

MEIK WIKING  
Président de l'Institut  
de recherche sur le bonheur



*Objectif :*

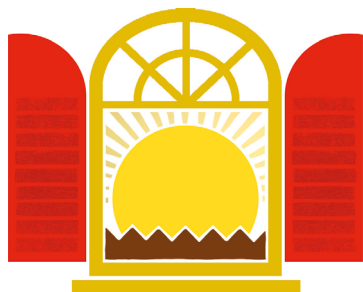


LE BONHEUR




AU TRAVAIL

La méthode danoise



LEDUC 

Démissions silencieuses, refus du présentiel à temps plein,   
quête de sens... Nous sommes plus que jamais désengagés  
au travail. Pourtant, ce n'est pas une fatalité. Les Danois  
affichent un degré de bonheur au travail parmi les plus élevés  
au monde et un fantastique équilibre entre vie professionnelle  
et vie personnelle ; 58 % d'entre eux déclarent même qu'ils  
continueraient à travailler s'ils gagnaient au loto !

## ET SI LA MÉTHODE DANOISE ÉTAIT LA BONNE POUR S'ÉPANOUIR ?

Dans cet ouvrage basé sur des recherches  
et des expériences sur le terrain, Meik Wiking, l'expert  
du bonheur, nous livre ses secrets pour élever notre niveau  
de bonheur au travail et, par ricochet, être heureux au quotidien.

ÊTES-VOUS PRÊT POUR UNE RÉVOLUTION DU TRAVAIL ?



**Meik Wiking** est le fondateur et président du premier institut  
de recherche sur le bonheur au monde : le Happiness Research  
Institute. Il est un auteur à succès du *New York Times* et du *Sunday  
Times* avec trois best-sellers mondiaux : *Le Livre du hygge*,  
*Le Livre du Lykke* et *L'Art de se créer de beaux souvenirs*. Le *Times*  
l'a surnommé l'Indiana Jones du sourire et l'a qualifié  
d'homme probablement le plus heureux du monde.

19,90 € Prix TTC France  
Rayon : Développement personnel  
ISBN : 979-10-285-3175-1



editionsleduc.com  
**LEDUC** 

*Objectif :*

LE BONHEUR  
AU TRAVAIL

REJOIGNEZ NOTRE COMMUNAUTÉ DE LECTEURS !

**Inscrivez-vous à notre newsletter** et recevez des informations sur nos parutions, nos événements, nos jeux-concours... et des cadeaux !  
Rendez-vous ici : [bit.ly/newsletterleduc](https://bit.ly/newsletterleduc)

Retrouvez-nous sur notre site [www.editionsleduc.com](http://www.editionsleduc.com)  
et sur les réseaux sociaux.



**Leduc s'engage pour une fabrication écoresponsable !**

« Des livres pour mieux vivre », c'est la devise de notre maison.  
Et vivre mieux, c'est vivre en impactant positivement le monde qui nous entoure ! C'est pourquoi nous avons fait le choix de l'écoresponsabilité.  
Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site.



CITATIONS :

P. 16 : Meik Wiking, *Le Livre du Lykke*,  
trad. de Marion McGuinness, First, 2018

P. 32 : Antoine de Saint-Exupéry, *Citadelle*, Gallimard, 1948

P. 170 : Isabel Allende, *La Maison aux esprits*, trad. de Claude  
et Carmen Durand, Fayard, 1984

P. 178 : Aksel Sandemose, *Un fugitif recoupe ses traces*,  
trad. d'Alex Fouillet, Presses universitaires de Caen, 2014

Copyright © Meik Wiking, 2024

Illustration de couverture © TBC

Publié pour la première fois sous le titre *THE ART OF DANISH LIVING* en 2024  
par Penguin Life, une marque de Penguin General. Penguin General fait partie  
du groupe Penguin Random House.

Le droit moral de l'auteur a été revendiqué.

