

ÊTRE HEUREUX AU TRAVAIL : RÉORIENTATION DE PARCOURS ET DÉVELOPPEMENT DU POTENTIEL HUMAIN

(La psychologie positive : une réponse aux injonctions – sociales, médiatiques et économiques – contradictoires portant sur le bonheur ?)

Marie-Pierre FEUVRIER

Introduction

Platon, en énonçant que tous les hommes désirent être heureux, avait déjà positionné le bonheur comme un déterminant des actions humaines. Longtemps considéré par les religions monothéistes comme non accessible sur terre (Pommier, 2004), le bonheur fait l'objet, depuis plus de 2000 ans, d'une quête universelle. Pour les philosophes, il évoque à la fois le hasard de la vie, les plaisirs liés à des situations données (bonheur hédonique), ou l'épanouissement de l'être dans une vie vertueuse (vision eudémonique). Subjectif et envisagé comme un but à atteindre, le bonheur est resté longtemps éloigné des considérations scientifiques et économiques. Depuis une vingtaine d'années, en Amérique du Nord le courant de la psychologie positive s'est déployé (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000). Il s'intéresse d'une manière scientifique au bonheur, qui dépendrait non seulement de notre capacité à éprouver du plaisir et des émotions positives, mais aussi à nous engager dans des expériences enrichissantes et à donner un sens à notre existence. La psychologie positive entame son entrée en France. Ainsi des séries d'émissions sur le bonheur ont été diffusées par deux chaînes nationales à heures de grande écoute, *Leur Secret du bonheur* (France 2, 2012) et *J'ai décidé d'être heureux* (M6, 2013). Elles ont proposé des exercices ou des techniques issues de la psychologie positive permettant l'amélioration du bonheur des adultes. Depuis une vingtaine d'années, le bonheur fait l'objet d'une demande sociétale importante. Aussi à côté d'une publicité surenchérisant les promesses de bonheur dans "l'avoir" (Giuliani, 2007), de nouvelles propositions de formation au bonheur et au bien-être se déploient, y compris pour la sphère du travail, se positionnant parfois en réponse à un mal-être au travail en expansion.

Cet article cherche à envisager si un apprentissage du bonheur est possible, et comment il pourrait contribuer à améliorer le bonheur au travail des individus. Après une première partie qui fait un état des lieux des recherches sur le bonheur au travail, puis sur l'apprentissage du bonheur, nous mettons en évidence quelques avancées de la psychologie positive sur le bonheur. Nous présentons ensuite les résultats d'une analyse qualitative de récits autobiographiques de huit formateurs français et québécois, sur le sujet du bonheur au travail, pour en dégager des pistes.

Problématique

Bonheur et travail ont été considérés, pendant longtemps, comme incompatibles. À l'heure actuelle, le travail est davantage associé au malheur, tant en sa présence qu'en son absence (Baudelot et Gollac, 2002). Thévenet (2011) évoque les "3 S (stress, souffrance, suicide)", pour qualifier le mal au travail actuel. Le taylorisme a montré ses limites (Zarifian, 2010), et, même si d'autres méthodes de management plus humanistes ont fait leur apparition, le stress et globalement les risques psychosociaux au travail semblent s'être multipliés, tant en France (Bourion et Persson, 2010 ; Lachmann, Larose et Penicaud, 2010 ; Montclair, 2010 ; Thévenet, 2011) qu'au Québec (Bordeleau et Traoré, 2007 ; Morin, 2007).

Ce n'est qu'au XVIII^e siècle que l'idée de bonheur commence à être associée au travail. En France, la terminologie de bonheur au travail est encore tabou, la notion de bien-être est davantage usitée. Cependant, dans les recherches scientifiques, bonheur et bien-être sont tous deux déclinés par les mêmes concepts, les scientifiques utilisant bonheur ou bien-être selon leurs préférences (Shankland, 2012). Deux concepts principaux définissent le bonheur ou le bien-être, il s'agit du bien-être subjectif (BES) et du bien-être psychologique (BEP) (Diener, 1984 ; Massé et al., 1998 ; Ryff, 1995). Les recherches antérieures en sciences humaines et sociales se sont focalisées majoritairement sur les aspects négatifs - maladies, stress, risques, échec. Le rapport Lachmann et al.

(2010) évoque néanmoins la nécessité d'intervenir sur le bien-être au travail au-delà de la simple gestion du stress. Quelques chercheurs commencent à proposer les résultats de travaux issus de la psychologie positive, partant du principe que bonheur n'est pas l'opposé du malheur (Mandeville, 2010), et que lorsque l'on cherche à résorber le malheur ou l'échec, on n'a fait que la moitié du chemin, soit l'état neutre. S'intéresser au bonheur va plus loin, c'est de cette manière que la psychologie positive se définit comme "l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des gens, des groupes et des institutions" (Lecomte, 2009 : 5). Ainsi, Martin-Krumm et Tarquinio (2013) ont publié un ouvrage de synthèse présentant des pistes de développement de la psychologie positive en environnement professionnel et Feuvrier (2014) a mené une étude qui offre de nouvelles perspectives en termes de management pour le bonheur au travail.

Au Québec, Forest (2010), ainsi que Dagenais-Desmarais et Privé (2010), indiquent également des pistes sur l'amélioration du BEP au travail, avec des travaux issus de la psychologie positive. Dagenais-Desmarais et Privé (*ibid.*) montrent clairement que l'amélioration du BEP ne suit pas la même voie que la résorption de la détresse psychologique.

