

Le bonheur au travail



Enquête sur le bonheur personnel et professionnel en 2012
Résultats et recommandations

Introduction

Les entreprises ont recours à un éventail de tactiques pour gérer les crises internes : restructuration, réingénierie des processus, coupes budgétaires et licenciements...

Censées améliorer la situation, ces mesures ont entraîné des pertes de l'ordre de plusieurs millions d'euros en raison de l'absentéisme, du stress, du surmenage et du malaise au travail. Pour les entreprises, le retour d'expérience a laissé un arrière-goût amer, de sorte qu'elles portent aujourd'hui une attention croissante à ce que leurs employés ressentent et pensent de leur travail.

StepStone a mené une enquête afin d'évaluer le niveau de bonheur général au travail en Europe et propose quelques pistes pour aider les entreprises à faire la différence.

StepStone a recueilli l'avis de plus de 14 800 entreprises et individus dans sept pays d'Europe : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Danemark, la France, les Pays-Bas et la Suède.

13 582 personnes, âgées entre 18 et 65 ans, ont répondu à l'enquête. 52 % des répondants étaient des hommes, pour 48 % de femmes. Certains étaient sans travail au moment de l'enquête. Les travailleurs représentaient un panel de différents postes et niveaux.

Ont participé à l'enquête quelques 1276 entreprises issues de différents secteurs industriels et de tailles différentes (de 1 à 500 employés et plus).

L'enquête a été menée en mars et avril 2012.



Table des matières

1. Le bonheur en Europe	6
1.1 Les Européens sont-ils heureux au travail ?	6
1.2 Le bonheur dans la vie versus le bonheur au travail	7
1.3 Mal-être à la maison et au travail	7
1.4 Équilibre travail-vie privée	8
1.5 La vision de l'employeur sur le bonheur au travail	8
2. Les avantages du bien-être au travail	9
2.1 Dévouement du salarié	10
2.2 Moins de turnover	10
2.3 Moins d'absentéisme	11
2.4 Attraction des talents	11
2.5 Marque employeur	12
3. Les facteurs de bonheur au travail	12
4. Conseils pour le bonheur dans votre société	14

Préface

Leo Bormans, Ambassadeur du Bonheur et de la Qualité de Vie, et auteur du best-seller international « The World Book of Happiness », a gentiment accepté de rédiger l'introduction du présent rapport d'enquête.

L'ONU a publié son tout premier rapport sur le « Bonheur dans le Monde ». Ce rapport est hallucinant... mais pas si choquant si nous laissons le cœur l'emporter sur le cerveau. Nous savons quelles sont les vraies priorités dans nos vies, mais nous les oublions facilement au quotidien. Selon le rapport : « Si des revenus plus élevés peuvent dans une certaine mesure contribuer au bonheur, leur quête peut en réalité l'atténuer. En d'autres termes, s'il peut être agréable d'avoir un meilleur salaire, la soif d'argent en soi n'est pas une source de satisfaction. »

Ce rapport de l'ONU est complété par la dernière grande enquête que StepStone publie aujourd'hui. Les données de StepStone, fondées sur les interviews de près de 13 500 personnes dans sept pays industrialisés d'Europe, illustrent et soulignent les données mondiales de l'ONU.

Si nous sommes tous devenus plus riches, nous n'en sommes pas devenus plus heureux. Il ressort de mes discussions avec le célèbre économiste Richard Layard, professeur à la London School of Economics, que nous avons grandement besoin de nouvelles priorités fondées sur le bonheur personnel et social. L'économie occidentale évolue rapidement d'une économie de l'argent à une économie de la satisfaction. Les gens ne veulent pas simplement gagner plus d'argent. Ils aspirent à ressentir du bien-être au travail. Nous voulons tous être heureux, et le travail occupe une très grande place dans notre quête du bonheur. Les gens ne veulent pas faire un métier ennuyeux toute l'année pour deux semaines au bord de mer. Le travail lui-même est devenu un élément important pour notre épanouissement personnel.

Une conclusion frappante de l'enquête sur le bonheur est que les gens sont le moins heureux quand ils sont en présence de leur supérieur direct, ce qui laisse entendre que trop de managers ne parviennent pas à créer un climat de confiance avec leurs collaborateurs et se reposent trop sur des incitations mécaniques et sur le commandement. Le bien-être des travailleurs est aussi important pour les

Le bonheur comme principe organisationnel

« Une série d'études menées par des psychologues, des économistes, des sondeurs, des sociologues et autres a montré que le bonheur, bien qu'étant une expérience subjective, peut être objectivement mesuré, évalué, corrélé à des fonctions cérébrales observables, et être mis en relation avec les caractéristiques de l'individu et de la société. En conséquence, il est sensé de poursuivre des politiques qui améliorent le bonheur public autant que celles qui augmentent le revenu national public.

Augmenter les revenus peut augmenter le bonheur, particulièrement dans les sociétés pauvres, mais encourager la coopération et la communauté l'augmente encore plus, en particulier dans les sociétés riches qui connaissent une faible utilité marginale des revenus. Ce n'est pas un hasard si les pays les plus heureux du monde tendent à être des pays à hauts revenus qui connaissent parallèlement un niveau élevé d'égalité sociale, de confiance et de qualité de gouvernance.

L'objectif premier est qu'en mesurant le bonheur à travers une société et à travers le temps, les pays puissent éviter les « pièges du bonheur » comme on les a observés aux USA ces dernières décennies, où le produit national brut (PNB) augmente inexorablement, tandis que la satisfaction ressentie dans la vie stagne, voire décline. Le bonheur peut devenir bien plus qu'un indicateur ou une inspiration ; il peut devenir un principe organisationnel pour la gouvernance et la prise de décision. »

Rapport des Nations Unies « Le Bonheur dans le Monde » 2012

entreprises que pour les travailleurs ; il est un bon indice de productivité. Des salariés heureux gagnent plus d'argent, ont davantage d'opportunités de promotion, fournissent un travail de plus grande qualité, commettent moins d'erreurs et sont plus productifs et plus dévoués. Bien que ce soit là une conséquence indirecte bienvenue, ce n'est pas notre préoccupation principale.