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Élise Peylet

Photographie de couverture : Justine Stoddart

Création graphique, mise en page et design de couverture : Studio Blick

Préparation de copie et correction : Anne-Lise Martin

© 2024, Leduc Éditions  
76, boulevard Pasteur  
75015 Paris - France  
ISBN : 979-10-285-3175-1

MEIK WIKING  
Président de l'Institut  
de recherche sur le bonheur

Traduit de l'anglais par Élise Peylet

*Objectif :*  
**LE BONHEUR  
AU TRAVAIL**  
La méthode danoise



# SOMMAIRE

CHAPITRE 1 – LA JOIE AU TRAVAIL.....	9
<i>Arbejdsglæde</i> .....	14
La complexité du travail.....	18
CHAPITRE 2 – TROUVER UN BUT.....	29
Hé, patron, où vont tous ces ressorts ?.....	36
Où trouver du sens ?.....	38
Trouver du sens dans le bénévolat.....	41
Le <i>job crafting</i> .....	43
Le sens de la vie dépasse le bonheur au travail.....	47
Specialisterne.....	50
Le principe du progrès.....	52
CHAPITRE 3 – LA CONFIANCE, LE LIEN ET L’HORIZONTALITÉ.....	57
La confiance : retour sur investissement.....	62
La pyramide horizontale.....	66
La distance hiérarchique.....	68
Je n’ai pas d’collègue comme toi oh, non, non, non.....	70
Êtes-vous susceptible de quitter bientôt votre entreprise ?.....	73
L’ordre de l’Éléphant.....	76
Comment créer du lien ? : La méthode LEGO.....	78
Vous vouliez créer une équipe, monsieur ?.....	81
Éviter les patrons toxiques.....	83

CHAPITRE 4 – LA QUÊTE DE LIBERTÉ.....	91
Quand la règle des 3 mètres règne.....	95
La flexibilité, ce n'est pas que le télétravail.....	97
Cherchez la flexibilité.....	99
<i>Gotta have some faith, faith, faith</i> .....	101
La liberté de ne pas être interrompu.....	103
Refuser de se laisser mettre en boîte.....	104
De l'importance d'avoir un compte Liberté.....	107
La retraite <i>on FIRE</i> !.....	113
Les deux roues de la liberté.....	120

CHAPITRE 5 – LE MYTHE DE L'ÉQUILIBRE ENTRE TRAVAIL ET VIE PERSONNELLE.....	127
L'équilibre travail-vie personnelle à la mode scandinave.....	132
Les enseignements de la semaine de quatre jours.....	135
Comment accomplir en quatre jours le travail de cinq.....	136
En dehors des heures de bureau : le partage des tâches.....	141
<i>Dugnadsånd</i> : le bonheur est dans la grange.....	146
Entre travail et vie personnelle : de l'équilibre à la fusion.....	148
Accueillez les saisons.....	151



CHAPITRE 6 – REFORMULER LA NOTION DE RÉUSSITE .....	155
Le syndrome du million de plus.....	162
Transformez le discours.....	166
Le véritable imposteur.....	168
L'importance de l'estime de soi.....	171
Le « nous » avant le « moi ».....	178
La poule et l'œuf .....	182

CHAPITRE 7 – L'AVENIR DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL .....	189
Le revenu universel.....	193
Les gros mots en entreprise.....	195
Qu'avez-vous à offrir en matière de bonheur ? .....	198
Enfilez votre casquette de responsable du bonheur.....	200
Au-delà du travail rémunéré.....	202



# Chapitre 1

## LA JOIE AU TRAVAIL



Je me souviens encore de mon premier jour au ministère danois des Affaires étrangères. J'avais passé un entretien avec la déléguée en charge de l'Afrique et n'avais visité le bâtiment qu'une seule fois. J'avais hâte de commencer.

Lorsque je suis arrivé pour mon premier jour, cette même déléguée m'a accueilli et présenté au directeur du service.

« Alors c'est vous le nouveau ? m'a-t-il dit. Et quelles langues parlez-vous ?

— Anglais, danois et sønderjysk », ai-je répondu. Le sønderjysk est le dialecte danois parlé dans la région où j'ai grandi, près de la frontière allemande. Il est très difficile à comprendre, même pour les Danois, et s'apparente donc à mon sens à une langue étrangère. Je trouvais cette réponse très drôle. Mon nouveau chef, non.

« Vous ne parlez pas français ? a-t-il rétorqué. Alors que faites-vous ici ? » Avant que j'aie le temps de bafouiller un *Pardon ?* il était parti, la déléguée sur les talons et mon amour-propre sous les semelles.

