



"Lukasz Stefanski/Shutterstock.com"

Bien-être psychosocial: bonheur au travail contre stress toxique et burn-out

Le bonheur au travail peut aider à prévenir le stress toxique et le burn-out. Mais qu'est-ce que le bonheur durable au travail? Quels sont éléments d'une culture du bonheur? Comment la mettre en place concrètement?

Qu'est-ce que le bonheur au travail?

Le bonheur au travail peut être décrit comme 'l'obtention de bons résultats grâce à des émotions positives sur le lieu de travail'. Le définir objectivement est difficile: le bonheur au travail est une combinaison de différents facteurs que chacun évalue subjectivement. Les perspectives choisies et les éléments qui rendent heureux seront différents d'une personne à l'autre.

Supérieur hiérarchique compétent

Lorsqu'on demande aux travailleurs ce qui les rend heureux au travail, les éléments les plus récurrents sont: aimer son tra-

GRIET DECA

Coach de stress et de burn-out,
Chief Happiness et cofondatrice de
Tryangle,
Happiness and Well-Being at Work

LES ABONNÉS PREVENTASSIST
PEUVENT LIRE CET ARTICLE
EN LIGNE SUR

prevent.be/fr/node/191486

vail, bénéficier d'un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle, avoir des collègues sympathiques, suffisamment de liberté et de flexibilité, se sentir apprécié,...

Mais la réponse la plus fréquente concerne toutefois le supérieur hiérarchique: de bons patrons garantissent le bonheur au travail. Ce constat a déjà été établi par l'expert du bonheur au travail Shawn Achor en 2011. Dans son bestseller *The Happiness Advantage*, il écrit: "Des travailleurs heureux sont plus productifs, engendrent davantage de bénéfices, sont plus performants dans les postes de direction, reçoivent une meilleure évaluation

des performances et un meilleur salaire. Ils bénéficient également d'une sécurité d'emploi supérieure et sont moins enclins à prendre des congés maladie, à démissionner ou à souffrir de burn-out. Les PDG heureux sont plus susceptibles de diriger des équipes de travailleurs heureux et en bonne santé qui pensent que leur environnement de travail est propice aux bonnes performances."

L'enquête de Gallup (2015) va également dans ce sens: "Les managers sont responsables de pas moins de 70% de la variation de l'engagement des travailleurs".

Résultats et relations

Le bonheur au travail s'articule autour de deux piliers, qui se renforcent mutuellement: les bonnes relations au travail engendrent de bons résultats et les bons résultats - s'ils sont célébrés - mènent à une amélioration des relations professionnelles. C'est un défi auquel sont confrontées de nombreuses équipes. En effet, la tendance n'est-elle pas de passer sous silence ce qui va bien et de discuter surtout de ce qui va moins bien?

Lien avec la satisfaction au travail

Conditions essentielles

Le bonheur au travail et la satisfaction au travail sont très souvent confondus et de nombreuses entreprises sont convaincues qu'elles mesurent chaque année le bonheur au travail en menant des enquêtes de satisfaction au travail. Cette conception erronée donne lieu à de fausses interprétations. Citons, par exemple, l'impact des fruits gratuits. Cet élément 'très apprécié' est souvent cité dans les enquêtes. Le conseiller en prévention, le membre du service du personnel ou le supérieur hiérarchique qui lit ces réponses peut être facilement convaincu que les collaborateurs sont heureux au travail grâce aux fruits gratuits. Ce type de petits extras n'a aucune influence sur le bonheur au travail mais contribue à la satisfaction au travail, une condition essentielle pour atteindre le bonheur au travail. La satisfaction au travail concerne le salaire, les conditions de travail, le lieu de travail, l'infrastructure, le soutien infor-

matique, les avantages extralégaux et les petits plus agréables tels qu'une corbeille de fruits au bureau. Autant de facteurs importants qui déterminent la façon dont une personne perçoit un emploi (potentiel). La satisfaction au travail fait donc partie du bonheur au travail, mais il faut davantage de facteurs pour l'atteindre véritablement. Des études montrent que ces facteurs sont considérés comme normaux à la signature d'un contrat. Si elles y sont reprises, personne ne s'en soucie car cela va de soi. Par contre, si ce n'est pas le cas, on peut voir se développer un sentiment négatif vis-à-vis du travail et de l'employeur.

Les enquêtes sur la satisfaction au travail confirment que le respect des conditions essentielles n'apporte aucune valeur ajoutée significative sous forme d'appréciation durable de la part du travailleur. Autrement dit: une augmentation de salaire entraîne un bonheur temporaire, mais n'a aucun effet à long terme sur le bonheur au travail en général.