Une enquête mondiale de Gallup montre que seuls 20 % des employés ont l'impression qu'ils utilisent le meilleur de leurs compétences et qualités au quotidien dans leur travail. 65 % des Américains ne se souvenaient pas avoir reçu le moindre retour positif au travail au cours du mois écoulé. À la lecture des statistiques et de leurs interprétations dans ce rapport StepStone, on comprend mieux l'importance d'un meilleur équilibre entre travail et vie privée, du développement réel des talents, du bien-être subjectif et d'une meilleure qualité de vie.

L'enquête StepStone nous offre un outil exceptionnel et une chance de changement. Les employeurs, les salariés, les DRH et les décisionnaires y trouveront les informations et l'inspiration nécessaires à un revirement crucial. Je suis heureux de la soutenir et de la promouvoir.

Leo Bormans

Sommaire

Les sociétés se font et se défont avec le dévouement de leurs employés ; votre société doit donc garder ses talents et attirer les bons éléments pour se développer. Les raisons pour lesquelles les salariés restent dans leur fonction sont principalement liées à leur niveau de bien-être au travail, au sens le plus large. StepStone a mené une enquête auprès d'entreprises et de salariés afin de voir comment le bonheur au travail influence le fonctionnement d'une organisation, notamment dans sa manière d'attirer de nouveaux talents.

Les salariés européens plutôt malheureux

Avec un score moyen de 6,3 sur dix, les Européens sont plutôt heureux dans la vie. Ils semblent toutefois être moins heureux au travail. Le bonheur au travail, et la satisfaction dans leur fonction en particulier, n'enregistre en effet qu'un score moyen de 5,5 sur dix. Lorsque l'environnement de travail est pris en compte en même temps que la fonction elle-même, le score moyen descend légèrement à 5,1 sur dix. Fait préoccupant, les employeurs surestiment largement le bonheur de leurs employés, ce qui réduit leurs chances de retenir leurs talents.

Les avantages d'une entreprise heureuse

La discipline de la psychologie positive identifie une relation étroite entre des salariés heureux et un ensemble d'avantages organisationnels : plus grand dévouement, moins de turnover, moins d'absentéisme et meilleure attraction des talents. Une entreprise épanouissante a un avantage concurrentiel certain sur les organisations où le niveau de bonheur des employés est faible.

Comment augmenter le bonheur au travail

Exercer un travail intéressant est extrêmement important pour le bonheur d'un salarié, mais le cadre de travail est encore plus important à ses yeux. Le bonheur au travail découle d'un sentiment général de bien-être, de respect, d'ouverture et d'épanouissement personnel, en plus du contenu même de la fonction. Une culture organisationnelle adaptée et de bonnes compétences du leadership sont essentielles à la construction du bonheur sur le lieu de travail. Les directeurs des ressources humaines jouent un rôle capital dans l'élaboration d'un cadre qui le permet.

Le présent rapport d'enquête conclut avec quelques conseils très pratiques sur la manière d'améliorer le bonheur dans votre entreprise. Mais commençons par expliquer en détail nos constats sur le bonheur au travail.

1. Le bonheur en Europe

D'une manière générale, les Européens sont plutôt heureux. Sur une échelle du bonheur de 1 (très malheureux) à 10 (très heureux), la moyenne européenne est de 6,3 sur dix.



Moyenne européenne sur le niveau de bonheur dans la vie

L'expression du bonheur ne varie pas selon le sexe. L'âge ne semble pas non plus jouer un rôle prépondérant : la « génération Y » enregistre un score de 6,5, contre 6,3 pour la tranche des 30-50 ans, tandis que les personnes âgées entre 50 et 65 ans sont en moyenne un peu moins heureuses avec 6,2 sur dix.

Sans surprise, les travailleurs sont généralement plus heureux que les personnes sans emploi.

Au niveau national, la Suède et le Danemark montrent une légère tendance à des scores plus élevés, tandis que la France tend à afficher un score de bonheur légèrement inférieur à la moyenne.

1.1 Les Européens sont-ils heureux au travail ?

Avec un score moyen de 5,1 sur dix à peine, les employés sont considérablement moins heureux sur leur lieu de travail que dans leur vie privée. Ce résultat n'est guère surprenant dans la mesure où les gens ont nettement moins voix au chapitre dans leur vie professionnelle que privée.



Moyenne européenne sur le niveau de bonheur au travail

Questionnés sur le bonheur qu'ils retirent de la fonction qu'ils exercent, les sondés affichent un score moyen légèrement meilleur de 5,5 sur dix (bien que pouvant être estimé comme faible).

La différence entre la satisfaction retirée de la fonction et le bonheur au travail prouve que les gens ont trouvé un travail qui leur convient, mais qu'ils se sentent moins en phase avec la « culture d'entreprise ». C'est là que les entreprises peuvent réellement faire la différence.

