

BONHEUR AU TRAVAIL, BONHEUR PAR LE TRAVAIL

Les liens entre le bonheur et le travail suscitent un intérêt croissant qu'illustrent l'apparition de "chief happiness officer" dans les entreprises et la multiplication d'articles, conférences et ouvrages consacrés au « bonheurisme ». Trois principales questions mobilisent les chercheurs en GRH : Quels sont les impacts du bonheur au travail (BAT) sur l'engagement des salariés et la performance de l'organisation ? Quels sont les déterminants du BAT et les politiques et pratiques RH pour le développer ? Le travail lui-même est-il créateur de bonheur (bonheur par le travail) et dans quelles conditions ?

L'emploi du mot "bonheur" ne fait pas l'unanimité dans le cadre professionnel. Les chercheurs comme les DRH utilisent les notions de « bien-être au travail » et de « qualité de vie au travail » plutôt que celle de « bonheur au travail »,

plus délicate à définir et à opérationnaliser. Selon le fichier central des thèses, un seul projet de thèse en sciences de gestion, déposé fin 2016 à l'université de Poitiers par Isabella Tater, l'aborde explicitement : « Quel lien entre bonheur au travail, engagement professionnel et performance? Approche en sciences de gestion ».

Bonheur au travail, facteur de performance ?

« Le bonheur au travail », documentaire de Martin Meissonnier sur Arte en 2015, a popularisé cette idée en s'appuyant sur quelques exemples d'« entreprises libérées ». Si les recherches sur le lien entre le sentiment de bonheur au travail et la performance sont encore rares en France, du fait notamment de la difficulté à construire une échelle de mesure valide du BAT, celles sur le lien entre bien-être au travail, engagement et performance au travail font généralement ressortir un impact positif.

Le bonheur étant défini comme « un état durable de plénitude, de

satisfaction ou de sérénité, d'où la souffrance, le stress, l'inquiétude et le trouble sont absents », il faut créer des outils pour mesurer ces différents termes. Cependant, les composantes du sentiment de bonheur au travail sont proches de celles du bien-être au travail et des échelles de mesure communes peuvent être utilisées.

Dans un article intitulé « Happiness and Productivity » publié dans le Journal of Labor Economics, en février 2014, A. J. Oswald, E. Proto, et D. Sgropi, chercheurs de l'université de Warwick (UK) ont présenté une recherche expérimentale montrant que le fait d'être heureux augmentait la productivité de près de 12%. D'autres études, essentiellement nord-américaines font ressortir que les salariés « heureux » sont moins malades, moins absents, plus loyaux, plus productifs et plus créatifs.

Conscient de l'impact positif du BAT sur la performance, les organisations souhaitent identifier les leviers sur lesquels agir pour rendre plus heureux au travail leurs salariés.

Les déterminants du bonheur au travail

Les déterminants du bonheur au travail peuvent être environnementaux, sociodémographiques et individuels. La plupart des recherches sur les déterminants du sentiment de BAT adaptent les modèles de Karasek et de Siegrist concernant le stress au travail. Karasek étudie



JEAN-MARIE PERETTI,

Professeur à l'ESSEC Business School
et Titulaire de la Chaire ESSEC du changement

l'équilibre entre deux caractéristiques des situations de travail, la pression psychologique (quantité de travail, contraintes de temps, demandes contradictoires, interruptions fréquentes) et la latitude décisionnelle (possibilité de prendre des décisions, d'être créatif, d'avoir les moyens appropriés). Un salarié vivant une situation de travail avec une forte pression psychologique et une faible latitude décisionnelle est exposé à des risques de stress et, à terme, à des problèmes de santé. Ce déséquilibre peut être atténué par le soutien organisationnel perçu et le CHO (Chief Happiness Officer) en veillant à l'amélioration du bien-être au quotidien contribue à réduire les risques.

Siegrist étudie l'équilibre entre les efforts consentis et les récompenses reçues. Le déséquilibre entre les efforts et les récompenses peut s'avérer dangereux. Les personnes surinvesties dans leur travail sont les plus vulnérables. Les actions du CHO contribuent à maintenir un équilibre satisfaisant avec un niveau élevé d'effort. Le management par la bienveillance et le bonheur au travail pourraient permettre aux salariés de supporter psychologiquement les exigences de performance.

Les nombreux moyens pour développer le bonheur au travail présentés dans diverses publications, n'ont souvent fait l'objet d'aucune étude scientifique pour en évaluer la pertinence. Les études scientifiques concluantes ont notamment porté sur le leadership transformationnel.

L'apport de la psychologie positive

Le bonheur, peu étudié dans le cadre organisationnel, est un concept central en psychologie positive. Située dans l'interstice entre la psychologie et le monde du travail, la psychologie positive appliquée au travail vise le développement du bien-être et du

“Le management par la bienveillance et le BAT pourraient permettre aux salariés de supporter psychologiquement les exigences de performance.”

bonheur au travail, en permettant au salarié, au management ou aux équipes, d'identifier et de développer leurs ressources intérieures, afin de pouvoir notamment dépasser des situations déstabilisantes ou de stress.

Le modèle à trois composantes du bonheur de Seligman (2002) peut être adapté au travail (émotions positives au travail, engagement dans le travail et sens du travail) et appliqué dans le cadre organisationnel dès lors qu'il apparaît que les dimensions du bonheur dans le domaine personnel ou dans le domaine professionnel sont identiques.

Le rôle du CHO

Soyez heureux! Avec la création récente de postes de CHO, personne qui est en charge de tout mettre en œuvre pour que l'entreprise améliore grandement le bien-être en son sein, au quotidien, les initiatives des entreprises pour rendre leurs salariés heureux couvrent de nombreux domaines de la GRH et, au-delà de l'organisation de moments festifs, à toutes les dimensions de la qualité de la vie au travail, aménagement des espaces de travail et de détente, équilibre vie personnelle-vie professionnelle.

Au-delà du bien-être physique, le champ d'action du CHO s'élargit à la transformation des pratiques managériales valorisant le mode coopératif et collaboratif et la libération de la parole. Le CHO contri-

bue ainsi à la lutte contre les trois risques de « Burnout », « Bore out » et « Brown out ». En particulier, il veille à ce que le travail de chacun ait du sens et soit source de bonheur.

Le bonheur par le travail

Les enquêtes sur bonheur et travail montrent que le travail et l'emploi restent des composantes centrales du bonheur. Malgré l'intensification du travail et la montée des risques psychosociaux, l'emploi reste considéré comme essentiel au bonheur, qu'il s'agisse d'avoir un métier intéressant ou simplement d'« avoir » un emploi. Ce constat concerne toutes les générations, y compris les seniors ainsi, que le montre le dernier ouvrage de Michel Godet et Marc Mousli. Dans cet ouvrage intitulé « Le bonheur par le travail » dix-sept personnalités témoignent à travers leurs récits de vie, de l'importance que le travail occupe toujours dans leur vie, après l'âge de la retraite. Leur choix de rester actifs les rend manifestement heureux.

Au-delà du « bonheur au travail », le défi pour les entreprises est de favoriser le « bonheur par le travail ». ●

Référence bibliographique :

GODET M. & MOUSLI M. (2017), *Le Bonheur par le travail*, Odile Jacob