L'argent (ne) fait (pas) le bonheur

En 2017, le cabinet de conseil en ressources humaines Robert Half a écrit: "Contrairement aux clichés, les recherches montrent que l'argent et le bonheur sont bel et bien liés. Toutefois, ce lien s'applique surtout jusqu'à un certain montant: 70.000 euros par an, pour être précis. Un salaire inférieur à ce montant annuel entraîne la disparition de l'augmentation proportionnelle du niveau de bonheur. Une augmentation de salaire garantit davantage de satisfaction au travail, mais l'influence de cette donnée est moins capitale qu'on pourrait le croire. Pour la plupart des travailleurs, le salaire est accessoire par rapport à de nombreux autres facteurs."

Bonheur au travail, le superlatif du bien-être et de la santé

Initiatives proactives

Grâce aux efforts des autorités, le bien-être des travailleurs, notamment la prévention et la protection au travail, tant physique que psychosociale, fait l'objet d'une attention accrue. C'est une bonne nouvelle. Il y a davantage d'initiatives proactives ces

dernières années et les investissements axés sur la santé et l'exercice physique au travail sont en hausse. La crise sanitaire a boosté ces initiatives.

Plus d'action!

Ces évolutions positives nous rapprochent du bonheur au travail, mais ce n'est pas suffisant. Des interventions ad hoc, entre le bien-être et le bonheur au travail, risquent de générer des effets négatifs.

Prenons, par exemple, une formation d'une journée sur la reconnaissance du stress négatif. L'employeur est rassuré ("chacun sait maintenant reconnaître le stress négatif") et heureux d'avoir répondu aux attentes en matière de bien-être au travail. Reste à connaître l'efficacité et la durabilité de cette journée de formation.

Même principe avec les *keynotes* sur la santé et la prévention du burn-out. Un auditorium bondé est suspendu aux lèvres du conférencier qui débite pendant une heure toutes les choses à faire et à éviter. Après cette conférence divertissante, tout le monde retourne au travail en étant stimulé.

Mais pour combien de temps? Qui plus est, certaines choses dites durant ces sessions autonomes touchent durement les participants. Les personnes plus vulnérables se rendent soudain compte que le stress toxique implique de nombreux risques pour la santé et ont entendu le message invitant à prendre soin de soi. Nombreux sont ceux qui abandonnent dès lors ces résolutions quelques jours ou semaines après la formation. Il faut donc élaborer une approche plus durable.

Parmi les éléments qui influencent le bonheur au travail, il y a les tables de ping-pong, les salles de gym et les corbeilles de fruits. Les entreprises dépensent énormément d'argent pour mettre en place ces initiatives isolées qui dépassent leur objectif et sont souvent contre-productives. Il n'est pas rare d'entendre alors des réflexions dans les couloirs comme: "Il n'y a pas assez d'argent pour engager une personne supplémentaire pour pouvoir faire notre travail correctement, mais pour un baby-foot auquel personne ne joue à cause de la surcharge de travail, il n'y a pas de problème au niveau du budget."

Responsabilité partagée

Dans le livre *Werken aan werkgeluk*¹, le bonheur au travail est défini comme une responsabilité partagée par l'employeur, le supérieur hiérarchique et le travailleur. D'une part, il revient à l'organisation de créer un cadre dans lequel le bonheur au travail peut être optimisé et où le thème peut et doit être absolument évoqué. L'organisation doit donc concevoir un environnement où l'autonomie, la responsabilité, l'évolution personnelle et les relations positives ont leur place. Le leadership sain est fondamental à cet égard.

D'autre part, les travailleurs doivent naturellement contribuer à leur propre bonheur au travail et à celui de leurs collègues en prenant des mesures et des responsabilités dans des domaines sur lesquels ils ont un pouvoir d'action: état d'esprit, perception, engagement, communication,...

Le bonheur au travail est aussi un élément essentiel du sentiment de bonheur général. Ceci n'a rien d'étonnant: on passe la majeure partie de notre temps au travail et certains passent même davantage de temps avec leurs collègues qu'avec leur partenaire.

Développer le bonheur au travail

Retour sur investissement

Le bonheur au travail n'est pas uniquement important pour le sentiment de bonheur de l'individu, il constitue également un atout pour les supérieurs hiérarchiques et les organisations. Le développement du bonheur au travail est un remède pour contrer différents défis actuels: absentéisme, stress toxique et burn-out.

Chiffres inquiétants

Les statistiques sont inquiétantes. En Belgique, 64% des travailleurs souffrent de stress au travail (Securex), 72% pensent que leur travail n'a aucun sens (AMS), 73% des travailleurs belges ne se sentent pas engagés et 17% sont tellement démotivés qu'ils nuisent (sourdemment) à l'organisation (Gallup). 51% des travailleurs éprouvent régulièrement des sentiments négatifs à l'égard de leur travail (Agilitas), 21% se sentent découragés et 26%

se sentent tristes, anxieux, en colère ou dégoûtés au travail (HIP-Consult).