1.2 Le bonheur dans la vie versus le bonheur au travail

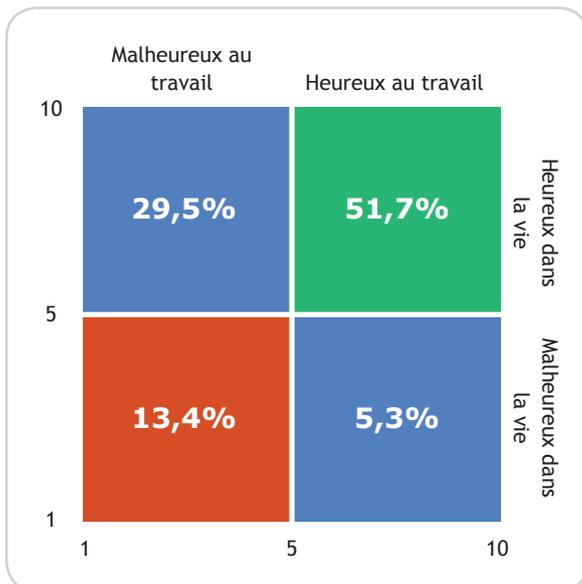


Figure 1. Bonheur dans la vie versus bonheur au travail

Quand on intègre les répondants dans un graphique où l'abscisse représente le bonheur au travail et l'ordonnée le bonheur dans la vie, on distingue grosso modo quatre quadrants.

La majorité des Européens sont à la fois heureux dans la vie en général et au travail – 51,7 % des répondants peuvent entrer dans le quadrant supérieur droit.

Le deuxième plus grand groupe est généralement heureux, mais moins au travail – avec 29,5 % dans le quadrant supérieur gauche.

Un troisième groupe est malheureux partout, que ce soit au niveau personnel ou au travail – avec 13,4 % dans le quadrant inférieur gauche.

Une minorité a répondu qu'elle était généralement malheureuse, mais moins au travail – 5,3 % dans le quadrant inférieur droit.

Lorsqu'on reporte les moyennes nationales sur un graphique élargi, on voit cependant clairement que le bonheur en général et le bonheur au travail sont perçus différemment selon les pays.

Les peuples d'Europe les plus heureux dans la vie sont les Danois et les Suédois. Les plus heureux dans la vie sont ensuite les Allemands – mais s'ils sont heureux dans la vie, ils sont les moins heureux au travail. Les travailleurs autrichiens ne sont pas très heureux au travail non plus, avec moins de 5.

En France, les salariés sont plutôt heureux dans leur vie professionnelle et privée. A noter une note en dessous de la moyenne Européenne pour le privé.

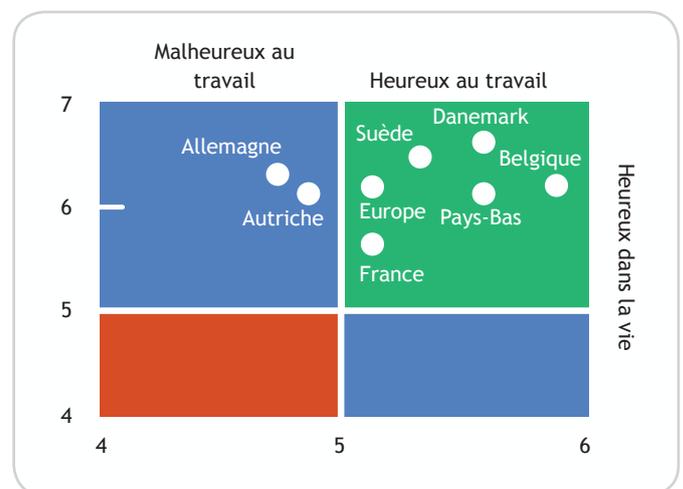


Figure 2. Le bonheur dans les pays européens

1.3 Mal-être à la maison et au travail

Le niveau de bonheur moyen est relativement élevé, mais 19 % des Européens sont malgré tout malheureux dans la vie :

- 19 % sont malheureux (score inférieur à 5)
- 48 % sont modérément heureux (score entre 5 et 7)
- 33 % sont vraiment heureux dans la vie (score de 8 minimum)

Au travail, le nombre de personnes malheureuses double : plus de 42 % des participants à l'enquête sont malheureux au travail !

1.4 Équilibre travail-vie privée

Le bonheur des gens au travail est intrinsèquement lié à leur bonheur dans la vie privée.

L'enquête StepStone le confirme et révèle un croisement relativement important entre vie professionnelle et vie privée. La vie professionnelle a tendance à exercer un impact négatif sur la vie privée.

Si l'impact de la vie privée sur la vie professionnelle est considérablement moindre, il est assez étrangement positif dans l'ensemble.

