

# Concilier bonheur et performance au travail

Les clés individuelles  
du mieux-être

LES ESSENTIELS



Marie-Pierre Demon-Feuvrier



# Concilier bonheur et performance au travail

Les clés individuelles  
du mieux-être

LES ESSENTIELS



Marie-Pierre Demon-Feuvrier  
Formatrice conférencière

**territorial** éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex  
Tél. : 04 76 65 87 17

Retrouvez tous nos ouvrages sur <http://www.territorial-editions.fr>

Référence BK 339  
Octobre 2019

**Vous souhaitez être informé  
de la prochaine actualisation  
de cet ouvrage ?**

## **C'est simple !**

Il vous suffit d'**envoyer un mail**  
nous le demandant à :

[jessica.ott@territorial.fr](mailto:jessica.ott@territorial.fr)

Au moment de la sortie de la nouvelle édition de l'ouvrage,  
nous vous ferons une **offre commerciale préférentielle**.

### **Avertissement de l'éditeur :**

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur  
de recourir à un professionnel du droit.

 <p><b>DANGER</b>  <b>LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</b></p>	<p>Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. <b>CFC</b> 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70</p>
--	---



© Territorial, Voiron

ISBN: 978-2-8186-1604-8

ISBN version numérique : 978-2-8186-1605-5

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Novembre 2019

Dépôt légal à parution

# Sommaire



Introduction ..... p.7

## Partie 1



### Bonheur et performance au travail, les bases

#### Chapitre I

Qu'est-ce que la performance? ..... p.15

#### Chapitre II

##### Qu'est-ce que le bonheur?

Le bonheur au travail? ..... p.18

#### Chapitre III

Autres aspects du bonheur ..... p.23

A - Le bien-être psychologique ..... p.23

B - Le *flow* ..... p.25

## Partie 2



### Les émotions

#### Chapitre I

##### Découvrir l'importance de nos émotions

et leur fonctionnement ..... p.33

A - Les grands principes ..... p.33

B - S'initier au développement de sa compétence émotionnelle ..... p.36

#### Chapitre II

##### Stratégies pour sortir du cercle vicieux : émotion négative → pensée négative → comportement inadapté

..... p.41

A - Changer de pensée ..... p.41

1. Faire la chasse aux pensées nuisibles face à un événement ..... p.41

2. Faire la chasse aux réticences et aux pensées nuisibles  
qui entravent nos propres actions ..... p.43

B - Sortir de l'emprise des émotions négatives .....	p.45
1. Nommer l'émotion négative quand elle vient .....	p.45
2. Utiliser le souffle, le silence, le temps .....	p.46
3. Prendre du recul .....	p.46
4. Évacuer : hors de l'action, par des comportements différents .....	p.47

## Partie 3

### Être heureux au travail, avec soi

#### Chapitre I

Connaissance de soi et développement personnel .....	p.51
--	------

#### Chapitre II

Les modèles mentaux .....	p.54
---------------------------	------

A - Décryptage .....	p.54
----------------------	------

B - Sortir des modèles mentaux .....	p.55
--------------------------------------	------

C - Les « <i>drivers</i> » .....	p.58
----------------------------------	------

#### Chapitre III

De l'estime de soi à la confiance en soi : le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) .....	p.61
---	------

A - Comprendre le SEP .....	p.61
-----------------------------	------

B - Améliorer son SEP .....	p.62
-----------------------------	------

1. Les expériences actives de maîtrise .....	p.62
--	------

2. Les expériences vicariantes .....	p.63
--------------------------------------	------

3. La persuasion verbale : encouragement par une personne significative .....	p.64
---	------

4. Les états physiologiques et émotionnels .....	p.64
--	------

#### Chapitre IV

Acceptation de soi .....	p.66
--------------------------	------

## Partie 4

### Relations aux autres

#### Chapitre I

Le bonheur, égoïsme ou altruisme? .....	p.69
---	------

#### Chapitre II

Nos types de relation aux autres .....	p.72
--	------

<b>Chapitre III</b>	
<b>Progresser vers l'assertivité</b> .....	p.78

<b>Chapitre IV</b>	
<b>Communiquer</b> .....	p.82

A - Principes de base .....	p.82
-----------------------------	------

B - La communication bienveillante ou non violente .....	p.82
--	------

## Partie 5



### Connaître ses forces de caractère

<b>Chapitre I</b>	
<b>Découvrir ses forces de caractère</b> .....	p.91

A - Les grands principes .....	p.91
--------------------------------	------

B - Trier ses forces .....	p.92
----------------------------	------

<b>Chapitre II</b>	
<b>Déterminer sa « carte-force »</b> .....	p.94

A - Principes de base .....	p.94
-----------------------------	------

B - Mise en pratique .....	p.94
----------------------------	------

<b>Chapitre III</b>	
<b>Utiliser ses forces pour vivre mieux au travail</b> .....	p.103