Il n'avait sans doute pas tort. Le français était la langue officielle du Bénin, du Burkina Faso, de la République du Congo et de bien d'autres pays d'Afrique. Il aurait donc été assez logique d'engager quelqu'un sachant parler français. Mais je ne voyais pas quel besoin il avait de m'humilier dès mon premier jour.

J'allais vite me rendre compte que je n'étais pas le seul à lui déplaire. « Vous êtes un idiot ! » a-t-il un jour crié à un autre stagiaire, et je l'ai entendu demander à une de mes collègues si elle était atteinte de neuropaludisme. Pour un diplomate, il avait un sens très limité de la diplomatie.

J'étais toujours étudiant à cette période, et mon professeur d'économie était tout simplement brillant. Trois professeurs dispensaient le même cours et nous pouvions suivre celui de notre choix. Les deux autres cours

comptaient cinq ou six inscrits. Dans celui d'Anders, nous étions 200 étudiants. Il avait un don pour transmettre des notions complexes de façon tout à fait limpide. Et c'était par ailleurs un homme très sympathique.

Après mon examen final d'économie, Anders m'a demandé si je serais intéressé par un stage, sous sa direction, au sein de Monday Morning, un think tank<sup>1</sup> axé sur les questions de protection sociale et de développement durable. J'ai aussitôt accepté. La semaine suivante, je suis allé trouver mon chef au département des Affaires africaines pour lui remettre ma démission. Il était très contrarié à l'idée de devoir former une nouvelle personne pour occuper mon poste. J'étais là depuis dix mois. Si j'avais été dans un film, j'aurais rédigé ma lettre en français. Cet après-midi-là, alors que je pédalais jusque chez moi, le ciel était d'un bleu particulier.

De cette histoire, on peut retenir qu'il y a beaucoup de choses merveilleuses dans la vie : partir en vacances, s'amuser avec ses amis, savourer un délicieux dîner. Mais vous est-il déjà arrivé de quitter un poste qui était nuisible pour votre santé mentale ?

Si ce n'est pas le cas, j'espère que vous trouverez l'inspiration dans ce livre. Mais il ne s'agit pas seulement de démissionner d'un boulot pourri, il faut viser plus haut. Ce livre a pour ambition d'élever le niveau de bonheur au travail. Il traite des moyens à notre disposition pour créer et façonner un travail et un environnement favorables à notre épanouissement.

Il y a plus d'une dizaine d'années, j'ai fondé l'Institut de recherche sur le bonheur à Copenhague. Depuis, c'est là que je travaille. Les gens s'imaginent souvent un endroit magique où les bureaux sont peuplés de licornes et débordent de caramel, et mon planning du lundi se résumerait à : Glace, Glace, Glace toute la matinée – Déjeuner – Bébés chiens l'après-midi. Hélas, ce n'est pas le cas. Nous passons plus de temps

1 Groupe de recherche et de réflexion autour de questions le plus souvent politiques, sociales ou économiques (NdT).

à analyser des essais contrôlés randomisés et à évaluer des articles scientifiques qu'à câliner des licornes et des chiots.

Mais j'ai un superpouvoir en tant que chercheur spécialisé sur le bonheur : j'ai la conviction que le travail peut et doit être une source de bonheur. Ce sont aussi les prémisses et la promesse de ce livre : le travail peut être amusant et épanouissant, s'il est bien pensé dès le départ.

Dans ce livre, nous nous pencherons sur les ressorts du bonheur au travail. Nous examinerons les facteurs qui ont un impact positif sur le bonheur en nous appuyant sur des cas concrets, sur des politiques d'entreprise et sur des expériences qui ont permis d'accroître le bonheur au travail, et nous nous intéresserons de plus près aux lieux de travail au Danemark et à un mot danois aussi unique qu'original : *arbejdsglæde*.

# ARBEJDSGLÆDE

Commençons par apprendre à prononcer le mot *arbejdsglæde* : croquez un gros morceau de pomme, coincez-le dans votre gorge et dites « ar-baille-tsglé-deu ».