Or, les recherches empiriques révèlent que les salariés plus heureux sont plus performants (Lyubomirsky, King, et Diener, 2005). Le bonheur contribue à l'amélioration de la santé psychologique et à l'épanouissement de l'individu, le fait qu'il participe également à la performance rend légitime son intérêt dans une sphère du travail, le bonheur concourant aussi bien à l'accomplissement de l'individu et de l'organisation. D'après Amherdt (2005), notre société occidentale a toujours raisonné en termes de bonheur différé, considérant que le travail, par un statut social et une rémunération par exemple, procurerait le bonheur. Cependant, les recherches en psychologie positive remettent en question l'hégémonie du bonheur dans "l'avoir". Plus précisément, notre environnement de travail ou notre salaire ne sont que des parts minimales de notre bonheur, de l'ordre de 10 à 15% (Lyubomirsky, Sheldon et Schkade, 2005). Outre un capital bonheur de départ de près de 50 %, nous possédons une part variable de 35 à 40 %, sur laquelle nous pouvons agir pour améliorer notre bonheur (*ibid.*). Il est donc possible de développer notre bonheur, d'où l'ouverture sur l'éducation. Le bonheur peut-il s'apprendre ?

Les auteurs d'une revue sur l'apprentissage du bonheur mettent en avant le fait que le bonheur se forge dans l'enfance et ne s'apprend pas (Houziaux, 2003). Déjà de nombreux philosophes, comme Alain, Pascal ou Kant, avaient marqué le caractère labile du bonheur. Le bonheur fait appel à la maîtrise de sa vie intérieure (Csikszentmihalyi, 2004), et éduquer au bonheur n'a pas fait l'objet des systèmes d'éducation majoritaire en Occident (Noddings, 2003). Apprendre à être libre et heureux est pourtant présenté comme le but de l'éducation (Reboul, 1980), mais comme le résultat de savoirs et savoirs faire (*ibid.*), ou d'un bonheur différé (Amherdt, 2005), donc il ne s'apprendrait pas. Ce qui signifie que l'éducation sert à obtenir un bon diplôme, pour avoir un bon emploi pour être heureux plus tard. Mais le contexte professionnel de crise remet en cause cet adage.

Deux courants opposés encadrent la pédagogie : apprendre par la promotion de l'endogène, renvoie au sujet, à la confiance placée dans ses ressources, au respect de son désir et de sa démarche ; apprendre par la promotion de l'exogène, avec autorité de l'agent social, extériorité du savoir, de la loi, des exigences économiques. Les systèmes éducatifs occidentaux ont privilégié la seconde voie. Cependant, la mise en évidence de la part d'intentionnalité à propos du bonheur, citée dans la section précédente (Lyubomirsky, Sheldon et Schkade, 2005) renvoie à l'importance des processus endogènes.

Depuis quelques années on assiste à l'essor de formations proposant à un adulte immature (Boutinet, 2010) ou vulnérabilisé (Heslon, 2009) de se développer, mais plus récemment à apprendre le bonheur. Ces dernières nous intéressent, car elles visent aussi le bonheur au travail. Face à cette situation, des adultes immatures et vulnérabilisés semblent être amenés à se réorienter et se former à tout âge. Nos questions de recherche visent à savoir de manière générale si l'on peut encore apprendre à être heureux à l'âge adulte, et de quelle manière cela peut contribuer au bonheur au travail. Plus spécifiquement, les formations proposées visent-elles plutôt une éducation par promotion de l'endogène, ou basée sur l'exogène (réussite, carrière, conditions extérieures, etc.), et sur quelle vision du bonheur s'appuient-elles ?

Cadre conceptuel

Pour analyser ces questions, nous nous appuyons sur certaines avancées de la psychologie positive, qui mettent en évidence la présence d'une part intentionnelle du bonheur chez tout un chacun (Lyubomirsky, Sheldon et Schkade, 2005) (le bonheur ne dépend donc pas uniquement de facteurs génétiques et de paramètres extérieurs ou matériels).

Le bonheur hédonique est davantage défini par le concept de bien-être subjectif (BES) (Diener, 1984). Ainsi, selon cette vision, les individus heureux sont ceux qui présentent un haut niveau d'émotions positives, un bas niveau d'émotions négatives, et un bon degré de satisfaction dans la vie. Le BES est souvent associé à une vision ascendante du bonheur : le bonheur dans la vie est donc déterminé par la somme des BES au travail, en couple, en famille, dans les loisirs, en santé, etc. Au contraire, dans la vision descendante du bonheur, ce n'est pas le bonheur au travail qui conditionne le bonheur dans la vie, mais parce que la personne a développé un certain niveau intérieur de bonheur, alors elle pourra être heureuse au travail (Bouffard, 1997). Ryff (1995) a défini le

bien-être psychologique (BEP), dont les attributs sont les suivants : acceptation de soi, croissance personnelle, autonomie, relation avec l'autre, maîtrise sur l'environnement, et but dans la vie. Dans cette vision eudémonique du bonheur, ce ne sont pas tant les émotions positives qui comptent, mais davantage l'essor de la personne en lien avec elle-même, les autres et l'environnement. Il existe également d'autres conceptualisations du bonheur eudémonique. Citons, notamment, les travaux de Csikszentmihalyi (2004), qui a déterminé les conditions d'expériences optimales, permettant aux personnes de trouver le bonheur dans l'activité. Dans cette vision, lorsque des personnes s'engagent dans des activités avec des buts clairs, dont le niveau de défi est en adéquation avec leurs aptitudes, et qu'elles bénéficient de contrôle et de feedback, elles vivent alors des expériences optimales, et ressentent un sentiment d'enchantement si intense, ou flow, qu'elles ont alors à nouveau envie de recommencer. Ainsi, les gens qui vivent le flow travaillent sans avoir l'impression de travailler.