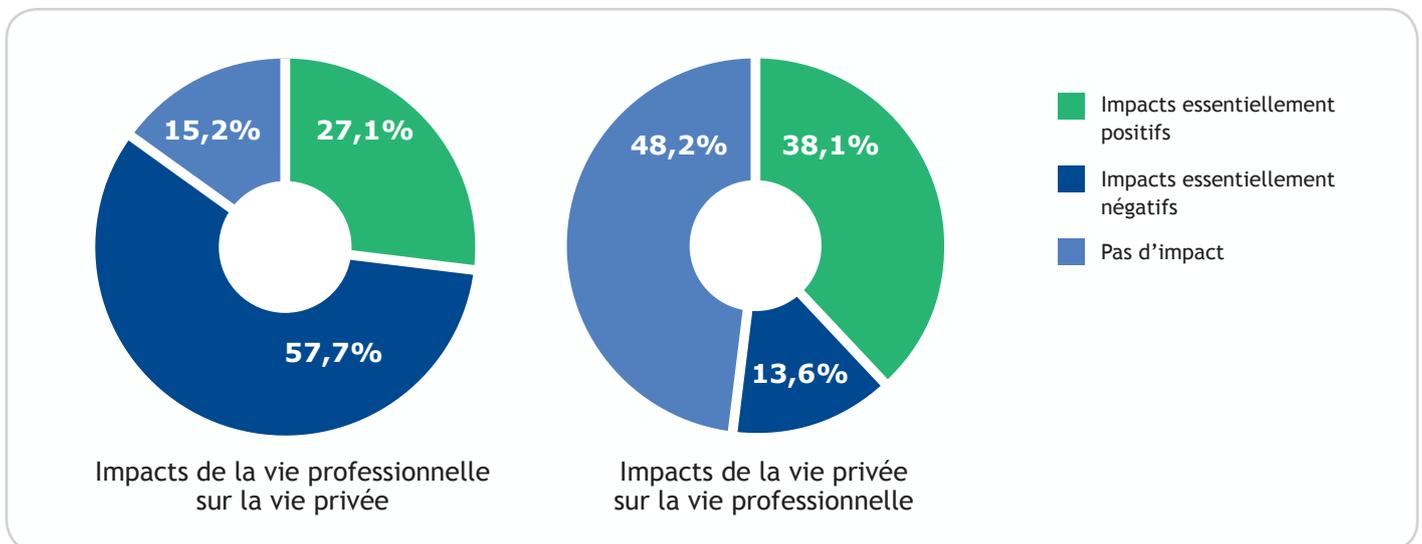


Figure 3. Croisement entre vie professionnelle et vie privée

1.5 La vision de l'employeur sur le bonheur au travail

Les employeurs semblent surestimer de manière inquiétante le bonheur de leurs salariés au travail. Ils estiment en moyenne leur bonheur à 7,2 sur dix, ce qui est loin des 5,1 de niveau de bonheur moyen chez les employés.

Le fait que seule la moitié des entreprises mesure ce facteur peut être une explication à cette divergence alarmante.

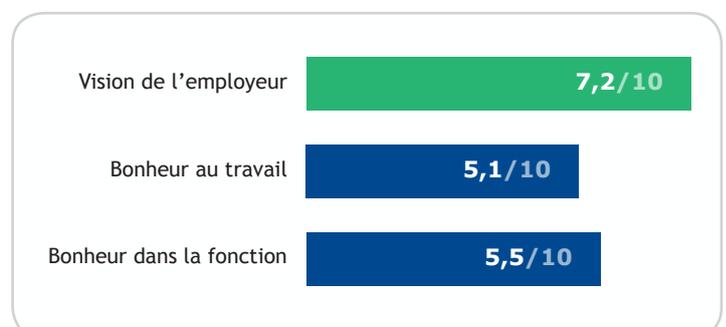


Figure 4. Le bonheur selon les employés et les employeurs

Pour mesurer le bonheur au travail, les entreprises recourent le plus souvent aux entretiens individuels et aux enquêtes internes. Seul un tiers des organisations analyse également des indicateurs tels que l'absentéisme et les niveaux de performance, et elles sont encore moins nombreuses à analyser les raisons pour lesquelles les salariés

quittent l'entreprise. Elles passent là à côté d'une belle opportunité, dans la mesure où ces informations peuvent s'avérer très utiles à l'amélioration des processus.

Si l'on considère l'impact du bonheur au travail sur la performance et le dévouement d'un employé, les organisations ont bien du chemin à parcourir pour améliorer leur manière de travailler.

Quand on garde à l'esprit que des salariés malheureux sont démotivés, découvrir que tant de répondants se sentent malheureux au travail fait l'effet d'un choc. Le présent rapport d'enquête examine l'avantage de travailler avec des salariés heureux. Le rapport conclut avec quelques conseils sur la manière d'augmenter les niveaux de bonheur au travail.

2. Les avantages du bien-être au travail

L'absence de bien-être au travail est coûteuse. Une étude britannique du programme Foresight sur le capital mental et le bien-être a estimé que le congé maladie, le présentisme (le fait d'être présent au travail, mais en apportant peu de valeur ajoutée à l'entreprise) et le turnover coûtent au pays près de £26 milliards par an.

Où que ce soit, un employé malheureux est très susceptible d'être sous-performant ou de quitter l'organisation. Les conséquences peuvent être considérables. Une rotation importante du personnel entraîne des coûts de recrutement et de formation supplémentaires et rompt la continuité des affaires. Un employé démotivé offre un piètre service à la clientèle. Ces deux facteurs ont un impact négatif sur les profits.

Pourquoi un employeur se soucierait-il du bonheur au travail ?

La satisfaction de la fonction n'est-elle pas suffisante ? Pour certains, le bonheur au travail ressemble à un concept RH « soft », un bonus en quelque sorte. Mais est-ce vraiment important ? Eh bien, en fait, oui.

La principale raison pour laquelle les gens préfèrent rester dans leur entreprise est qu'ils aiment leur travail. Mais les autres principales raisons sont toutes des concepts « soft » : de bonnes relations avec les collègues et les supérieurs, un équilibre confortable entre travail et vie privée, une appréciation évidente du travail fourni (enquête StepStone 2011 sur le recrutement et les candidatures). Le bonheur au travail se nourrit de ces concepts, ce qui signifie qu'un lieu de travail épanouissant retiendra davantage les talents.

Augmenter le bonheur au travail ne consiste pas seulement à retenir les talents, mais aussi à stimuler leur engagement, à encourager le personnel à rester fidèle à votre société et exercer une influence positive sur leur dévouement au travail. La psychologie positive a permis de souligner une forte corrélation entre les émotions positives et la capacité à fonctionner correctement ; ces facteurs sont intrinsèquement liés et se renforcent considérablement mutuellement. Les émotions positives ne sont pas seulement le résultat d'un bon fonctionnement, elles mènent en réalité à ce bon fonctionnement (Barbara Fredrickson, professeur de psychologie à l'université de Caroline du Nord à Chapel Hill).

Améliorer le bien-être au sein de l'organisation peut potentiellement stimuler de meilleurs résultats, tant pour l'individu que pour l'entreprise.