*Arbejde* signifie « travail » et *glæde*, « joie ». Combinez les deux, et hop, vous aimez ce que vous faites et vous êtes heureux d'aller travailler. En danois, nous avons aussi le mot *arbejdslyst*, qui désigne le « désir de travailler » ou l'« envie de travailler », et vous pouvez souhaiter à vos collègues danois un « *God arbejdslyst!* », autrement dit, vous espérez qu'ils seront motivés par leur travail du jour et qu'ils prendront plaisir à le faire.

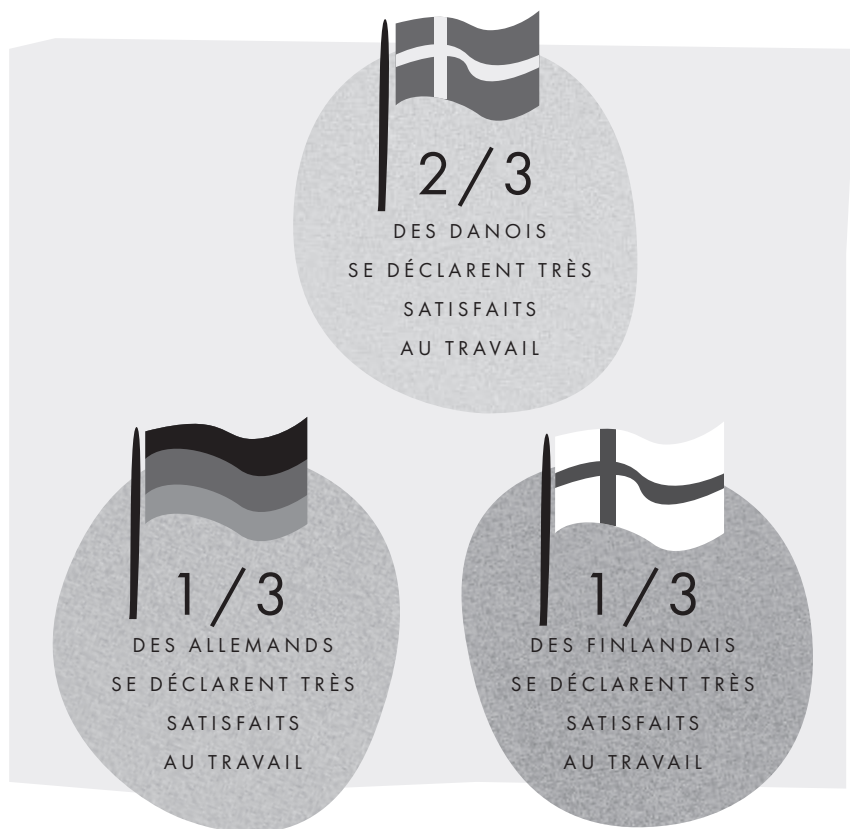
*Arbejdsglæde* existe dans les langues scandinaves comme le danois, le suédois, le norvégien et l'islandais mais, à ma connaissance, il n'a d'équivalent dans aucune autre langue. Il existe un mot assez proche en estonien, *töörõõm*, qui désigne, si je comprends bien, l'« amusement au travail » ou le fait de trouver de petits plaisirs dans chaque tâche.

On trouve en revanche assez facilement des mots qui expriment le contraire. Prenons le mot japonais *karoshi*, qui signifie littéralement « mort par surmenage au travail ». Être épuisé, éreinté, au bout du rouleau sont des termes moins dramatiques, mais décrivent peut-être ni plus ni moins des étapes vers la même destination.

L'*arbejdsglæde* n'est pas seulement un joli concept. Il transparaît dans les statistiques, car on enregistre invariablement chez les Danois un degré



de bonheur au travail parmi les plus élevés au monde. Selon Eurostat, près de deux Danois sur trois se déclarent très satisfaits au travail. À titre de comparaison, environ un tiers seulement des Allemands et des Finlandais éprouvent le même sentiment. Mais plus éloquent encore, 58 % des Danois déclarent qu'ils continueraient à travailler même s'ils n'avaient plus de raisons financières de le faire – même, par exemple, s'ils gagnaient l'équivalent de 10 millions d'euros au Loto, d'après une étude menée par YouGov.