Des travaux en psychologie positive semblent redécouvrir certains principes déjà émis par des pédagogues visant la promotion de l'endogène, tels La Garanderie ou Montessori. En effet, La Garanderie (2004) évoquait l'importance de développer un plaisir intrinsèque à l'activité, plutôt que de se focaliser sur une récompense extrinsèque et finale. De même, là où Montessori (2003) relatait la nécessité de nourrir un élan naturel propre à l'enfant, ses descriptions sont proches de celles du flow de Csikszentmihalyi (2004). Dans les deux cas, les auteurs présentent un être humain capable de se diriger naturellement vers des activités enrichissantes pour lui, facilitant une augmentation en compétences au fur et à mesure de l'action, et le développement d'une intériorité permettant d'être moins exclusivement dépendant de l'extérieur.

Méthodologie

Nous avons étudié, par analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2012), les récits autobiographiques de huit formateurs, qui mettent en avant leur histoire personnelle et professionnelle comme un des processus utiles à l'accompagnement des groupes d'adultes vers plus de bonheur au travail, et qui en dégagent des clés pour l'amélioration ou l'apprentissage du bonheur d'un adulte en demande. L'analyse thématique (*ibid.*) consiste à étudier les récits de manière relativement inductive, et, après s'être imprégné du texte, d'en dégager des unités de sens sous forme d'expressions courtes nommées "thèmes". Les thèmes sont ensuite regroupés en rubriques et en branches, en fonction des convergences et des divergences, l'ensemble formant alors un arbre thématique. L'analyse est donc qualitative.

L'échantillon est issu de professionnels figurant sur un site Internet d'experts et ayant contribué à des manuels collectifs franco-québécois, traitant directement du bonheur au travail. Ils ont été diffusés par ebook en milliers d'exemplaires, en France comme au Québec. Nous avons élaboré un échantillon dit de convenance (Pires, 2007), à partir de 3 critères : des formateurs plutôt que des simples coachs ou conseillers, en priorité ; équilibre homme/femme ; équilibre français et québécois. Huit formateurs ont ainsi été sélectionnés, 4 hommes et 4 femmes, 3 Français et 5 Québécois, tous intervenants à un niveau international. Ils se présentent comme formateurs et accompagnateurs sur plusieurs thématiques utiles au développement professionnel, avec la visée supplémentaire de permettre d'être plus heureux au travail. Ils considèrent que leur propre parcours est une base importante de leurs accompagnements, non seulement comme témoignage ou expérience vicariante, mais également pour en dégager des clés du bonheur au travail.

L'analyse thématique des récits s'est déroulée en ayant à l'esprit la question globale : quels éléments du parcours contribuent au bonheur au travail ?

Résultats

Le caractère subjectif du bonheur est souligné dans tous les récits, et, dans tous les parcours, il y a opposition entre un événement central (ou une série d'événements plus ou moins étalés dans le temps), qui marque une opposition entre un avant, ou situation de "non bonheur", et un après, où le bonheur au travail est exprimé et décrit. Pour six d'entre eux, l'effet est fort entre l'avant et l'après, identifié à un nouveau départ, comme en témoignent les extraits de verbatim de chacun d'entre eux :

- "À partir de cet instant précis, tout devient facile. Je ne marche plus, je vole !" ;
- "Une partie de moi était en train de mourir, abandonnée au passé, [...] une autre partie était en train de naître" ;
- "Aujourd'hui, je réalise que c'est lors de cette journée précise que j'ai réellement commencé à vivre" ;
- "J'entame une nouvelle tranche de vie en décidant, à 35 ans ..." ;
- "Mon histoire commence au printemps 1997" ;
- "C'est toute une renaissance".

Nous avons qualifié de déclic les éléments déclencheurs de cet "avant bonheur au travail", et cet "après". Chaque personne a

ensuite déduit de son parcours des facteurs fondamentaux du bonheur au travail. C'est pourquoi l'arbre thématique, résultat de l'analyse de tous les thèmes sur tous les cas, se présente en deux parties. La figure 1 représente les éléments ayant engendrés la réorientation, et la figure 2 les éléments ayant permis ensuite de trouver ou retrouver le bonheur au travail.

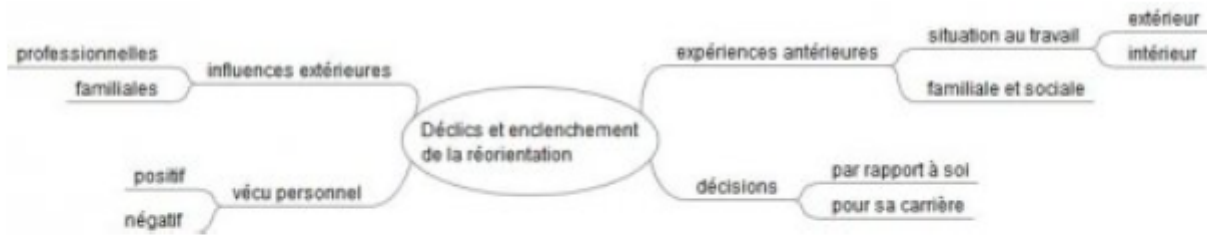


Figure 1 : Arbre thématique représentant la réorientation professionnelle



Figure 2 : Arbre thématique représentant les facteurs qui ont permis de retrouver le bonheur au travail.

Pour la première partie, nous pouvons constater que les déclenchements d'une réorientation sont très divers (cf. Figure 1), ils peuvent aussi bien provenir d'influences extérieures que d'expériences antérieures, liées ou non au travail, ou émaner d'un vécu personnel aussi bien positif que négatif.

