



# Du bonheur dans la GRH

«Pour être heureux, soyons optimistes». Il y a cinq ans, un tel titre aurait sans doute paru saugrenu dans le programme de la très sérieuse association HR Public, plateforme conçue pour les responsables des ressources humaines des services publics. C'était pourtant le thème de la conférence de février. Performance, gestion optimale des compétences, personnel motivé... Et si tout cela n'était, au fond, que des conséquences du bonheur?

TEXTE: Liliane Fanello

**D**epuis sa création, l'association HR Public nous avait plutôt habitués à des conférences techniques et pratiques, destinées à affronter les défis journaliers et à entreprendre des réflexions stratégiques. Mais voilà, la quête de repères n'épargne plus personne, et pas davantage les managers des entreprises publiques. Aussi ne s'étonnera-t-on qu'à moitié en entendant Leo Bormans, *global ambassador of happiness & quality of life*, révéler aux membres de la plateforme quelques secrets du bonheur. «C'est que le monde de l'entreprise est désormais prêt à entendre ce genre de choses...», nous confiait l'orateur enthousiaste en quittant son estrade. Leo Bormans a sillonné tous les continents et est entre autres l'auteur du best-seller *Le Bonheur. The World Book of Happiness*<sup>1</sup> (Éditions Racine), dans lequel une centaine de spécialistes de la psychologie positive du monde entier font part de leurs connaissances sur le bonheur. «La pensée positive n'est plus réservée aux rêveurs. Elle est devenue scientifique», souligne-t-il.

«Petit à petit, HR Public élargit le débat, c'est pourquoi nous avons choisi comme fil rouge,

cette année, le bien-être au travail au sens très large», explique de son côté Philippe Lenaerts, président de HR Public. «Cet élargissement correspond à l'évolution de notre société. Jusqu'au début des années 2000, les ressources humaines étaient très claires, presque techniques. Maintenant, tout est de plus en plus interdisciplinaire et la perte de repères concerne tous les métiers. On le verra aussi dans notre colloque d'avril sur les nouveaux lieux du travail<sup>2</sup>.»

Philippe Lenaerts a connu cette époque – pas si lointaine – où l'on pensait que l'on pouvait passer toute sa vie dans un même bureau. «J'ai vu des gens pleurer parce qu'on leur demandait de changer d'étage! Aujourd'hui, on ne parle plus de chef de bureau, ni même de bureau. On voit une remise en question du type de management et de hiérarchie, notamment avec les espaces ouverts. Des chefs qui avaient droit à trois fenêtres et autant de plantes se retrouvent sur un plateau.» Un vrai traumatisme pour certains. «Au point que certaines entreprises font marche arrière et donnent la possibilité aux managers de réintégrer leur bureau.» Pour Philippe Lenaerts, la perte de repère va parfois trop loin, ou trop vite...

*«Le problème de notre société n'est pas la sécurité mais la solitude, cause de nombreux suicides.»*

Leo Bormans

1. [www.theworldbookofhappiness.com](http://www.theworldbookofhappiness.com)

2. Le 24 avril 2015 à Liège, plus d'infos sur [www.hrpublic.be](http://www.hrpublic.be)



Photo: Yann Bertrand

*«Managers, donnez aux gens la possibilité d'exprimer leurs émotions à propos de leur travail.»*

*Leo Bormans*

Cette situation, que d'autres appelleront crise, Leo Bormans en a donné une autre vision. «Nous ne sommes pas en crise car une crise, c'est quand on tombe d'une situation A vers une situation B, puis après on revient à la situation A. Aujourd'hui, nous allons de A à B, pour repartir ensuite vers C...» C'est un changement total de paradigme.

#### **Haro sur les idées reçues**

Mais revenons à nos moutons: l'optimisme et le bonheur. C'est la première fois qu'HR Public ouvre la porte à une question aussi intime: «Êtes-vous heureux?» Pour répondre à celle-ci, Leo Bormans a passé en revue une série d'idées reçues sur le bonheur.

**Idée numéro un:** le bonheur ne doit pas être confondu avec l'amusement! «Les peines et la tristesse font partie du bonheur. Le bonheur vrai n'est pas le plaisir, mais la satisfaction d'une série de choses: la qualité de nos relations, la santé, le travail, le fait d'avoir assez d'argent pour les besoins vitaux, et la liberté.»