De telles données – mais aussi son classement parmi les pays les plus heureux de la planète dans le Rapport mondial sur le bonheur, publié chaque année par les Nations unies – font que le Danemark est parfois considéré comme une utopie. Dans *Le Livre du Lykke*, je voulais me moquer un peu de cette idée :

*Tout fonctionne parfaitement au Danemark. Enfin, presque. Il y a quatre ans, un train est quand même arrivé avec cinq minutes de retard. Tous les passagers ont reçu une lettre d'excuse signée du Premier ministre et, en compensation, une chaise design de leur choix.*

Après la parution du livre, un journaliste travaillant pour l'un des plus grands organes de presse américains m'a envoyé un e-mail. Il souhaitait savoir si mon anecdote au sujet des lettres d'excuse était réelle ou si c'était une plaisanterie.

« C'était une blague, ai-je répondu. Nos trains ne sont jamais en retard. »

Mais le fait est que le Danemark ne saurait être à la hauteur de sa réputation. Aucun pays ne peut réellement être une utopie. Bien sûr, des personnes sont malheureuses au Danemark, que ce soit au travail, dans leur vie personnelle ou les deux. Beaucoup de classements se basent sur des moyennes et, inévitablement, des personnes se situent au-dessus et en dessous de la moyenne. Lorsque nous réalisons des études à l'Institut de recherche sur le bonheur, nous nous intéressons à ces deux groupes, ainsi qu'aux personnes qui se situent au milieu du spectre. Nous voulons savoir si les gens sont heureux mais, plus encore, pourquoi ils le sont. Pourquoi sur une échelle de satisfaction dans la vie ou au travail allant de 0 à 10, certains déclarent-ils être à 10 et d'autres à 1 ? Et quelles leçons devons-nous en tirer ? Quels sont les moteurs et les freins du bonheur dans le monde du travail ?

Nous avons mené des études au Danemark et à l'international pour déterminer les facteurs qui contribuent à rendre certaines personnes plus heureuses que d'autres au travail.

Le bonheur au travail, tel que nous le définissons, c'est avoir hâte d'aller travailler le lendemain, avoir apprécié son travail la veille et considérer son lieu de travail comme un endroit agréable. Mais plutôt que d'analyser qui est le plus heureux, nous voulons découvrir quels facteurs déterminent les différences dans le niveau de bonheur : est-ce le salaire, la relation employé-patron ou un sentiment d'accomplissement ?

À l'Institut de recherche sur le bonheur, nous travaillons aussi bien auprès d'entreprises de 100 à 200 salariés que de multinationales comptant plusieurs milliers de salariés. Dans ce livre, je partagerai les enseignements que nous pouvons tirer de ces études pour vous montrer comment chacun de nous peut adapter ses perspectives, ses habitudes et ses comportements pour être plus heureux au travail et dans sa vie personnelle.

Lorsque nous menons des enquêtes sur le bonheur au sein d'entreprises ou d'organisations, nous garantissons l'anonymat des réponses, mais nous veillons en même temps à pouvoir suivre chaque participant sur la durée. Ainsi, nous ignorons que c'est Karen de la compta qui évaluait son bonheur au travail à 6 sur une échelle de 0 à 10 le mois dernier et à 8 ce mois-ci, mais nous savons qu'il s'agit de la même personne. C'est important, parce que c'est l'évolution, les hauts et les bas, qui nous intéresse pour comprendre. Si 10 % des employés estiment que leur bien-être au travail s'est amélioré après la mise en place d'une nouvelle politique de flexibilité, par exemple, on peut clairement dire que cette politique fonctionne.

En comparaison, les cours de yoga, massages, capsules de siestes, services de blanchisserie et smoothies gratuits de la Silicon Valley ne semblent pas faire de différence. Ces à-côtés peuvent modifier votre avis global sur votre cadre de travail, mais n'auront pas d'influence sur votre bonheur, sur le plaisir que vous avez eu à travailler hier et sur votre impatience à recommencer demain. Et c'est là notre ambition. Révéler et comprendre ce qui favorise réellement le bonheur au travail, savoir comment réduire le stress, augmenter la positivité et travailler comme les personnes les plus heureuses au monde. Mais penchons-nous d'abord sur le lien entre travail et bonheur.

# LA COMPLEXITÉ DU TRAVAIL

Si le travail et le bonheur devaient définir le statut de leur relation sur Facebook, ils opéreraient sans doute pour « C'est compliqué ».