L'âge du déclic ou déclencheur varie selon les personnes, il se situe entre 25 et 47 ans. Pour certains, l'âge où les personnes ont retrouvé le bonheur au travail se situe l'année qui suit, pour d'autres il a fallu jusqu'à cinq années pour trouver une situation de bonheur au travail. Mais dans tous les cas, il semble que la réorientation accompagnée de formations à tout âge ait permis d'atteindre le bonheur au travail. La réorientation professionnelle peut se manifester par un changement radical de métier, ou alors comme une nouvelle manière d'exercer son métier.

Dans un premier temps, analysons quelques éléments importants de cette réorientation. Du déclic à la situation d'arrivée, différentes actions sont entreprises par les personnes concernées, le chiffre entre parenthèses indiquant le nombre de formateurs qui les citent : quitter son emploi (6) ; reprendre une formation technique (3) ; se faire aider d'un psychologue (2), ou d'un coach (3) ; faire du développement personnel (3). Ces actions permettent de progresser vers la situation d'arrivée.

Le tableau 1 rend compte des déclencheurs principaux qui vont déterminer la réorientation, pour chacun des candidats, avec des extraits de verbatim correspondant. Ainsi, pour les déclencheurs négatifs, les thèmes sont liés à des problèmes de santé mentale ou psychique : épuisement, pressions, burn-out. Pour les phénomènes positifs, il peut s'agir d'événements heureux ayant permis une prise de conscience, de ne pas avoir de vie de famille, ou de passer à côté de sa vie. Il peut s'agir d'une rencontre décisive avec une personne ou un livre, ou la fin de quelque chose (émancipation des enfants et fins de contrats commerciaux).

Déclencheurs principaux	Thèmes	Extraits de verbatim
Négatifs, santé mentale	Diagnostic médical d'épuisement professionnel	« Nous sommes à la mi-octobre 1998 et je reçois un diagnostic qui va changer radicalement ma vie : épuisement professionnel » ; « Dans ma tête, ça ne se peut pas qu'à 31 ans j'en sois rendue là ? »
	Pressions psychologiques au travail	« L'atmosphère tendue et la pression psychologique irrationnelle qu'il exerçait sur moi étaient devenues tellement insoutenables que je ne pouvais en supporter davantage. Nous nous sommes quittés dans une grosse colère et un claquement de porte ! Je n'avais aucune perspective d'emploi. »
	Burn-out	« Vers l'âge de trente ans, ce qui n'était pas sorti en mots, a sorti en gros maux et je me suis solidement effondrée »
Prise de conscience (plus ou moins positive)	Anecdote familiale qui fait prendre conscience qu'il n'a pas vu grandir sa fille	« J'adore ma fille, mais je ne trouvais alors pas vraiment le temps de démontrer cet amour en lui accordant du temps de qualité. Jusqu'au jour où, en revenant d'un autre voyage, ma femme m'annonça que notre fille, ma petite princesse, avait eu ses premières règles. Comment, mais je n'ai pas eu le mémo ? », ai-je illico réagi. Mais je devais me rendre à l'évidence : la vie, la vraie vie, avait un rythme, des échéances et des réalités que ma propre existence d'oiseau migrateur m'avait trop longtemps empêché de voir. »
	Recevoir une distinction à son travail et avoir l'impression de passer à côté de sa vie.	« J'aurais dû être heureuse et pourtant, aucun plaisir ne fut ressenti en recevant cette distinction. Mais qu'est-ce qui cloche chez moi ? » ; « Cette distinction qui se voulait une marque de reconnaissance et d'appréciation me révèle que je passe à côté de ma vie. »
	Un livre qui lui fait découvrir ses potentialités	« Cette quête du bonheur que ma mère recherchait a été ma clé pour accéder au bonheur. WOW! quelle révélation ! » ; « La lecture de ce livre m'a permis d'avoir des prises de conscience énormes qui me motivaient à en connaître davantage sur nos modes de fonctionnement et ainsi mieux me connaître pour être en mesure de développer mon potentiel et de me réaliser dans cette vie. »
	Une rencontre qui bouleverse	« Je ne comprends pas où tu bloques » ; « je me rends compte à quel point cet épisode a bouleversé ma vie. Une illumination. Une révolution. Une libération »
Mixte	Rupture amoureuse + enfants émancipés + fins de contrats commerciaux	« Si je suis aussi bon qu'on me le dit, pourquoi ne le serais-je pas pour moi-même ? Et puis un jour, l'occasion se présenta. Bizarrement, il faut le dire. Les astres se sont soudainement alignés : rupture amoureuse, enfants émancipés, bon compte en banque, fins de contrats imminents »

Tableau 1 : thèmes incarnant la réorientation professionnelle

La plupart du temps, le déclencheur est aussi accompagné d'autres événements. Par exemple, la personne qui se rend compte, tandis qu'elle occupe un poste de gestionnaire et qu'elle reçoit une distinction, qu'elle vit à côté de son travail, entame alors une démarche de questionnement sur le sens de sa vie : "Quels sont mes besoins ? Quels sont mes talents ?", "Trois longues années vont s'écouler pendant lesquelles je me cherche". Elle ne quittera son travail que lorsque les ennuis de santé apparaissent. La personne qui a subi des pressions psychologiques s'est retrouvée dans un chaos professionnel exacerbé par la crise. C'est ensuite grâce à une rencontre décisive avec une personne qui lui donne le bon conseil au bon moment qu'elle va en sortir. Dernier exemple, la personne ayant fait un burn-out va subséquemment trouver sa vocation professionnelle en regardant une émission de télévision prise par hasard. Ces événements renforcent le déclic initial. Cependant, du fait que les autobiographes relatent des événements du passé, on peut aussi penser que la mémoire sélective de ces événements a conservé les plus notables.

