

Les auteures

Sylvie Dépoire est consultante experte en Ressources Humaines et *manager* de transition pour les entreprises. Elle est titulaire du Master 2 « RH & Organisation » de l'IAE de Lyon et certifiée « Agile ».

Formée en *coaching* avec l'ICI (Institut de *coaching* international), elle exerce également en qualité de *coach* spécialisée en repositionnement professionnel.

À la suite d'un parcours évolutif et diversifié dans un Groupe international, elle possède une expérience de la fonction RH de près de 20 ans, ce qui lui permet d'accompagner les entreprises dans leurs transformations.

Accompagnement des équipes et *design* organisationnel, pilotage de projets QVT, *coaching* opérationnel et fonctionnel, déploiement et optimisation de SIRH, sont ses missions les plus fréquentes.

Après une maîtrise AES spécialisée en Ressources Humaines et une expérience diversifiée de prestations de services auprès des entreprises (*outplacement*, formation continue), **Sabine Lewkowicz** décide de créer son activité en 2009 pour se consacrer à sa passion : le bien-être et les moyens de l'entretenir. Elle acquiert de nouvelles compétences en se formant : sophrologie, PNL, nutrithérapie, tai-chi, qi gong, yoga chinois, cohérence cardiaque en font partie. Elle poursuit ses recherches et formations et s'intéresse de près aux neurosciences et à la psychologie positive.

Dans ce livre, elle partage ses découvertes et tire parti de ses expériences de *coach* en équilibre de vie et de formatrice en hygiène de vie en entreprise.

Ce qu'elle propose dans cet ouvrage a été d'abord éprouvé et validé par elle à titre personnel. Parmi les pistes proposées, vous trouverez des clés utiles et efficaces pour vous qui cherchez à cultiver le plaisir au travail, ainsi, son objectif sera-t-il atteint.

Sommaire

Les auteures	V
Préambule	XI
Remerciements.....	XIII
Préfaces.....	XV

1^{re} partie - Cultiver le plaisir au travail Propositions de pratiques individuelles

Introduction - L'intérêt du plaisir.....	3
Définition	3
Pourquoi rechercher le plaisir dans son travail ? Une nécessité ?.....	5
Cerveau et système nerveux, comment fonctionne le plaisir ?.....	8
1 Préparer le terrain : construire un état favorable au plaisir de travailler ...	13
1.1 Les modes mentaux en action	13
1.2 Nos émotions comme moteur	17
1.3 Sur quoi repose notre équilibre interne ?	19
2ensemencer ou choisir plutôt que subir.....	27
2.1 Au niveau mental : un état d'esprit à nourrir.....	27
2.2 Quels sont les moyens reconnus efficaces pour élever notre taux de bonheur fixe ?	35
2.3 Bilan	65
3 Défricher : les freins à notre plaisir au travail.....	67
3.1 Les croyances	67
3.2 La rumination.....	75
3.3 Le mode de fonctionnement plutôt pessimiste	79
3.4 L'obsession de l'objectif et l'impatience.....	80
3.5 La comparaison	83

(VIII) Le plaisir de travailler, ça se cultive

4	Cultiver et nourrir les bonnes graines	87
4.1	Renforcer la confiance en soi et l'estime de soi.....	87
4.2	S'individualiser : bénéfiques pour soi et au niveau du groupe.....	92
4.3	Des freins encore... les peurs découlant du besoin d'être en lien.....	93
4.4	Le « Plaisir » : une motivation qui vient de soi ?.....	100
5	Prendre soin : pistes reconnues efficaces pour augmenter le plaisir au travail	105
5.1	Le <i>flow</i> ou flux.....	105
5.2	La gratitude au service du plaisir au travail.....	109
5.3	Sens donné à son travail	114
5.4	Réflexions autour de la vocation et de l'engagement	118
6	Une vigilance permanente : la décision du plaisir doit être prise chaque jour, sans se décourager.....	127
6.1	Principes pour soutenir sa décision du plaisir : quels sont-ils ? ...	127
6.2	Réflexion : existe-t-il un risque à avoir du plaisir à travailler ?	129
6.3	Proposition : une journée favorable au plaisir de travailler ?	130
7	Conclusion.....	133

2^e partie - Cultiver le plaisir au travail Propositions de pratiques collectives

Introduction - Le plaisir favorisé par la structure organisationnelle		137
8	Définition d'un processus « Bien-être au travail »	141
8.1	Inventaire des facteurs clés du plaisir au travail	141
8.2	Les étapes du processus « Bien-être au travail ».....	147
8.3	Indicateur de mesure et de suivi du processus « Bien-être au travail »	148
8.4	Ces irritants qui génèrent du déplaisir	150
8.5	La spirale vertueuse du bien-être et de la satisfaction au travail ...	151
9	Le projet d'entreprise ou la motivation par le sens donné au travail ...	155
9.1	Le projet d'entreprise	155
9.2	Impliquer les lignes managériales.....	156
9.3	Faire vivre le projet d'entreprise.....	158
9.4	Les conditions de réussite ou comment répartir les objectifs	159

