contribue aussi au bonheur au travail. Le fait d'apprendre tous les jours quelque chose aussi. "Beaucoup d'entreprises pensent que le bonheur n'est pas essentiel et que seuls comptent les chiffres. Or, avec des travailleurs heureux, il y a moins de turnover. C'est aussi important qu'une firme communique sur ses valeurs, sa mission pour que les gens puissent se connecter avec ces valeurs", développe Lieven Annemans. Éviter une vague de burn out est à présent le défi de toutes les entreprises. La question du sens du travail est plus cruciale que jamais. Face aux conséquences du Covid, il faudra changer. Les managers en tête. ✘

"ON AIME VOIR LES COLLÈGUES EN VRAI  
POUR CAPTER LEUR ÉNERGIE"