La plupart des candidats, sauf un, citent des influences familiales. Elles peuvent être positives ou négatives, nous les illustrons pas quelques contrastes (les contrastes concernent deux personnes différentes à chaque fois). Des causes inverses peuvent avoir provoqué les mêmes décisions, selon les personnes :

- image du père heureux au travail vs "fils de rien et de personne"
- mariée et aidée ensuite par son mari dans sa transition vs un changement qui entraîne le divorce
- avoir commencé au bas de l'échelle vs avoir la chance de faire de brillantes études haut de gamme
- rêver depuis l'enfance de devenir une femme d'affaires vs avoir été un enfant timide, ayant peu d'estime de soi
-

Focus sur les résumés de quatre parcours

L. travaille comme gestionnaire dans une grande entreprise. Elle dit mal accepter les changements et être obsédée par le contrôle. Un jour, elle est étonnée de recevoir une distinction dans son travail : elle ne comprend pas pourquoi on la félicite. Elle ne reçoit aucun plaisir et se demande "qu'est-ce qui cloche chez moi ? ". Son travail ne la nourrit pas. Elle commence à avoir des ennuis de santé, se pose des questions sur sa place, son rôle, ses talents. À la trentaine, elle tombe par hasard sur un livre qui lui offre des réponses et rencontre une personne auprès de qui elle confirme un changement d'orientation pour elle. Elle effectue des démarches en parallèle dans son travail, mais ses ennuis de santé s'aggravent. Elle comprend qu'elle doit quitter son travail pour mener son rêve. Elle entreprend de longues formations pour y parvenir. Après cela, elle explique que tout marche pour elle ; son objectif est clair, elle assume une profession qui l'inspire et connaît le bonheur d'avoir trouvé sa voie.

C. raconte qu'elle avait tout pour réussir : études brillantes, un beau poste de gestionnaire à 28 ans, mariée, des amis. Mais elle avoue qu'elle était pourtant malheureuse, son travail ne la comblait pas. Quelques années plus tard, on lui diagnostique un burn-out au travail, et elle doit s'arrêter de travailler. Elle en est tout d'abord honteuse vis-à-vis de son entourage. Après trois mois de consultation auprès d'un thérapeute, elle décide de faire un grand ménage dans sa vie, en commençant par sa vie professionnelle. Elle quitte son emploi à 33 ans, et se met en quête de son bonheur. Elle découvre la profession de coach et décide d'en faire son métier. Trois ans d'études onéreuses et en anglais la rebutent, mais elle décide très vite de suivre son instinct qui la pousse vers cette voie. Elle quitte ensuite également son mari et entame une nouvelle vie où elle réalise ses rêves. Pour elle, malgré les nombreuses embûches et les moments de découragement qui ont accompagné ce nouveau chemin, c'est le courage, plus grand que la peur face aux choix difficiles, qui a guidé sa voie, ainsi que la découverte des forces qui l'habitaient. Et quinze ans plus tard, pour elle, c'est toujours le bonheur.

J. relate une carrière bien occupée : ayant accédé à des postes de cadre supérieur avant 30 ans, il a ensuite cherché la sécurité de l'emploi en secteur public, où on le disait très organisé et très carré, un bon profil de fonctionnaire. Un jour "bizarrement", une occasion se présente à lui. Ayant divorcé et ses enfants émancipés, il se met en tête de tenter l'aventure entrepreneuriale, découvrant son goût du risque. Il passe un test : il n'a pas le profil entrepreneur. Pourtant, il poursuit son idée et crée une première entreprise, qui fera faillite au bout de trois ans. Il reprend alors des études et crée son cabinet de formation à 54 ans, grâce, entre autres, à une personne qui sera déterminante par ses conseils. Son entreprise prospère, il embauche des personnes et devient le président du réseau auquel il appartenait. Il évoque audace, courage et résilience ; des expériences douloureuses qui l'ont fait sortir de sa zone de confort ont exacerbé son instinct de survie et ont mis son ego à rude épreuve, ce qui lui a permis de trouver ensuite le bonheur.

P. est issu d'une famille modeste. Formé à une technique de pointe, il s'expatrie pour un travail aux États-Unis où il effectue un brillant début de carrière scientifique et technique à la NASA. Puis il retrouve un emploi pour revenir dans son pays et pour consacrer plus du temps à sa famille. Sa fille a alors douze ans, lui 47, il se demande ce qu'il pourrait faire avec elle et choisit l'équitation. Il a peur des chevaux et découvre qu'il peut tout de même apprendre à vaincre sa peur et à monter : "Belle leçon d'humilité doublée de la prise de conscience qu'à 47 ans, je pouvais encore apprendre". Ce fut un déclic pour lui, il entreprend un changement de carrière total avec le dressage de chevaux et l'équitation, devant donc se former. À 53 ans, après un accident qui l'empêche de monter à cheval, il persévère et développe une nouvelle activité, utiliser les capacités émotionnelles des chevaux pour apprendre le leadership aux gens. Il y réussit à 57 ans. "Je me sens plus complet, plus humain. J'étais un bourreau de travail, allant par monts et par vaux. Désormais, je prends mon temps, j'écoute, je respire. Grâce aux chevaux, j'ai appris à mieux communiquer et à être plus efficace."