**Idée numéro deux:** le bonheur ne s'achète pas. «Si l'on pose la question aux gens de savoir ce qu'ils changeraient dans leur vie s'ils en avaient la possibilité, ils répondent ceci: vivre ma propre vie, travailler moins et montrer davantage mes émotions. En somme des choses non monnayables», constate Leo Bormans, qui cite trois caractéristiques essentielles d'une vie heureuse: l'idéal serait qu'elle soit agréable, engagée et pleine de sens.

Alors pourquoi les gens ont-ils tendance à faire toujours le contraire de ce qui les rend heureux? Leo Bormans a rappelé quelques chiffres issus d'enquêtes: «En Belgique, seulement 55% des gens se disent satisfaits de leur job. Pour 30% d'entre eux, celui-ci est un problème; et pour 10%, il s'agit d'un gros problème. La Belgique est au top mondial du burn-out. Quelque chose ne va pas!»

Il pointe alors une troisième idée reçue: le bonheur n'est pas non plus une affaire de sécurité. «Le problème de notre société n'est pas la sécurité mais la solitude, cause de nombreux suicides. Sartre a dit que l'enfer, ce sont les autres. Ce n'est pas vrai, l'enfer, c'est l'absence de contact avec les autres!»

#### **Pourquoi investir dans le bonheur?**

Pourquoi une organisation devrait-elle dès lors se préoccuper du bonheur de ses collaborateurs? Leo Bormans sort l'argument implacable: le retour sur investissement. Augmentation de la productivité et de la qualité, innovation, plus de clients satisfaits, moins d'absentéisme et d'erreurs, moins de dépression et de burn-out, diminution des plaintes... «Sans oublier que les gens heureux changent moins fréquemment de job... Le bonheur a donc un réel intérêt économique!»

Être heureux dans son travail signifie concrètement pouvoir répondre positivement à ces quatre questions: est-ce que je peux être moi-même? est-ce que je peux devenir celui que je veux? ai-je la possibilité de collaborer avec les autres? mon travail a-t-il un sens?



*«La perte de repère va parfois trop loin, ou trop vite...»*

*Philippe Lenaerts, HR Public*

Pour appuyer ses propos, Leo Bormans se réfère au Bhoutan qui a instauré les indicateurs du Bonheur national brut et où une dizaine de ministres du bonheur œuvrent au sein du gouvernement. «La première règle au Bhoutan est que si vous n'êtes pas heureux de faire quelque chose, vous ne le ferez pas bien.»

Difficile de dire ce qu'a pensé le public de la suite: «Le plus gros problème aujourd'hui, c'est le patron. Le contact avec celui-ci est considéré comme le moment le plus stressant de la journée. Mais le patron, lui, ne voit pas souvent les choses ainsi. Il est content d'organiser des *happy hours* chaque vendredi après-midi... Et le reste du temps, c'est de la souffrance?», ironise Leo Bormans.

### **DRH, faiseurs de changement**

Pour lui, les managers et DRH des entreprises sont des «fiseurs de changement» dans la mesure où ils peuvent aider leurs collaborateurs à devenir plus heureux. «Qu'est-ce qui détermine notre aptitude au bonheur? Des travaux ont montré qu'elle dépend pour 50% de prédispositions génétiques. 10% proviennent de circonstances extérieures. 40% dépendent de notre état d'esprit, de notre manière de voir la réalité. Ce sont ces 40% que nous pouvons influencer.»

Ces considérations seraient universelles. Une étude menée par l'UCL n'a détecté aucune différence entre femmes et hommes, jeunes et vieux... En revanche, elle a mis en avant trois obstacles au bonheur. Le premier est la peur. «Le bonheur est un peu risqué. Mais la bonne nouvelle est que l'on peut aider les gens à s'ouvrir vers les autres et à avoir moins peur de prendre des risques.» Le deuxième obstacle est la peur de montrer ses émotions. «En tant que managers, donnez aux gens la possibilité d'exprimer leurs émotions à propos de leur travail.» Enfin, les perfectionnistes ont eux aussi du mal avec le bonheur car ils sont généralement en décalage par rapport à la réalité. «Les gens qui peuvent vivre avec l'idée que leur vie et leur travail ne sont pas parfaits sont plus heureux.» Selon l'orateur, il y a dans le monde plus d'optimistes que de pessimistes, «même si ces derniers font plus de bruit.» «Les pessimistes pensent seulement à eux, au passé et aux problèmes, tandis que les optimistes se focalisent sur le *nous*, l'avenir et les solutions.» La bonne nouvelle est qu'on peut toujours travailler ces fameux freins au bonheur et passer du pessimisme à l'optimisme. **RH**