10	Exemple de pratique encourageant l'implication des salariés et développant le plaisir au travail	163
10.1	Diagnostic de l'esprit d'équipe.....	164
10.2	Synthèse du diagnostic.....	166
10.3	Recherche d'idées et <i>benchmark</i>	167
10.4	Proposition d'un plan d'action et mise en œuvre	168
10.5	Conditions de réussite et ancrage	170
11	Repenser les pratiques managériales et sociales permet de renforcer la confiance et l'engagement des collaborateurs	175
11.1	Enrichissement des compétences managériales.....	175
11.2	Un système de management basé sur la confiance, l'autonomie et le travail des salariés.....	177
11.3	Éléments de gratitude : reconnaissance et <i>feedback</i>	180
11.4	Vers un <i>leadership</i> bienveillant	183
12	La QVT comme vecteur du bien-être au travail	187
12.1	Approche méthodologique pour mettre en place un programme de QVT	188
12.2	Programme QVT et liens avec le bien-être au travail	192
13	Les conditions de réussite et les limites pour les solutions collectives en faveur du bien-être et du plaisir au travail	197
13.1	La responsabilisation des acteurs de l'entreprise.....	197
13.2	La cohérence des systèmes dans une structure non garantie	199
14	Conclusion	201
	Bibliographie et autres ressources	203

Préambule

Comment m'est venue l'idée de cet ouvrage ? Alors que j'assistais à une conférence, sur un sujet en lien avec la communication, un participant a fait cette remarque à l'intervenant à la fin de sa présentation : « C'est facile pour vous, vous faites ce que vous aimez, pour nous, c'est différent, on a des contraintes, un travail, des enfants... » Immédiatement, je me suis dit, c'est dommage de ne pas se rendre compte que, finalement, la situation vécue est celle qui correspond à ses « besoins » ou « priorités » du moment, par exemple avoir une sécurité pour assurer l'éducation des enfants... Peu importe...

À partir du moment où je prends conscience que ce que je vis est la meilleure solution pour moi maintenant, cela est reconnu comme un choix, l'état émotionnel dans lequel je suis est très différent et bien plus positif et donc meilleur pour ma santé globale... Pour prolonger le sujet de mon premier ouvrage sur l'hygiène de vie au service de la performance, j'ai envie de proposer une autre façon de concevoir le travail depuis cette conférence. Surtout dans un contexte social où les cas de *burn out* et de dépression liés au contexte professionnel alimentent la presse écrite et audiovisuelle de façon récurrente.

Aujourd'hui, indépendante, je crée mon activité et finalement m'épanouis totalement dans mon travail. Je peux totalement exprimer ce que je suis et aller dans le sens de mes « valeurs », de ce qui compte pour moi.

Comme le disait Confucius : « Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez jamais à travailler un seul jour dans votre vie. »

C'est indéniable que la question de la motivation pour le contenu du travail dans ce contexte se pose moins. Ce choix de créer son activité professionnelle - car c'est un choix - n'est pourtant pas possible pour tous aujourd'hui. Et heureusement pour les entreprises ayant besoin de personnel compétent... Être indépendant peut être insécurisant. Il existe de nombreuses incertitudes, les débuts sont souvent difficiles et si des projets nécessitent des soutiens financiers extérieurs, la situation encourage peu les organismes prêteurs ayant besoin de sécurité...

(XII) Le plaisir de travailler, ça se cultive

Et être indépendant nécessite de pouvoir remplir toutes les compétences représentées par une organisation : comptabilité, gestion, développement, communication... Il est important de le considérer puisque ces tâches peuvent mettre les professionnels face aux mêmes problématiques de manque de plaisir pour certains aspects de leur travail, disons moins choisis directement...

Dans tous les cas, les nécessités du monde moderne ne permettent peut-être pas à chacun d'occuper un métier par passion ou amour de son travail...

Et si, finalement, je pouvais aussi apprendre à aimer mon travail même si ce n'est pas celui que j'ai créé ?

Puisque ce n'est pas à la portée de tous et que cela semble un des meilleurs moyens pour avoir du plaisir à travailler, comment serait-il possible de se motiver soi-même dans son métier ? D'après moi, c'est une question de choix, ou mieux, de décision.