Bien que le travail soit pour beaucoup une source importante de stress, de pression et d'anxiété, se retrouver sans emploi a indéniablement des répercussions négatives sur notre bien-être. Nous perdons une source de revenus, mais parfois aussi la plupart des relations que nous avons nouées au travail, une partie de notre identité et une raison d'être.

Des chercheurs ont suivi de grands groupes d'individus sur la durée afin de comprendre l'impact des changements sur leur bien-être. Ils ont constaté que la perte d'emploi pèse lourdement sur le bonheur. Il en va de même pour le divorce et la maladie. Rien de très surprenant. Ce qui l'est davantage, c'est que nous nous remettons en réalité assez vite d'un certain nombre d'épreuves. Nous revenons assez rapidement à notre niveau de bonheur antérieur après un divorce ou une maladie, mais ce n'est pas le cas pour le chômage. Son impact émotionnel peut être le même trois ans après la perte d'emploi et a tendance à s'aggraver avec le temps.

Le British Household Panel, une enquête statistique britannique réalisée chaque année, révèle que les personnes traversant une période de chômage font état d'une baisse de satisfaction dans la vie de 1 point sur une échelle de 10 points un an après avoir perdu leur emploi. Quatre ans plus tard, si elles sont toujours au chômage, la plupart feront état d'une baisse de 0,5 point supplémentaire. En comparaison, la même

enquête a montré que les personnes qui se marient déclarent une augmentation de satisfaction dans la vie de 0,65 point durant l'année de leur mariage par rapport à quatre ans avant leur mariage. En somme, il faudrait l'équivalent de deux mariages pour contrebalancer l'impact émotionnel d'une année de chômage.

D'après les études que j'ai consultées, les personnes subissant un chômage involontaire sont toujours moins heureuses. Que l'on conçoive le bonheur comme une satisfaction globale à l'égard de la vie, comme le sens et le but de la vie ou comme l'expérience d'émotions positives telles que la joie et l'enthousiasme au quotidien – et la quête du bonheur est généralement une combinaison de tous ces éléments –, les personnes au chômage enregistrent systématiquement des résultats inférieurs à celles qui ont un emploi.

En moyenne, les personnes ayant un emploi éprouvent un niveau de satisfaction de 0,6 point supérieur à celui des personnes au chômage (sur une échelle de 0 à 10). La différence peut sembler minime, mais à l'échelle mondiale, la satisfaction moyenne dans la vie se situe autour de 5, cela représente donc un écart d'environ 10 %. Et si l'on examine le type d'émotions ressenties au quotidien, les personnes au chômage ressentent environ 30 % d'émotions négatives en plus par rapport à celles qui ont un emploi.

Les études menées à l'Institut de recherche sur le bonheur auprès du grand public ont établi un lien entre bonheur au travail et bonheur global d'un individu. Lorsqu'on est heureux au travail, on a plus de chances d'être heureux dans la vie en général. C'est logique. Nous passons de très nombreuses heures à travailler, et si ces heures sont animées d'émotions positives, d'un fort sentiment d'utilité, d'un sentiment de fierté pour le travail accompli, et que nous les passons entourés de personnes formidables qui nous comprennent et nous soutiennent, alors naturellement, un lundi pluvieux à 7 heures du matin, la sonnerie de notre réveil est moins désagréable. Les chiffres indiquent également que lorsque le bonheur au travail augmente de 1 point, le bonheur global augmente lui aussi (de 0,5 point). Ainsi, si vous êtes plus heureux au

travail, vous êtes aussi plus heureux dans la vie. Youpi ! Deux victoires pour le prix d'une !

En résumé, le travail est un élément fondamental de notre bien-être. Ou, comme on peut le lire dans le Rapport mondial sur le bonheur de 2017, « l'idée que l'emploi joue un rôle extrêmement important dans le bien-être des individus est l'un des résultats les plus solides de l'étude économique sur le bonheur de l'être humain ».

Cependant, si vous examinez le ressenti des individus lorsqu'ils sont au travail, le résultat n'est pas glorieux. Être au chômage est mauvais pour le bonheur – c'est une source d'inquiétude, de stress, d'absence de but dans la vie et de manque de structure. Mais avoir un emploi peut également être mauvais pour le bonheur, et facteur d'inquiétude et de stress.

