

Travailler, un plaisir ?

Malgré l'augmentation du stress, une majorité de salariés se déclarent satisfaits de leur vie professionnelle. Plus que les conditions matérielles, ce sont les relations avec les collègues, l'impression d'être utile ou le sentiment d'être bien traité qui agissent sur le plaisir.

Employées de l'entreprise Maille Création, le 10 décembre 2009 (MONIER/AFP).

Oui, Charles est « heureux au travail ». Analyste d'affaires, ce jeune homme de 26 ans se sent utile quand ses chiffres sont repris par d'autres. Il trouve ses collègues sympathiques, estime sa supérieure hiérarchique. Il est correctement payé. Il a des horaires qui lui permettent de voir son amie, d'aller au cinéma. Bref, Charles a un boulot normal, qui lui fournit de quoi vivre sans lui enlever le désir.

Alors que les successions de suicides à Renault, France Télécom ou Pôle emploi ont révélé une réalité noire, longtemps occultée, du monde du travail, les petits bonheurs professionnels de Charles seraient-ils devenus exceptionnels ? Pas tant que ça, du moins si l'on en croit les études d'opinion, qui montrent qu'une majorité de salariés français (entre 68 % et 85 % selon les sondages) se déclarent heureux au travail, les « plutôt » satisfaits l'emportant toutefois largement sur les « tout à fait » satisfaits. Car, comme ailleurs, la frontière entre bonheur et malheur ressemble plus à une vague, en oscillation constante, qu'à une ligne droite, tracée pour toujours.

D'abord, explique Michel Niezborala, médecin du travail, « les hommes ont des besoins étagés : subvenir à ses besoins, sa sécurité, puis avoir des relations sociales... Ensuite vient le désir d'accomplissement de soi. » Autrement dit, on ne pense guère à s'épanouir au travail avant d'avoir un emploi durable et décentement payé.

Le contenu intrinsèque du travail est-il la clé ?

Dans le palmarès de **l'institut Great Place To Work**, qui distingue les entreprises où « il fait bon travailler », on retrouve ces prérequis : « Parmi les 30 premières entreprises en France, les effectifs ont augmenté de 12 % en 2008, beaucoup plus que la moyenne nationale, le turnover est de 3,4 % (contre 7 %), et deux salariés sur trois estiment être bien payés », résume Patrick Dumoulin, directeur France de Great Place to Work.

Souvent nécessaires, ces critères matériels ne suffisent cependant jamais à déclencher le plaisir d'aller travailler. À bac + 8, Alain, chercheur universitaire en psychologie cognitive, ne gagne que 2 100 € net par mois, soit « bien moins que les étudiants que je forme en master pro », sourit-il. Mais son boulot, qu'il décrit avec un enthousiasme tangible, évoquant ses expériences pour mieux comprendre l'« encodage » de la mémoire, est « très intéressant ».

Directeur des relations humaines d'une très grosse entreprise, Olivier lui aussi estime qu'il exerce un « métier de passion », qu'il s'agisse de reconverter un technicien mal dans son poste, ou de gérer humainement la fermeture d'une unité. Quant à Annie, masseur-kinésithérapeute, elle a choisi à 17 ans, après avoir été soignée pour une blessure au genou, de s'investir à son tour « dans la guérison de quelqu'un ». Est-ce à dire que le contenu intrinsèque du travail est la clé de l'épanouissement professionnel ?

Etre fier de ce que l'on fait

Pour Michel Gollac, chercheur au **Centre de recherche en économie et statistique**, « lorsque le travail est déqualifié et routinier, il est difficile d'y être heureux », mais on peut, si le rythme n'est pas trop intense, « se mettre en retrait ». Pour ce spécialiste des ressentis au travail, le bonheur professionnel « concerne donc plutôt les catégories les plus qualifiées ».

