

RESSOURCES HUMAINES

Les « trucs » pour être heureux au travail

Comment être heureux au travail? La question n'est pas anodine. Mais, bien souvent, les managers ne se la posent pas. Voilà pourquoi nous les avons interrogés.

Si nous pointons toujours avec facilité ce qui nous irrite ou nous déplaît dans notre fonction, nous effectuons rarement la réflexion inverse. Or, selon Matthieu Poirot, rien de plus facile que d'identifier ce qui nous motive. « Il suffit de repérer sur une journée de travail les moments où vous avez été complètement absorbé par une action. Ils coïncident généralement avec les tâches qui vous procurent du plaisir », explique l'expert en santé psychologique au travail. En effet, ce sont justement tous les aspects positifs et appréciés d'une

fonction qui contribuent à l'épanouissement dans le travail. De fait, chaque manager a sa propre définition du bonheur professionnel. « Dans l'absolu, je crois à l'épanouissement dans le travail et à l'enrichissement que l'on y trouve, y compris basé sur l'effort, mais pas au bonheur », modère Gildas Barruol, directeur général des services (DGS) au conseil général du Doubs. Selon Jacques Marsaud, DGS de la communauté d'agglomération de Plaine Commune (Seine-Saint-Denis), « être heureux tient tout simplement au fait de venir travailler, chaque jour, avec plaisir et d'avoir du mal parfois à quitter son bureau ». Car le bonheur est une question subjective, un sentiment plus qu'un état.

Faire face au stress. Au quotidien, pourtant, il faut savoir le préserver et le premier défi que les managers ont à relever est de limiter les côtés négatifs de leur fonction. Or le stress arrive en tête des désagréments. Alors, à chacun sa méthode. Carol Knoll, directrice de la solidarité au conseil général du Doubs, tente, autant que possible, de repérer ce qui va générer de la tension : « Dès que je sens que le stress pourrait monter, je m'oblige à marquer un temps d'arrêt pour prendre du recul et mesurer l'urgence réelle de la situation. » Pour sa part, Patrick Ayache, DGS de Besançon (Doubs), appréhende le sujet différemment. Sensible au stress, le manager contrebalance cet état par un bon équilibre entre vies

LES POINTS CLÉS

- **Eviter la monotonie**
En effet, la routine est un frein à l'épanouissement au travail.
- **Se fixer des objectifs**
Ils doivent être concrets, chiffrés, à court et à moyen termes. Il convient donc de gérer son temps.
- **Donner du sens aux tâches**
Même les tâches ingrates doivent être positivées. En outre, il faut se satisfaire des petites réussites quotidiennes.
- **Penser à sa vie sociale**
Des activités sportives ou associatives aident à se sentir bien au travail.

privée et professionnelle : « Auparavant, je ne faisais pas de réelle coupure l'été entre mon travail et mes congés, je partais huit jours, je revenais, je repartais. Aujourd'hui, je me ménage de vrais moments de détente et je fais davantage de sport. » Etre heureux dans sa fonction tient, en effet, à un équilibre indispensable entre la vie professionnelle et la vie sociale et privée. Mais le bonheur au bureau tient aussi à une savante balance entre les satisfactions et les contraintes d'une fonction.

Positiver. « On ne vient pas au travail pour prendre du plaisir, mais il faut tout de même avoir quotidiennement des satisfactions qui compensent les contraintes du métier », rappelle, avec pertinence, Jean-Michel Lionard. Le DGS de la ville de Firminy (Loire) assure « positiver tout peut l'être. Quand je réunis les responsables de service et les

AVIS D'EXPERT Matthieu Poirot, expert en santé psychologique au travail, fondateur de Midori Consulting

« Un équilibre émotionnel »

« Le bonheur au travail est profondément lié à l'équilibre entre les émotions positives et celles négatives ressenties au quotidien : un rapport 60% - 40% est préconisé, selon des études scientifiques. Notre subjectivité est "colorée" par notre état émotionnel : l'enjeu est donc de limiter les sensations négatives. Il faut bien se connaître et savoir cibler ce qui nous procure du plaisir. Très souvent, les managers, qui ont l'injonction de s'occuper des autres, ne voient pas comment être heureux eux-mêmes et réfléchir à leur désir propre. Ils sont également soumis à la pression de l'environnement. En revanche, ils disposent de plus de latitude de décision et de marge de manœuvre qui leur permettent de supporter les contraintes avec davantage de reconnaissance sociale. Ceux qui sont engagés émotionnellement dans une vision juste et réaliste de ce qu'on leur demande sont généralement plutôt heureux dans leur fonction. »



J'essaie, autant que possible, d'être force de proposition et de créer avec mon équipe de nouvelles formes de réponse.