Parmi les chercheurs ayant documenté ce phénomène, citons Daniel Kahneman, psychologue et lauréat du prix Nobel d'économie en 2002. Au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle, lui et son équipe de recherche se sont intéressés à des travailleuses au Texas en utilisant une méthode novatrice appelée Day Reconstruction Method (« méthode de reconstruction de la journée »). Ils ont examiné les expériences vécues et les émotions ressenties tout au long d'une journée ordinaire par un échantillon de près d'un millier de personnes. Les 909 femmes participant à l'étude devaient tenir un journal où elles notaient tout ce qu'elles faisaient au cours de la journée, que ce soit faire la lessive, regarder la télévision, avoir une relation sexuelle ou se rendre à leur travail.

Le lendemain, elles devaient relire leurs notes et classer chaque activité en leur attribuant un qualificatif selon le sentiment qu'elle leur avait procuré ; elles pouvaient par exemple utiliser des adjectifs comme « ennuyée », « inquiète », « déprimée », « chaleureuse » ou « heureuse ». Les chercheurs ont ensuite calculé le résultat. L'activité en question suscitait-elle des émotions positives ou négatives, et dans quelle mesure ? Les cinq activités qui sont arrivées en tête du classement – celles

qu'elles jugeaient les plus agréables – étaient les relations intimes (ou, pour le dire de façon plus formelle : crac boum huue), voir des gens après le travail, se détendre, dîner et déjeuner. En résumé, les activités qui sont bonnes pour la survie de l'espèce humaine nous procurent du plaisir. En bas de la liste, Kahneman et son équipe ont trouvé les tâches domestiques, le fait de s'occuper des enfants, le trajet pour rentrer du travail le soir, le travail et, le pire de tout, le trajet du matin.

Mais, me direz-vous, ces personnes avaient peut-être un souvenir faussé de ce qu'elles avaient ressenti la veille. Les résultats auraient peut-être été différents si on leur avait demandé leur ressenti alors même qu'elles étaient en train de travailler.

C'est une bonne remarque, et pour éclaircir ce point, je vais vous parler du Mappiness Project, dirigé par le professeur britannique d'économie George McKerron. Ce projet de recherche a été lancé en 2010 à la London School of Economics. Les participants recevaient plusieurs fois par jour et de façon aléatoire une notification sur leur smartphone les invitant à évaluer leur degré de bonheur à cet instant et à cet endroit précis. On leur demandait également où ils se trouvaient et ce qu'ils étaient en train de faire, parmi une liste de quarante activités différentes, incluant le travail. Ils pouvaient aussi préciser s'ils étaient seuls et, sinon, avec qui ils se trouvaient.

Les chercheurs ont ainsi collecté plus d'un million d'appréciations auprès de dizaines de milliers d'individus à travers le Royaume-Uni. Ils ont constaté que le travail rémunéré arrivait plus bas dans le classement que n'importe laquelle des 39 autres activités (toutes ne figurent pas ci-après), à l'exception de « être malade au lit ». Le travail était l'une des activités à l'impact le plus néfaste sur le bonheur.

# Quel est l'impact des différentes activités sur le bonheur ?

## L'IMPACT DE DIFFÉRENTES ACTIVITÉS SUR LE BONHEUR





Soit, me direz-vous, mais ces études ne concernent que le Texas et le Royaume-Uni. Les choses sont peut-être différentes ailleurs dans le monde. Hélas, non. Selon Gallup, seulement 20 % des gens à travers le monde s'épanouissent dans leur travail et 62 % se sentent désengagés ou ont choisi la « démission silencieuse ». La démission silencieuse désigne l'attitude qui consiste à faire le strict minimum et à ne pas accorder à son travail plus de temps ou d'efforts qu'il n'est absolument nécessaire. Et 18 % des gens ont adopté l'attitude inverse de la « démission bruyante » ou sont ouvertement désengagés.