Mais Bernard Salengro, médecin du travail, n'est pas d'accord : « Les cadres sont ceux qui trinquent le plus actuellement, peut-être parce que, très impliqués, ils ne supportent pas de ne pas avoir de satisfaction en retour. » Pascale Levet, directrice technique et scientifique de **l'Agence nationale sur les conditions de travail**, renchérit : « On ne peut pas restreindre l'épanouissement au travail à certains emplois valorisés. »

Car, plus que l'intérêt réel des tâches effectuées, c'est la possibilité d'être fier de ce que l'on fait qui compte. Soit parce qu'on exerce un métier conforme à ses valeurs, comme cet ingénieur, « qui a quitté une entreprise de haute technologie pour créer sa boîte de géothermie, qui correspond mieux à sa fibre écolo », raconte Michel Niezborala.

Les contraintes se sont complexifiées

Soit parce qu'on a tout simplement le sentiment du travail bienfait. Or, analyse Pascale Levet, « il y a souvent une grande différence entre le travail prescrit, être au top de la relation clientèle par exemple, et les moyens donnés pour atteindre cet objectif. » Ce qui crée de la souffrance. Tout comme le manque de marge de manœuvre laissée au salarié. « Chacun a besoin d'interpréter son travail, d'y mettre de soi, reprend Michel Niezborala, et on peut faire beaucoup pour le plaisir au travail en redonnant de l'autonomie au salarié. »

En fait, ajoute Bernard Salengro, « le plaisir au travail, c'est comme une bonne soupe : il faut de nombreux ingrédients, mais le plus important, c'est qu'ils se mélangent bien. » « Dans chaque boulot, précise Serge Volkoff, directeur de recherches au **Centre d'études de l'emploi**, il y a en général des contraintes particulières et des possibilités d'y faire face. Par exemple une charge de travail lourde mais bien payée, ou un métier ennuyeux mais avec la sécurité de l'emploi...

Cependant depuis vingt ans, les contraintes se sont complexifiées. Le travail est devenu plus intéressant, mais aussi plus exigeant. En termes de plaisir, ça peut être positif mais pas toujours. » Dans ce contexte, ajoute Pascale Levet, « ce qui pèse le plus positivement sur le moral des salariés, ce sont les relations interpersonnelles ».

Un équilibre entre vie privée et professionnelle

« Quand on travaille à une caisse, raconte Anna Sam, auteur des **Tribulations d'une caissière**, il y a beaucoup de contraintes : le salaire, les horaires, la fatigue, la pression de la clientèle... mais j'ai connu des caissières tout à fait heureuses, soit parce qu'elles avaient leurs clients réguliers, soit grâce aux collègues, l'ambiance entre nous étant celle d'une grande famille ». À l'inverse, Alain, le chercheur en psychologie, lui, met un bémol à son bonheur au travail depuis que ses relations avec ses collègues se sont détériorées, il y a deux ans.

Le fait de se sentir bien traité par son entreprise est aussi très important. « Les sociétés les mieux notées par Great Place to Work sont toutes des entreprises où on se soucie des salariés », explique Frédéric Dumoulin. Chez Leroy Merlin, détaille Onno Ypma, le secrétaire CFTC du comité d'entreprise, « les objectifs sont décidés au plus près des équipes, on ne vous fait pas dépointer pour fumer une cigarette et quand on est passé aux 35 heures, l'entreprise a proposé à tous les temps partiels un temps complet. »

Mais le plaisir au travail découle aussi d'un équilibre bien trouvé entre vie privée et vie professionnelle. Olivier, le directeur des relations humaines, est père de cinq enfants, et il considère sa présence chaque soir au dîner familial comme une priorité. C'est aussi une petite bataille quotidienne. Mais « quand je n'ai pas été heureux dans ma vie professionnelle, souvent c'est parce que je n'arrivais plus à préserver ça. C'est arrivé également quand j'ai pris des responsabilités trop tôt, je n'avais pas la maturité nécessaire. » Le bonheur au travail est aussi une affaire de trajectoire personnelle.

Nathalie BIRCHEM