De plus, les gens recherchent le bonheur dans leur vie professionnelle comme dans leur vie privée. Le lieu de travail représente aujourd'hui bien plus qu'une succession de tâches pendant la journée et qu'une feuille de paie à la fin du mois. Il est devenu un lieu d'accomplissement de soi. On observe ainsi une préférence générale à travailler pour des organisations qui permettent un contexte plus large que le seul travail.

StepStone a demandé aux employeurs de dresser la liste des avantages qu'il y a à travailler avec des salariés heureux. Le top cinq des avantages qu'ils ont identifiés était un plus grand dévouement, moins de turnover, moins d'absentéisme, l'attraction des talents et une meilleure marque employeur.

Les employeurs accordent plus ou moins la même importance à tous ces facteurs positifs. Ceci indique que le bien-être est la combinaison de différents aspects, et que les entreprises devront les aborder tous si elles veulent remédier au problème des employés malheureux.

Analysons plus en détail le top cinq des avantages identifiés par les employeurs.

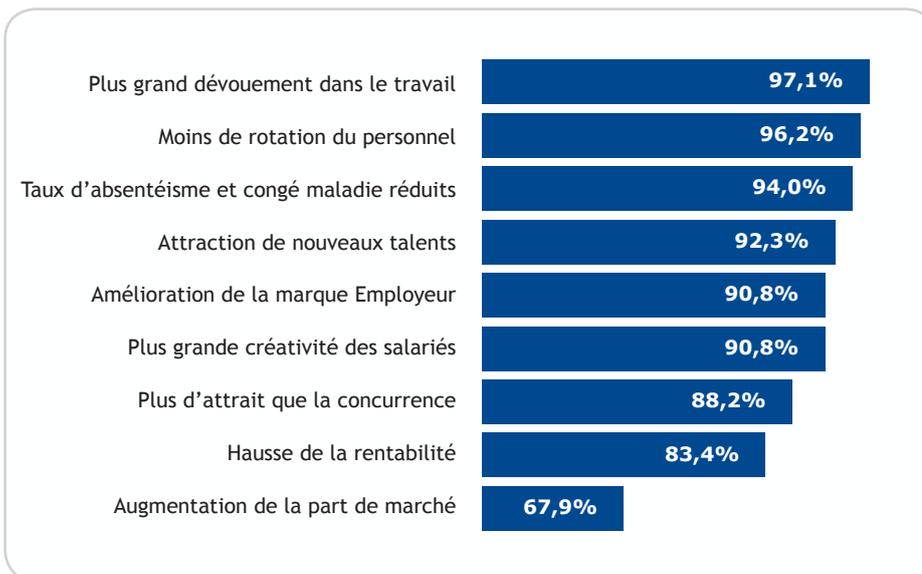


Figure 5. Les bénéfices d'un employé heureux

2.1 Dévouement du salarié

Le dévouement du salarié était clairement le premier avantage de l'employé heureux, identifié par 97 % des entreprises.

Le niveau de dévouement des employés à leur travail se traduit-il positivement dans le résultat financier de l'entreprise ? Les employés mécontents qui sont contrariés par le temps qu'ils passent au travail ne peuvent être aussi productifs et consciencieux que ceux qui aiment ce qu'ils font. Les employés heureux seront plus performants et se dévoueront davantage à faire leur travail : ils ont la volonté et la capacité de résoudre des problèmes, de prendre des initiatives, d'aider leurs collègues et clients, et de travailler en collaboration avec leur manager.

2.2 Moins de turnover

Les employés sont le principal facteur de continuité pour l'entreprise, mais les employés heureux sont son atout capital. Les entreprises qui ont un faible turnover affichent une atmosphère de collaboration et d'ouverture particulière, où les employés se sentent à l'aise dans leur cadre de travail. Les principales raisons expliquant ce sentiment sont l'opportunité d'accomplissement et le respect de l'individu et du travail fourni.

Jusqu'à 85 % des employés chercheraient un autre emploi s'ils étaient malheureux dans leur entreprise, et ce même s'ils se sentaient heureux dans leur travail. Seuls 15 % resteraient malgré tout. Les employeurs sont conscients qu'un employé malheureux dans l'organisation la quittera pour trouver de nouvelles perspectives.

Ils tendent, d'autre part, à sous-estimer l'énorme impact du mal-être au travail sur les nouvelles recrues qui n'ont pas encore tissé de liens solides avec l'entreprise, ni avec leurs collègues : 67 % des nouvelles recrues continuent à chercher un nouvel emploi, indépendamment du bonheur qu'elles ressentent dans leur nouvel environnement de travail (enquête de StepStone sur le recrutement et les candidatures, octobre 2011). Ceci indique que les bonnes relations avec les collègues et les supérieurs sont essentielles à la performance et à la fidélité des employés.

2.3 Moins d'absentéisme

Le mal-être au travail a un impact important sur les niveaux d'absentéisme. Les employés malheureux invoqueront n'importe quelle excuse pour ne pas venir travailler. Le mal-être de longue durée peut aussi, dans le pire des cas, mener à la dépression et à la maladie mentale.

Le bonheur au travail, par contre, encourage les employés à faire leur travail. L'enquête StepStone a révélé que 84 % des travailleurs heureux seraient davantage susceptibles d'aller au travail même s'ils sont un peu malades.

Les organisations qui œuvrent activement au bien-être au travail connaissent une diminution des taux d'absentéisme. Elles trouvent que leurs employés s'adaptent plus volontiers aux changements de conditions de travail et qu'ils font preuve d'une mentalité de travail plus saine.

2.4 Attraction des talents

Comme la guerre pour les talents se poursuit, l'époque où les entreprises n'avaient qu'à claquer des doigts pour aligner des dizaines de candidats de qualité est définitivement révolue. Il ne s'agit donc pas simplement de garder les travailleurs dévoués, mais aussi d'attirer et d'identifier les bons éléments.