Non seulement nous nous sentons souvent moins heureux au travail que dans d'autres domaines, mais le travail peut nous rendre littéralement malades. Aux États-Unis, les Centers for Disease Control (l'agence fédérale pour la protection de la santé publique) ont établi qu'au moins sept personnes sur dix ont déjà manifesté au moins l'un des symptômes du stress au travail, tels que des maux de tête réguliers, une anxiété constante ou le sentiment d'être débordé en permanence. Quand je tape « le travail » dans Google, l'une des premières suggestions pour compléter ce terme est « c'est de la merde », et cela résume peut-être la pensée de nombreuses personnes. Mais plus préoccupant encore, « me rend malade » et « m'angoisse » arrivent juste après.

Alors, que faire ? Eh bien, pour commencer, vous pouvez lire ce livre. Je vous félicite ! (D'accord, je ne suis absolument pas impartial, mais n'empêche, bravo !) Bravo : cela signifie que vous pensez qu'il nous est possible d'y remédier. Oui, « nous ». Car le bonheur au travail ne repose pas uniquement sur vous, sur votre patron ou sur l'entreprise qui vous emploie. Nous avons tous une part de responsabilité pour augmenter le bonheur au travail. Dans les chapitres suivants, nous explorerons les façons d'y parvenir. Je vous donnerai également des tuyaux pour faire comprendre à votre manager l'intérêt de se concentrer sur le bien-être de son équipe et de l'accroître. D'ailleurs, voici une proposition de scénario pour votre prochaine discussion avec votre chef.

**Vous** : Vous avez vu passer cette super étude sur le lien entre bonheur et productivité menée par des chercheurs d'Oxford, de la Saïd Business School et de l'université Erasmus de Rotterdam ?

**Chef** (en flagrant délit de mensonge) : Bien sûr ! Mais j'aimerais beaucoup avoir votre point de vue sur la question.

**Vous** : Eh bien, vous savez, De Neve, Ward et Bellet ont travaillé avec l'opérateur British Telecom et ont étudié le niveau de bonheur des équipes commerciales. Ils ont suivi 1 800 personnes dans six sites différents une fois par semaine pendant six mois. Par une simple enquête par courrier électronique, les employés devaient évaluer leur degré de bonheur à l'instant T sur une échelle allant de « très triste » à « très heureux ».

**Chef** : Hmm hmm, oui. Très heureux.

**Vous** : C'est ça. Et ils ont aussi enregistré la productivité.

**Chef** : Bien sûr. La productivité. C'est très important. Très, très important.

**Vous** : N'est-ce pas ! Donc, les chercheurs ont recueilli des données sur les absences, les jours d'arrêt maladie, les pauses, le nombre d'appels par heure et le nombre d'appels qui se concluaient par une vente.

**Chef** : Eh oui, les ventes. Le fondement des affaires. Il faut augmenter les ventes.

**Vous** : Ils ont découvert que plus les employés étaient heureux, plus ils étaient productifs. Ils passaient plus d'appels par heure travaillée et – sans doute plus important encore – un plus grand

nombre d'appels donnaient lieu à des ventes. Vous savez à quel point leur productivité a augmenté ?

**Chef** : Oui.

Silence gênant.

**Vous** (brisant le silence) : Treize pour cent.

**Chef** : Pour cent, oui.

**Vous** : Et d'après les chercheurs, ça fait longtemps qu'on débat sur la relation entre bien-être et travail, mais c'est la première fois qu'on arrive à prouver le lien de causalité. Les travailleurs heureux sont des travailleurs plus productifs. Ils ont aussi montré que les travailleurs heureux ne font pas plus d'heures que les autres, ils sont simplement plus productifs lorsqu'ils travaillent.

**Chef** : J'adore la vente. Je veux dire la science. J'adore la science.

**Vous** : C'est super, chef !

Vous auriez pu choisir de dire à votre chef que d'après cette étude les employés les plus heureux posaient moins d'arrêts maladie, étaient plus fidèles à l'entreprise, réduisant ainsi les dépenses élevées liées à la rotation du personnel, et présentaient de multiples bénéfices annexes qui devraient intéresser les managers. Accroître le bonheur au travail est la bonne chose à faire, mais c'est aussi faire preuve d'un bon sens des affaires.

En outre, la pandémie nous a permis de repenser le travail. Comment, quand et pourquoi. Et les entreprises reconnaissent de plus en plus leur rôle et leur responsabilité dans la santé mentale des salariés.