Carol Knoll, directrice de la solidarité au conseil général du Doubs

L. CHEVIET / IFR IMAGES PRESSE

chefs d'établissement, qu'ils répondent massivement à l'invitation et qu'ils sont attentifs lors des débats, c'est déjà pour moi un sujet de satisfaction.» Savoir identifier les petits bonheurs et profiter du succès d'une mission sont autant de moyens d'égayer une journée de travail. Pour y arriver, il suffit «d'avoir une pleine conscience du moment présent», confie Carol Knoll.

Que faire des désagréments et des tâches rébarbatives liés au poste de manager? Jean-Louis Muller, consultant à la Cegos, propose une solution simple: «Mieux vaut raisonner son travail en "fait pour", plutôt qu'en "fait de". Vous réalisez une action ou un dossier pour qui? Dans quel but? Ne perdez jamais de vue l'utilité d'une action, même ingrate.» C'est exactement ce que Jacques Marsaud met en pratique. Chaque soir, le directeur général effectue une dernière tâche: viser les courriers à destination du président. «Ce n'est pas ce qui m'amuse le plus, mais je ne peux pas prendre le risque de transmettre pour signature des courriers inappropriés.

TÉMOIGNAGE Carol Knoll, directrice de la solidarité au conseil général du Doubs

« Il faut savoir prendre du recul »

« Selon moi, le bonheur n'est pas un état, mais une continuité, une addition de satisfactions. Il n'est pas lié à la chance, mais à un état intérieur. Afin d'être serein dans son travail, il ne faut pas se fixer des enjeux hors de portée sur lesquels on ne peut agir. Mieux vaut bien connaître ses propres atouts, ses limites, son champ d'action et l'occuper tout entier, ce qui est déjà beaucoup! Ensuite, il faut savoir prendre du recul. Avoir vécu des épreuves dans la vie permet de relativiser très vite tout ce qui peut se passer au travail et d'identifier les fausses urgences. Enfin, veiller au respect de ses valeurs, avoir le plaisir du travail bien fait, le respect de soi et de l'autre, constater les objectifs atteints... Tous ces aspects vous procurent des satisfactions au quotidien. »

Pour autant, je me dis qu'à partir du moment où ce travail est utile, voire nécessaire, il est gratifiant. »

Etablir une confiance. La routine est un autre frein à l'épanouissement dans le travail. Aussi faut-il, selon Matthieu Poirot, « ne pas hésiter à vous proposer pour de nouvelles missions qui vont utiliser vos compétences. Il est nécessaire de se donner des défis à relever. Ainsi, certains managers cherchent à être davantage dans la créativité que dans le contenu d'une action ou

d'un dossier. D'autres trouveront plus de plaisir dans une mission d'équipe ». Carol Knoll a opté pour la première option. « J'adore piloter de nouveaux projets, j'essaie, autant que possible, d'être force de proposition, de créer avec mon équipe de nouvelles formes de réponse », souligne-t-elle. L'ambition et le goût du travail bien fait guident également les pas de Jean-Michel Lionard: « J'aime mettre la barre au-dessus du quotidien sur l'année, tout en restant conscient, bien sûr, de mes capacités à atteindre ces objectifs. »

Enfin, un des critères indissociables du plaisir au travail reste la qualité de la relation d'équipe. Tous les managers estiment que la confiance est le ciment d'une ambiance agréable au bureau. Ainsi, selon Patrick Ayache, « être heureux » tient à deux conditions: « D'abord, sentir que je bénéficie de la confiance de mon exécutif, c'est fondamental pour l'épanouissement personnel. Ensuite, collaborer avec une équipe de direction générale sur laquelle je peux compter. Dans ce contexte, je suis en mesure de tout affronter, même les aspects les plus durs de la fonction. »

De fait, lorsqu'une équipe s'entend bien, elle travaille souvent mieux. Respect et confiance sont ainsi les conditions d'un travail de groupe réussi. Une ambiance à laquelle Jacques Marsaud, aussi, est attaché: « J'aime la bonne humeur. Avec mes collaborateurs, ainsi qu'avec le président et les maires, nous ne nous interdisons pas quelques blagues. Cela détend l'atmosphère et renforce notre collaboration. »

Julie Krassovsky