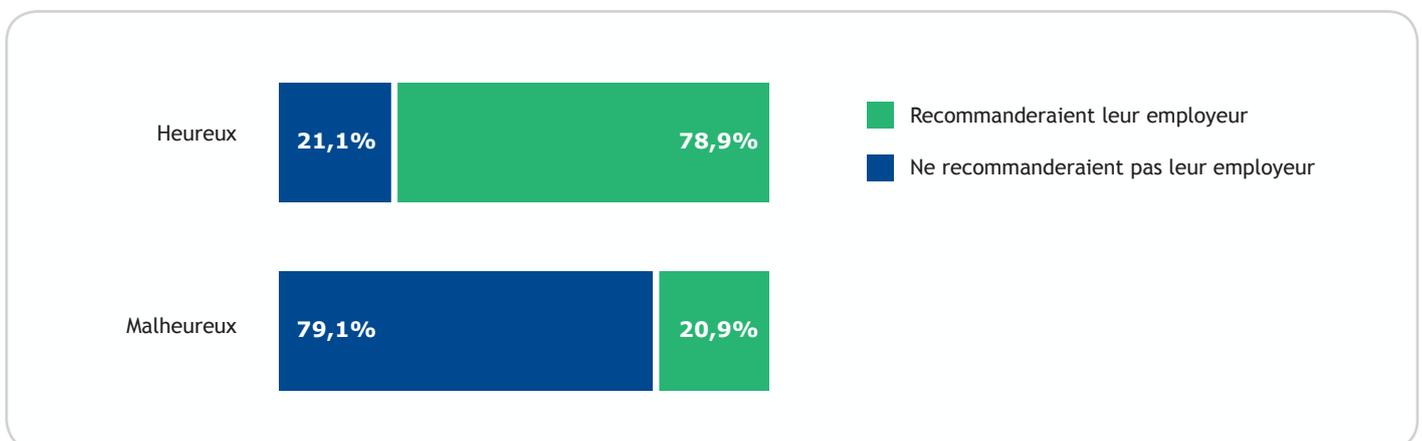


Figure 6. Comportement de recommandation selon le niveau de bonheur

Avoir la réputation d'être une entreprise où les employés sont heureux est certainement un grand avantage pour les employeurs qui se disputent les talents. À offres similaires, un candidat est plus susceptible de choisir l'employeur qui jouit de la meilleure réputation.

Plus important encore, les employés heureux sont plus susceptibles de recommander leur employeur. Les organisations peuvent encore stimuler ce comportement de recommandation en instaurant, par exemple, un programme d'orientation.

2.5 Marque employeur

Les sociétés performantes ne devraient pas se contenter de laisser leurs employés communiquer à leur propos, mais devraient communiquer activement sur ce que cela signifie de travailler pour elles. Déjà plus de 40 % des employeurs communiquent sur l'ambiance au travail, et 22 % prévoient de le faire.

La communication sur la culture d'entreprise se développe ; on voit de plus en plus d'entreprises publier des annonces personnalisées qui présentent non seulement le poste à pourvoir, mais aussi le mode de fonctionnement de l'entreprise et les avantages d'y travailler.

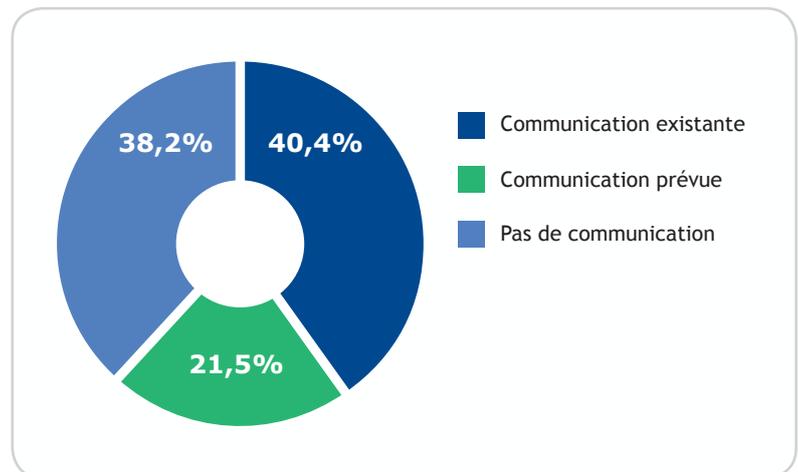


Figure 7. Communication de l'entreprise sur l'ambiance dans l'entreprise

3. Les facteurs de bonheur au travail

Comment une organisation peut-elle améliorer son niveau de bonheur ? La première chose à faire est de déterminer le niveau que vous avez atteint jusqu'ici. Afin d'aider les entreprises à œuvrer efficacement au bonheur, StepStone a examiné les principaux facteurs sur lesquels elles peuvent se concentrer.

Les trois règles fondamentales pour le bonheur au travail sont : montrer du respect envers ses employés, leur confier un travail suffisamment intéressant pour qu'ils le prennent à cœur et créer une bonne ambiance au sein de l'entreprise.

Si on analyse le top dix des facteurs dont une entreprise peut se servir pour améliorer le bonheur de ses employés au travail, on note une nette distinction entre les facteurs « soft » et « hard ».

À l'exception d'un contenu de fonction intéressant, les facteurs de bonheur rationnels sont importants, mais enregistrent des scores relativement faibles. Avoir accès aux outils nécessaires pour faire correctement son travail, par exemple, est important, mais n'arrive qu'en neuvième position. Gagner un salaire correct est important – 81 % des employés citent ce point comme une raison d'être heureux au travail – mais ce facteur n'en reste pas moins le dernier du top dix.