La deuxième partie analyse les facteurs permettant le bonheur au travail (Cf. Figure 2). Ce qui est apparu d'emblée est la suprématie des éléments endogènes : éducation et développement personnel ; modification des croyances et du comportement ; sens de vie et engagements. Les éléments exogènes, ou extérieurs, sont regroupés en deux catégories : réussite sociale, et matérielle.

Avant de détailler le contenu des thèmes entrant dans ces différents axes, illustrons cette opposition entre intérieur et extérieur, par les éléments de récits, entre les conditions du travail (extérieur) et le vécu au travail (intérieur). Pour les conditions du travail, étonnamment, elles étaient très bonnes, voire excellentes, dans la plupart des cas, sauf deux. Le premier évoque une situation de chaos professionnel (alternance de petits boulots, de chômage, et d'échecs), et le second le fait que le travail ne servait que "pour gagner de l'argent". Pour cinq autres, les situations de travail détonnent avec le vécu intérieur, comme l'indique le relevé thématique. Nous présentons ainsi les oppositions, par contre ici, les contrastes (*i.e.* chaque phrase) concernant une seule et même personne.

•

- un emploi à hauteur de ses compétences et bien rémunéré vs un travail qui ne nourrit pas
- un beau poste de gestionnaire et d'excellentes conditions de travail vs un emploi qui ne comble pas
- refus de la proposition d'emploi dans l'entreprise familiale, et fait vite le tour de ses emplois vs envie de se réaliser
- un bon travail vs une sensation d'inconfort
- une carrière brillante dans des entreprises de pointe vs a fait le tour d'une carrière technique et scientifique

Pour les trois autres personnes, l'une évoque peu son travail antérieur, mais que l'on peut deviner banal ("avant, le téléphone ne servait qu'à téléphoner"), une autre a eu une bonne carrière "ayant accédé à des postes de cadres supérieurs avant l'âge de 30 ans", mais il reconnaît avoir toujours recherché la sécurité de l'emploi dans la fonction publique et la dernière a pris conscience que le travail avait trop envahi sa vie.

Le vécu intérieur ne concerne pas seulement le travail, plusieurs personnes relatent le fait qu'elles ne s'autorisaient pas, qu'elles contrôlaient leur vie, ou qu'elles n'osaient pas. Après la période de transition professionnelle qui s'étale, comme nous l'avons déjà souligné, de quelques mois à cinq ans, outre le bonheur au travail qui est la thématique globale des propos, très peu évoquent la réussite matérielle, à part un "Je fricotais désormais avec les riches. Je montais désormais dans des belles voitures. J'étais des leurs", "mes affaires prospèrent". (Rappelons en effet que la moitié des personnes avait déjà la réussite matérielle auparavant, mais n'était pas heureux pour autant). La réussite sociale ou le succès sont mis en avant par trois personnes :

- "En 2010, on m'a remis le titre de Travailleuse autonome de l'année"
- "Je lance mon deuxième livre sur le thème de mon entreprise [...]. Une belle crédibilité s'installe, j'obtiens une chronique hebdomadaire à la radio, des entrevues, des articles"

Le dernier affiche, dans son curriculum, détenir "les reconnaissances suivantes" et y mentionne trois certificats internationaux.

Les quatre autres préfèrent désigner directement : la réalisation d'un rêve ; la joie de trouver sa voie ; plaisir du travail et satisfaction du parcours ; exercer un métier qui passionne ; la découverte d'un trésor ; du sens à sa vie. L'un ou l'autre de ces thèmes sont également évoqués en plus par les personnes qui évoquent les succès matériels ou sociaux.

Les clés du bonheur, par rapport au parcours (réorientation, formation) offertes par les personnes concernent peu les facteurs exogènes, les conditions matérielles, quelle que soit leur situation de départ (plutôt riche ou plutôt pauvre). Toutes les personnes relatent les conditions intérieures comme clés d'accès au bonheur au travail. Détaillons à présent les thèmes des quatre axes de l'arbre global présenté figure 2. Les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre de personnes ayant cité ce thème (sinon nous avons préféré laisser les nuances).

Axe 1 : Éducation et développement personnel

- **Apprendre (en général), découvrir, découvrir ses potentiels**
 - l'éducation, une clef vers le bonheur
 - apprendre à tout âge
 - découvrir / découvrir ses potentiels / découvrir ses forces
 - révéler son potentiel
 - utiliser tout son potentiel
- **Cultiver confiance et affirmation de soi**
 - avoir confiance
 - développer la confiance (2)
 - développer la confiance et l'estime de soi
 - apprendre à s'affirmer
 - oser
 - suivre ses certitudes
- **Autonomie :**
 - accéder à son autonomie
 -

- développer son autonomie (2)
- donner priorité à ses priorités
- devenir acteur de sa vie

Axe 2 : Sens à la vie et engagements

- **Valeurs, buts :**
 - respecter ses valeurs dans chaque projet et dans chaque rêve
 - respect de l'humain ; comprendre l'autre
 - respecter ses employeurs et ses employés
 - se donner des défis personnels
 - avoir des objectifs clairs
 - trouver sa voie
 - réaliser ses rêves (4) ; valider ce qu'on aime faire
 - allier capacités professionnelles et passion
- **Faire des choix :**
 - apprendre à faire des choix (2)
 - se choisir
 - voir qu'on a le choix ; valider ce qu'on aime faire
 - une carrière n'est jamais une fin en soi
- **Engagement :**
 - s'engager dans un travail comme si on était son propre patron
 - investissement personnel dans chaque action