Impact négatif de la crise sanitaire

Selon une enquête menée par la KU Leuven et Tempo-Team (printemps 2021), la pandémie de coronavirus n'a fait qu'aggraver la situation. Les participants indiquent être moins optimistes quant à leur travail, éprouver moins de plaisir à exercer leur activité et ont l'impression que leurs relations avec leurs collègues se sont détériorées. Le nombre de travailleurs à la recherche d'un nouvel emploi a doublé depuis la crise sanitaire.

Effets positifs de l'investissement dans le bonheur au travail

Il y a du pain sur la planche! Le bonheur au travail ne se développe pas du jour au lendemain. Cela demande du temps, mais pas forcément de l'argent. Les investissements financiers limités sont trop souvent considérés comme un coût et donc rejetés. À tort, car le développement du bonheur au travail est un investissement offrant un retour financier aux entreprises qui optent pour une approche durable. Un aperçu de l'éventail des effets positifs:

- des travailleurs plus heureux engendrent des équipes plus performantes où règne une meilleure entente, où la collaboration est plus étroite et les relations avec les clients et les fournisseurs sont plus fortes;
- des travailleurs heureux sont plus créatifs, plus productifs, plus performants et plus engagés;
- des travailleurs heureux sont plus optimistes, plus énergiques, plus résilients, font moins d'erreurs, ont moins d'accidents et sont moins souvent malades;
- les entreprises qui investissent durablement dans le bonheur au travail enregistrent une baisse du taux de rotation du personnel et des chiffres d'absentéisme (à long terme).

Ceci n'est pas négligeable. Investir préventivement dans le bonheur au travail est idéal en temps de crise. Le bureau de recherche britannique *Friday Pulse* a étudié l'impact de la pandémie de coronavirus sur

les prestataires de services. La différence est grande entre ceux qui investissent préventivement dans le bien-être et le bonheur au travail, et les entreprises qui n'entreprennent pas ces démarches. Le bonheur au travail semble être un véritable parade contre les circonstances imprévues (comme en mars 2020) et l'approche préventive assure un maintien de la productivité et de la résilience à plus long terme.

Clés du développement du bonheur au travail: conseils concrets

Vous êtes convaincu de l'influence positive du bonheur au travail? Vous voilà donc prêts à passer à l'étape suivante: mettre en place le bonheur au travail! Voici quelques conseils, astuces et techniques que vous pourrez appliquer, en tant que conseiller en prévention, professionnel du service du personnel ou manager, afin d'optimiser le bonheur au travail au sein de votre organisation. Il est indispensable de comprendre l'importance du timing et de connaître les acteurs clés pour créer un cadre propice au développement du bonheur au travail. Favorisez le bonheur au travail dans votre entreprise en 7 points:

Consultation

Discutez avec les travailleurs. Dans de nombreuses entreprises, les discussions se déroulent de manière formelle, il n'y a rien de mal à cela, mais c'est encore mieux quand elles ont lieu de manière informelle: les idées que vous communiquez ainsi ont bien plus de chance d'aboutir à un résultat que celles qui sont émises au cours de discussions formelles limitées. La meilleure façon d'inspirer et d'éveiller l'intérêt pour le bonheur au travail est d'en parler 'dans les couloirs' ou lors d'une pause en ligne.

Suivi attentif

Le conseil précédent s'accorde parfaitement avec celui-ci: les échanges informels vous permettent non seulement d'inspirer, mais aussi de prendre le pouls du bien-être. Vous découvrirez ainsi les besoins de votre organisation en matière de bonheur au travail: certaines sont moins avancées dans le domaine du bien-être, d'autres

1. Deca, G. & Hilgert, K. (2020) *Werken aan werkgeluk*, INNI Publishers, 2020.

stagnent au niveau de la culture du feedback,... Ces informations sont essentielles pour aider efficacement les travailleurs, peut-être au comble de la frustration suite à un rachat récent ou à la mise en oeuvre d'un projet énergivore. Des processus opérationnels boiteux ou une mauvaise circulation de l'information peuvent aussi mettre à mal le bonheur au travail. Découvrir ce qui se passe au sein des équipes et des départements en matière de bonheur au travail ne peut qu'inspirer et favoriser la planification d'interventions à l'échelle de l'organisation.