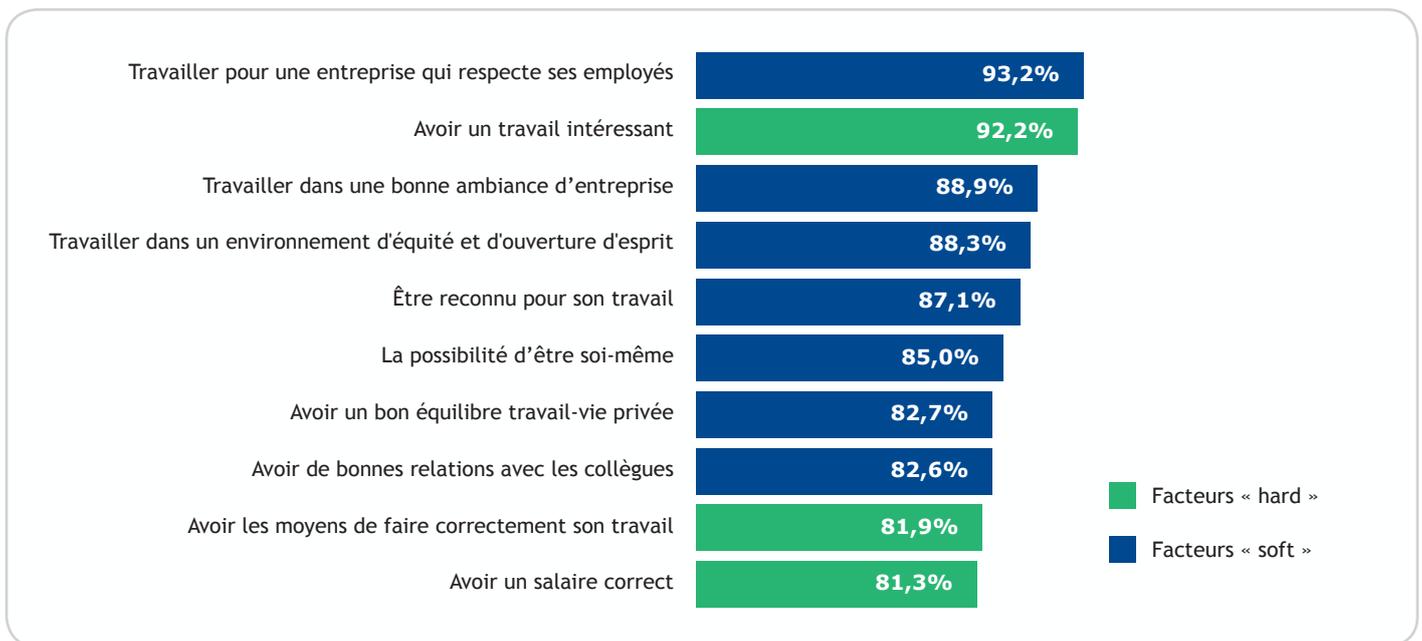


Figure 8. Top dix des facteurs influençant le bonheur au travail

Les facteurs « soft » sont tous liés à la confiance au travail :

- La direction traite les employés avec respect
- Bonne ambiance dans l'entreprise
- La direction fait preuve d'équité et d'ouverture d'esprit
- Le personnel est reconnu pour son travail
- Le personnel peut être lui-même
- Bon équilibre travail-vie privée
- Bonnes relations avec les collègues

Ces réponses indiquent que l'attitude de la direction et l'environnement de travail général sont les clés d'un lieu de travail épanouissant pour le personnel. Bien sûr, ce n'est pas là la seule responsabilité des RH ; c'est toute l'équipe de direction qui doit encourager cet état d'esprit et le respecter. Toutefois, l'attitude de la direction n'est pas seule visée dans la mesure où les relations entre collaborateurs de même niveau sont également identifiées comme d'importants facteurs de bonheur au travail.

Les RH devront développer un cadre qui permette une culture organisationnelle autorisant des relations ouvertes. Le processus d'embauche est ici essentiel ; vous avez besoin d'employés qui peuvent certes faire le travail, mais qui sont aussi aptes à s'intégrer dans l'ambiance que vous cherchez à cultiver. Outre l'embauche dans une certaine perspective, les RH peuvent proposer des formations en vue de stimuler l'ouverture, la communication et les aptitudes du personnel.

4. Conseils pour le bonheur dans votre société

La guerre pour les talents faisant rage, il est essentiel de retenir les meilleurs employés. Leur offrir un bon emploi et un bon salaire n'est tout simplement pas suffisant. En complétant les liens créés par des éléments rationnels tels que travail, salaire et avantages par une culture générale d'ouverture et de bien-être au travail, les organisations peuvent tendre au bonheur au travail. Une entreprise heureuse sera davantage susceptible de tirer le meilleur de ses employés.

Les bonnes bases. Les sociétés doivent faire en sorte de fournir à leurs employés des fondements sains pour être heureux. Certaines conditions élémentaires doivent être remplies avant que les employés puissent commencer à être heureux, dont le salaire, les politiques de l'entreprise, la supervision, les conditions de travail et la sécurité d'emploi (notons toutefois que, selon Herzberg, le salaire n'est pas un facteur de motivation). Si ces conditions ne sont pas satisfaisantes, les employés ne se sentiront pas à l'aise dans leur environnement de travail.

Le respect est la clé. Toute grande organisation est faite de nombreux individus, chacun apportant sa contribution au travail requis. Œuvrer à l'amélioration des niveaux de bonheur au travail nécessite une mentalité spécifique veillant au respect des individus. Les entreprises performantes reconnaîtront les résultats de chaque employé, leur permettant ainsi d'être fiers de ce qu'ils ont réalisé et apporté à l'entreprise. Le respect est fondamental au sentiment de bonheur d'un individu.