Axe 3 : Modifier ses croyances et son comportement

- **Voir le positif :**
 - ressortir le positif des situations difficiles
 - donner une tournure heureuse aux événements
 - prendre du plaisir à ce que l'on fait
 - développer son enthousiasme
 - chercher les aspects positifs dans toutes choses
 - ressentir ce qui est joyeux
 - voir les éléments difficiles comme des éléments déclencheurs pour faire surgir le meilleur de soi
 - saisir sa chance
- **S'ouvrir aux changements et à la créativité :**
 - avoir le courage de dire non à ce qui ne convient plus et oui aux nouvelles possibilités
 - avoir le courage de s'ouvrir à l'inconnu
 - apprendre à reconnaître les opportunités qui s'ouvrent
 - faire du changement son allié
 - apprendre à repousser ses limites
 - sortir de sa zone de confort
 - développer sa créativité (3)
- **Pensées, croyances :**
 - avoir la certitude de réussir

- on crée soi-même les représentations des expériences vécues
- percevoir les événements autrement pour réussir
- lever ses croyances limitatives
- verbaliser ce qu'on vit
- observer son corps
- s'observer agir et réagir au quotidien
- ne pas se juger inférieur aux autres ou à la situation

- **Lâcher prise**

- apprendre à lâcher prise
- prendre du recul
- apprendre à relativiser
- apprendre à se détendre
- cultiver la patience
- prendre son temps

Conclusion

Il s'agit de discours écrits, et les limites de l'étude proviennent du fait que les personnes ont pu choisir elles-mêmes les éléments qu'elles ont décrits. Toutefois, ce sont des personnes qui ont réfléchi à leur parcours, puisqu'elles interviennent sur des aides professionnelles matérielles (communication, organisation, informatique, marchés, etc.) ou des appuis plus pédagogiques (formation et accompagnement) dans le cadre du travail. Elles présentent leurs parcours comme des expériences que nous avons qualifiées de vicariantes. De plus, les résultats sont en cohérence avec d'autres résultats de recherche en psychologie positive mettant en avant une vision descendante du bonheur (Bouffard, 1997 ; Csikszentmihalyi, 2004 ; Feuvrier, 2014 ; Ryff, 1995). Une seconde limite peut provenir du fait que ces formateurs, qui ont retrouvé le bonheur au travail, sont tous, à part un, à leur compte, soit en entreprise libérale seule, soit chef d'entreprise avec des collaborateurs. On pourrait imaginer qu'être son propre patron peut contribuer au bonheur au travail. Pour autant, aucun d'entre eux ne cite cet état de fait comme une clé, ils semblent tous prêter davantage attention à l'activité exercée qu'au statut. Nous avons pu vérifier par ailleurs que leurs clients ne sont pas uniquement des entrepreneurs, mais tout public, dont des salariés et des managers.

Ces formateurs affirment être à présent heureux au travail, et utilisent également leur parcours comme exemple pour aider d'autres personnes à le devenir. Tout d'abord, nous pouvons conclure que pour devenir heureux au travail, la promotion de l'endogène paraît majoritaire, corroborant les résultats de recherche indiquant que les facteurs extérieurs ne sont pas prépondérants. De très bonnes conditions de travail et un bon poste ne semblent pas garantir le bonheur au travail, pas plus que l'éducation initiale ou l'origine sociale. La plupart évoquent la nécessité d'avoir développé une intériorité liée au déploiement de potentialités humaines, de valeurs, ou de sens à la vie. Cela passe également par le fait de lever des croyances, apprendre à faire des choix, s'engager et lâcher prise. La vision d'un bonheur eudémonique comme décrite dans notre cadre conceptuel reste ici majoritaire, mais les émotions positives, liés au BES, ne sont pas écartées. Pour Huta et Ryan (2010), il n'y a pas lieu d'opposer BES et BEP, les deux sont nécessaires pour l'obtention du bonheur. Une orientation professionnelle dans des activités qui ont du sens en phase avec des valeurs, et le développement en parallèle de certains facteurs (potentiel, autonomie, lâcher-prise, y compris sur ses croyances, cultiver les aspects positifs de la vie), semblent toutefois être des éléments importants pour trouver le bonheur au travail. Toutefois, une partie des formateurs évoquent aussi que le fait même d'avoir vécu ce parcours, même chaotique, contribue lui-même à l'apprentissage du bonheur au travail, du moment qu'une prise de conscience est effectuée et que les facteurs d'échec et de réussite sont ensuite analysés.

Ces pistes ne présentent cependant pas l'intégralité du bonheur au travail. Il existe de nombreuses autres approches permettant d'améliorer le bonheur au travail. Mais nous voulions approfondir ici l'occurrence d'un apprentissage du bonheur au travail. Il semblerait donc que l'on puisse apprendre le bonheur au travail par la prise en compte d'éléments multiples, provenant aussi bien d'un apprentissage expérientiel issu de ses propres expériences, le développement de certaines potentialités humaines affectives et cognitives, la prise de conscience de ses valeurs et de ses croyances limitatives, et l'engagement et la poursuite de buts ou rêves professionnels. Ces éléments pourraient peut-être constituer des pistes à certaines origines du mal-être professionnel, en ouvrant la piste du bonheur durable qui préserve la santé mentale au travail, au lieu de tout miser sur un bonheur différé et axé uniquement sur la réussite matérielle.