J'avais informé Sylvie Dépoire de ce projet autour de l'idée de plaisir au travail comme source de motivation. Elle m'a présenté différentes actions menées au sein de l'entreprise, qui allaient aussi dans le sens de cette orientation vers davantage de plaisir à travailler pour les salariés... Et naturellement, l'idée d'un ouvrage commun permettant d'aborder les aspects individuels et collectifs de la motivation nous a paru évidente. Sylvie s'est inspirée de ses expériences professionnelles vécues en entreprise, des témoignages de collaborateurs et *managers*, de consultants, de formateurs et de dirigeants d'entreprises. Ses apports sont également enrichis par les échanges qu'elle a pu avoir au sein de groupes de pairs de la fonction « Ressources humaines ».

Vous en avez la concrétisation entre les mains...

Remerciements

À AFNOR et nos interlocuteurs pour leur confiance, leur patience et leur professionnalisme, aux personnes rencontrées en consultation ou en formation, aux dirigeants avec qui nous avons pu échanger, à ceux qui nous ont permis de découvrir les outils proposés dans cet ouvrage, aux conférenciers et aux philosophes, aux personnes qui ont accepté de fournir un témoignage permettant d'agrémenter le contenu d'autres points de vue, à nos amis et proches pour leur soutien, à nos lecteurs, aux personnes qui nous ont accordé leur autorisation de les citer en référence.

À nos amies et professionnelles du métier des ressources humaines, qui ont accepté d'apporter leur avis d'expert, en rédigeant une préface, Frédérique Bruhl et Stéphanie Villetard.

Et bien sûr, à tous les professionnels et collaborateurs qui ont croisé nos chemins autour de l'entreprise et qui ont, de près ou de loin, contribué aux apports et enrichissements de nos réflexions pour la rédaction de cet ouvrage.

Préfaces

« L'honneur que j'ai de rédiger cette préface prend tout son sens car Sabine et moi sommes amies depuis de nombreuses années, nous avons toutes deux débuté dans l'univers des ressources humaines. Nos chemins ont suivi la même vision avec des cheminements différents, pour Sabine, l'univers du développement personnel avec pour mission l'épanouissement de l'individu, pour moi la fonction ressources humaines au sein d'un groupe, dans le cadre de la prise en compte du capital humain.

Dans un contexte où les organisations changent leur projet d'entreprise parfois à des cadences qui ne se comptent plus en années mais en mois, il est urgent d'identifier le moteur de son propre plaisir au travail. La finalité est de vivre mieux des quotidiens bousculés par ces différentes stratégies, vecteurs de craintes, de perte de repère et de perte de sens. Pour preuve, au-delà du plaisir au travail, la QVT (qualité de vie au travail) est inscrite dans la législation.

Il s'agit ici de trouver les clés qui permettent à chacun d'identifier sa source de plaisir au travail, quel que soit l'univers professionnel, quels qu'en soient les contraintes et le contexte personnel.

La mise en œuvre et l'application de ces notions auront des bénéfices multiples, une prise de conscience amenant à un rayonnement intérieur qui naturellement s'infusera au sein de l'entreprise.

Au travers de ce livre, le lecteur comprendra qu'il est important de temporiser le surinvestissement au travail pour trouver l'équilibre, ne pas ainsi mettre tous ses "œufs dans le même panier". L'entreprise, quant à elle, pourra identifier les modalités à mettre en œuvre pour des équipes épanouies et, par voie de conséquence, adaptées aux contextes économiques.

Enfin, pour reprendre une des phrases de ce livre : "Le plaisir au travail dépend en grande partie de nous et de notre décision de se l'approprier", c'est un livre à consulter régulièrement pour encore mieux s'en imprégner.

À vous lecteur, je vous souhaite "le plaisir" de vous enrichir de cet ouvrage, autant que j'ai pu l'être. »

Frédérique Bruhl

Responsable « Ressources Humaines »
Direction Opérationnelle Industrie

« Dans notre société en pleine mutation, l'Entreprise ne doit plus être une fin en soi mais doit devenir un moyen : moyen de s'accomplir, de se développer, de donner du sens à son action, mais aussi de partager et d'avoir du plaisir au sein d'un collectif.

Car de ce "bonheur au travail" dépendent l'engagement des collaborateurs et leur capacité à innover qui sont des éléments clés de la performance à moyen terme.

De ce "bonheur au travail" dépend aussi la capacité de l'entreprise traditionnelle à attirer les talents qui la boudent de plus en plus pour des modes de travail alternatifs.

Aussi, cette thématique n'est pas un sujet futile à la mode dans le microcosme des ressources humaines, mais bien une tendance de fond qui donnera un avantage compétitif certain aux entreprises qui l'auront intégrée.

Cet ouvrage donne des clés simples et pratiques pour créer et mettre en œuvre une démarche de développement du "bien-être" au travail.

Elles ont toutes été testées en entreprise et approuvées par la direction et l'ensemble des collaborateurs.

C'est à votre tour de jouer !

Stéphanie Villetard

DRH Grand Evian
Danone Eaux France