La place à l'autonomie. La conception de la fonction est complémentaire à son cadre et doit être judicieusement mise en œuvre. Dans la mesure où les gens sont plus heureux quand ils sont relativement autonomes dans leur travail, créer une certaine marge de manœuvre s'avère bénéfique. Quand les travailleurs ont les coudées franches pour trouver leurs propres solutions à différents problèmes, il en résulte une plus grande satisfaction au travail. La flexibilité dans l'équilibre travail-vie privée peut avoir le même effet.

Un emploi est plus qu'une simple fonction à pourvoir. L'accomplissement personnel contribue à la motivation d'un individu au travail. La possibilité pour les employés d'obtenir des résultats valables, d'être reconnus pour le travail accompli, de progresser et de s'améliorer dans leur travail, d'en assumer la responsabilité et d'être fiers de ce qui a été réalisé... sont autant de facteurs cruciaux de motivation pour le bonheur au travail. L'entreprise peut y pourvoir de manière structurée, mais la reconnaissance informelle par la hiérarchie directe est tout aussi importante.

Le travail d'équipe. Une entreprise réellement efficace organisera ses employés individuels en équipes formant une communauté. Définir et vivre une culture d'entreprise d'équité et d'ouverture, avec de bonnes relations entre collègues et dirigeants, stimulera la formation d'une communauté dont les membres comptent tous les uns sur les autres. L'interdépendance qui en découle renforce les liens entre les employés.

La communication, c'est la connexion humaine. Le travail d'équipe exige une grande interaction. Un modèle bien établi de communication efficace renforcera le sentiment de communauté. Il ne s'agit pas seulement d'utiliser les mots appropriés au moment opportun, du sommet de l'échelle vers le bas, mais aussi de stimuler la communication au sein des équipes et entre celles-ci. Étant donné la

tendance grandissante à communiquer via des systèmes numériques, la communication en face à face constitue un atout majeur quand il s'agit de faire passer un message et de renforcer les relations. Les communications de la base de l'échelle vers le sommet sont elles aussi essentielles : le fait de se savoir écoutés encouragera les individus à s'exprimer.

La culture d'entreprise comme critère d'embauche. Le processus d'embauche est capital ; il s'agit d'engager la personne qui a non seulement les compétences nécessaires pour occuper le poste à pourvoir, mais aussi l'aptitude à se fondre dans la culture de votre entreprise. Outre les connaissances professionnelles, le fait d'être un bon communicant, le désir de bien faire, le dévouement envers l'entreprise et les compétences interpersonnelles sont fondamentaux. Les organisations ont besoin d'identifier les personnes capables de se dévouer à la fonction et de s'impliquer avec les gens.

Former aux compétences. Les compétences des gens sont essentielles au bonheur dans une organisation et favorisent la communication ouverte, le respect et la reconnaissance. Vu l'importance de ces compétences, la direction et les collaborateurs peuvent tirer profit d'une formation bien ciblée qui met l'accent sur ces compétences et oriente le personnel dans la bonne direction.

Mesurer et apprendre. Mener une étude sur le bonheur au travail et ce qui le stimule peut intégrer différentes approches, du sondage des jeunes recrues et des employés en partance aux enquêtes de satisfaction parmi les employés. L'analyse des résultats vous donnera un meilleur aperçu de la situation et des indices sur la façon de vous améliorer. Elle vous permettra également d'identifier les bonnes pratiques et d'apprendre de l'intérieur.

Comment savoir si vous êtes heureux au travail ?

Vous êtes vraisemblablement épanoui au travail si vous répondez par l'affirmative aux quatre questions suivantes :

1. Puis-je être moi-même au travail – respect, diversité... ?
2. Suis-je encouragé à devenir ce que je veux être – développement, formation, aide, planification, soutien... ?
3. Suis-je encouragé à collaborer, à partager, à faire partie d'une équipe fidèle – plutôt que d'être en compétition permanente ?
4. L'entreprise fait-elle clairement comprendre que mon travail est apprécié et qu'il contribue à un objectif plus vaste et important – encouragement de la participation, de la vision, de la mission... ?

Leo Bormans, The World Book of Happiness

À propos de StepStone

Avec plus de 12 millions de visites et plus de 92 000 jobs par mois, StepStone gère un des portails d'emploi en ligne les plus solides du marché européen et cherche à fournir le meilleur service. StepStone poursuit toujours un seul et même objectif : faire concorder les meilleurs candidats et les meilleures entreprises.

Fondé en 1996, StepStone emploie aujourd'hui près de 500 personnes dans 8 pays européens. Plus de 23 000 clients, des petits acteurs locaux aux grandes entreprises internationales telles que Deutsche Telekom, Siemens, Deloitte et Daimler, utilisent StepStone avec succès pour le recrutement de spécialistes qualifiés et de cadres.

Outre les 8 sites Web de StepStone, le « Réseau » international de StepStone permet également aux clients de trouver de nouveaux employés dans 120 pays. StepStone est une filiale à cent pour cent d'Axel Springer Digital Classifieds GmbH, basé à Berlin.

Liste des figures

Figure 1. Bonheur dans la vie versus bonheur au travail	7
Figure 2. Le bonheur dans les pays européens	7
Figure 3. Croisement entre vie professionnelle et vie privée	8
Figure 4. Le bonheur selon les employés et les employeurs	8
Figure 5. Les bénéfices d'un employé heureux	10
Figure 6. Comportement de recommandation selon le niveau de bonheur	11
Figure 7. Communication de l'entreprise sur l'ambiance dans l'entreprise	12
Figure 8. Top dix des facteurs influençant le bonheur au travail.....	13