Référence bibliographique:

- AMHERDT Charles-Henri (2005), *La santé émotionnelle au travail*, Paris, Demos.
- BANDURA, Alain (2003), *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*, Paris, De Boeck.
- BAUDELLOT, Christian et GOLLAC, Michel (2008), *Travailler pour être heureux*, Paris, Fayard.
- BORDELEAU, Monique et TRAORÉ Issouf (2007), *Santé générale, santé mentale et stress au Québec. Regard sur les liens avec l'âge, le sexe, la scolarité et le revenu*, Québec, Gouvernement du Québec.
- BOURION, Chistian et PERSSON, Sybil (2010), "Production quantitative et qualitative de plaisir au travail", *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. 16, n° 39, p. 297-320.
- BOUFFARD, Léandre (1997), "Variations sur le thème du bonheur", *Revue Québécoise de Psychologie*, vol. 2, n° 18, p. 3-12.
- BOUTINET, Jean-Pierre (2010), "Turbulences autour des temporalités liées aux âges de la vie adulte", *Le Télémaque*, n° 1, p. 61-70.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly (2004), *Vivre, la psychologie du bonheur*, trad. L. Bouffard, Paris, Laffont.
- DAGENAIS-DESMARAIS, Véronique et PRIVÉ, Catherine (2010), "Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ?", *Gestion*, vol 3, n° 35, p. 69-77.
- DIENER, Ed (1984), "Subjective Well-Being", *Psychological Bulletin*, n° 95, p. 542-575.
- FEUVRIER, Marie-Pierre (2014), "Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique des entreprises ?", *Management et Avenir*, n° 68, p. 164-182.
- FOREST, Jacques (2010), "Le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale", *Gestion*, vol. 3, n° 35, p. 20-26.
- GIULIANI, Emmanuelle (2007), "Quand la pub fait semblant", *Études : une certaine idée du bonheur*, vol. 5, n° 406, p. 659-663.
- HELSON, Christian (2009), "Identité au regard de la vulnérabilité adulte", dans *L'ABC de la VAE*, Jean-Pierre Boutinet (dir.), ERES Éducation - Formation, p. 156-157.
- HOUZIAUX, Alain (dir.) (2003), *Peut-on apprendre à être heureux ?*, Paris, Albin Michel.
- HUTA, Veronica et RYAN, Richard (2010), "Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives", *Journal of Happiness Studies*, vol. 6, n° 11, p. 735-762.
- LACHMANN, Henri, LAROSE, Christian et PÉNICAUD, Muriel (2010), *Bien-être et efficacité au travail*, Paris, INRS.
- LECOMTE, Jacques (dir.) (2009), *Introduction à la psychologie positive*, Paris, Dunod.
- LA GARANDERIE, Antoine (2004), *Plaisir de connaître. Bonheur d'être*, Lyon, Chronique sociale.
- LYUBOMIRSKY, Sonja, KING, Laura et DIENER, Ed (2005), "The benefit of frequent positive affect: does happiness lead to success?", *Psychological Bulletin*, vol. 6, n° 131, p. 803-855.
- LYUBOMIRSKY, Sonja, SHELDON, Kennon et SCHKADE, David (2005), "Pursuing happiness: The architecture of sustainable change", *Review of General Psychology*, vol. 9, n° 2, p. 111-131.
- MANDEVILLE, Lucie (2010), *Le bonheur extraordinaire des gens ordinaires*, Montréal, Éditions de l'Homme.
- MARTIN-KRUMM, Charles et TARQUINIO, Cyrille (2013), *Psychologie positive en environnement professionnel*, Paris, De Boeck.
- MASSÉ Raymond, POULIN, Carole, DASSA, Clément, LAMBERT, Jean, BÉLAIR, Sylvie et BATTAGLINI, Alex (1998), "Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'É.M.M.B.E.P", *Revue canadienne de santé publique*, vol. 5, n° 89, p. 352-357.

- MONTCLAIRE, Bernard (2010), "La fatigue du travailleur social", *Imaginaire et inconscient*, n° 25, p. 141-156.
- MONTESSORI, Maria (2003), *Éduquer le potentiel humain*, [1^{re} éd. 1943], Paris, Desclée de Brouwer.
- MORIN, Estelle (2010), "La santé mentale au travail : une question de gros bon sens", *Gestion*, vol. 3, n° 35, p. 34-40.
- POMMIER, Gérard (2004), "Attention bonheur !", *Psychanalyse*, vol. 1, n° 1, p. 85-100.
- PIRES, Alvaro P. (2007), "Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique", dans *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, P. Mayer et A.P. Pires (dir.), Boucherville, G. Morin, p. 113-172.
- NODDINGS, Nels (2003), *Happiness and Education*, London, Cambridge, University Press.
- PAILLÉ, Pierre et MUCCHIELLI, Alain (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, [3^e éd.], Paris, Armand Colin.
- REBOUL, Olivier (1980), *Qu'est-ce qu'apprendre ?*, Paris, PUF.
- RYFF, Carol (1995), "Psychological well-being in adult life", *Current Directions in Psychological Science*, vol. 4, n° 4, p. 99-104.
- SHANKLAND, Rebecca (2012), *La psychologie positive*, Paris, Dunod.
- SELIGMAN, Martin et CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly (2000), "Positive psychology, an introduction", *American Psychologist*, vol. 1, n° 55, p. 5-14.
- THÉVENET, Maurice (2011), "Enchanter le travail", *Transversalités*, vol. 4, n° 120, p. 39-57.
- ZARIFIAN, Pierre (2010), "La communication dans le travail", *Communication et Organisation*, n° 2, p. 135-146.

Pour citer cet article

Référence électronique

Marie-Pierre FEUVRIER, « Être heureux au travail : réorientation de parcours et développement du potentiel humain », *Kairos* [En ligne], *Le bonheur*, mis en ligne le 08/07/2015, URL : <http://kairos.univ-bpclermont.fr/le-bonheur/dossier/etre-heureux-au-travail-reorientation-de-parcours-et-developpement-du-potentiel-humain>