Maintien du sujet dans l'agenda stratégique

Le bonheur au travail peut être mis en oeuvre de deux manières au sein d'une organisation: l'approche descendante (top-down) et/ou l'approche ascendante (bottom-up). La meilleure stratégie consiste à combiner les deux approches, mais dans la pratique l'on opte souvent plus une seule des deux. L'expérience et de nombreuses recherches scientifiques démontrent que l'approche descendante a davantage de chances d'aboutir à une politique durable de bonheur au travail. Les démarches ascendantes échouent souvent au niveau de la satisfaction au travail. Une séance de yoga ou des jeux de société pendant la pause de midi sont des initiatives certes agréables, mais loin d'être suffisantes pour accroître à long terme les émotions positives au travail.

Le bonheur durable au travail mérite une attention particulière au niveau stratégique. L'équipe dirigeante doit vouloir se pencher sur la question pour contribuer à générer des changements significatifs (p.ex. s'engager en faveur de la diversité et de l'inclusion, de l'égalité des genres, de l'élimination d'éventuels plafonds de verre, de la rémunération juste,...).

Emploi de la terminologie adéquate

Pour mettre en oeuvre le conseil précédent, il est important d'employer la terminologie adéquate. L'importance du bonheur au travail est de plus en plus claire pour beaucoup, mais il subsiste tout de même quelques irréductibles. Une grande marge

d'amélioration reste possible, en particulier auprès des principaux décideurs d'entreprise. C'est dommage, mais pas insensé: la distance par rapport au terrain est souvent grande et l'aspect humain souvent laissé de côté au profit des performances. Si c'est le cas dans votre entreprise, employez une terminologie qui vous aide. Le bonheur au travail consiste précisément à accroître la productivité, à investir dans la marque employeur: ceci se reflète d'ailleurs dans le taux de rétention et la possession des meilleurs atouts dans la guerre des talents. Des études approfondies montrent également que le bonheur au travail a un effet positif sur l'innovation, l'esprit d'équipe, l'engagement, la motivation et l'orientation client. N'hésitez donc pas à aborder ouvertement les avantages du bonheur au travail. Exprimez-vous en terme 'd'investissement' et de 'retour sur investissement' et surtout, n'oubliez pas de mentionner les inconvénients en cas de non-développement du bonheur au travail: un taux d'absentéisme et de présentéisme généralement plus élevés. Si vous souhaitez des chiffres précis, consultez l'une des applications en ligne du calculateur d'absentéisme, il peut même épater la direction financière. Outre la différence au niveau des coûts, le rendement financier des travailleurs heureux est bien supérieur à celui des travailleurs qui ne le sont pas.

Garder à l'esprit le bonheur au travail

Portez également un regard critique sur l'environnement de travail: comment peut-il être adapté pour que les travailleurs s'y sentent bien? Votre organisation se trouve peut-être dans une véritable réalité hybride, ce qui peut faire fortement pression sur la satisfaction au travail. Les politiques existantes tiennent-elles compte des besoins du personnel? Certains aimeraient pouvoir revenir au bureau aussi rapidement et souvent que possible tandis que d'autres souhaiteraient pratiquer (davantage) le télétravail. Rendez la transition entre les longues heures de télétravail et le retour au bureau aussi aisée que possible. Si vous travaillez dans un open space, pensez à créer des espaces où les travailleurs peuvent travailler au calme et

d'autres lieux permettant de se réunir sans déranger les autres.

Discuter du bonheur au travail

Si vous souhaitez investir dans le bonheur au travail, le sujet doit être abordé en géant consciemment la communication. En effet, les partisans du bonheur au travail en parleront facilement, alors que ceux qui émettent des réserves à l'égard de ce concept réagiront souvent en entravant la communication. Il est important de communiquer, sans forcément chercher à convaincre. Donner l'exemple est ici la conduite à tenir: changer le monde commence par se changer soi-même.

Concentration sur le bien-être au travail

Étant donné que les travailleurs passent une grande partie de leur temps au travail, il est capital de soutenir leur bien-être sur le lieu de travail et de les encourager à adopter des habitudes saines tant pour le corps que pour l'esprit. Le bien-être au travail peut couvrir des informations et des outils sur l'ergonomie, l'exercice physique, l'alimentation et la santé, mais doit également englober le bien-être mental. C'est pourquoi certaines entreprises accordent une attention croissante aux techniques visant à mieux gérer le stress négatif et mettent en place des initiatives concernant la résilience, telles que la pleine conscience.

Les entreprises qui investissent dans ces différents aspects et qui garantissent un environnement où leur personnel aime travailler, où l'activité peut être exercée collectivement dans un cadre social agréable, et où un travail significatif et sensé peut être effectué, attireront des travailleurs ayant un haut niveau de satisfaction et voulant de bons résultats. Ces entreprises font déjà la différence et continueront de le faire à l'avenir: l'avenir appartient aux gens heureux!

FIN