## Partie 6



### Vivre le flow au travail

<b>Chapitre I</b>	
<b>Découvrir la notion</b> .....	p.107

<b>Chapitre II</b>	
<b>Les expériences optimales</b> .....	p.109

A - La boussole émotionnelle .....	p.109
------------------------------------	-------

B - Les facteurs du <i>flow</i> .....	p.110
---------------------------------------	-------

1. Découvrir les facteurs .....	p.110
---------------------------------	-------

2. Les facteurs à l'origine du <i>flow</i> .....	p.112
--	-------

3. Les compétences génériques .....	p.112
-------------------------------------	-------

Chapitre III  
Ajuster le *flow* ..... p.115

## Partie 7

### Être heureux malgré les difficultés

Chapitre I  
Les ressources à mobiliser pour accomplir une tâche difficile .. p.121

A - Gérer le stress au travail ..... p.121

B - Apprendre à lâcher prise ..... p.124

Chapitre II  
Transformer les obstacles en défis créatifs ..... p.127

A - Principe de base ..... p.127

B - Développer sa créativité ..... p.128

C - Faire appel à l'intelligence collective ..... p.130

Chapitre III  
Les injonctions contradictoires ..... p.133

Chapitre IV  
Le rôle fondamental des émotions positives ..... p.137

A - Principe de base ..... p.137

B - Développer ses émotions positives ..... p.138

Conclusion ..... p.141



# Introduction



« Être heureux ne signifie pas que tout est parfait. Cela signifie que vous avez décidé de regarder au-delà des imperfections. »

Aristote

Le bonheur au travail. Slogan à la mode depuis quelques années, quête pour les uns, oxymore pour les autres. Le mal-être est en effet bien présent dans la fonction publique territoriale. Je forme chaque année plusieurs centaines de cadres et agents de la fonction publique territoriale et j'interviens régulièrement dans des collectivités ou dans d'autres organisations. Dans le privé comme dans le public, il y a des gens heureux, des gens malheureux, et des gens « entre-deux ». Dans chaque collectivité, il y a des gens heureux, des gens malheureux, et des gens « entre-deux ». Au sein de chaque métier, c'est pareil. Certes, le baromètre « bien-être » publié chaque année dans *La Gazette* ne montre pas des chiffres alarmants, et les cadres semblent plus heureux globalement que leurs agents, néanmoins la qualité de vie au travail semble se dégrader d'année en année.



## À consulter

Voir le baromètre bien-être 2018, établi par la *Gazette des communes* et la Mutuelle nationale territoriale, qui montre encore une fois une diminution du bien-être :

<https://www.lagazettedescommunes.com/589274/barometre-bien-etre-au-travail-agents-sous-pression-ou-sont-les-managers/>

Entre « mal-être » et « bien-être », il y a l'être. La transversalité du mal-être m'a poussée à effectuer un doctorat pour mieux en comprendre les raisons. J'y suis entrée en questionnant le mal-être, j'en suis ressortie en ayant compris les ressorts du bonheur.

Alors, le bonheur au travail, effet de mode, utopie ou nécessité ? Sur la forme, utiliser le mot « bonheur » peut être un effet de mode. Pour preuve, toutes les pubs s'en emparent actuellement : « Buvez un Coca-Cola® ouvrez du bonheur », telle voiture, tel iPhone, tel produit, c'est du bonheur. La notion de bonheur-plaisir est mise en avant. Ces slogans publicitaires frisent la manipulation : faire croire aux gens que le bonheur se trouve dans leur produit. Cet adage est entretenu depuis longtemps et vise à encourager le fait que les gens confondent le plaisir et l'objet du plaisir. À peine l'objet du plaisir est-il atteint (acheté...) que l'on cherche à en avoir plus. Or, ce qui donne du plaisir à chacun est très subjectif.

Cela reste vrai au travail. Certaines organisations croient améliorer le bien-être en installant un baby-foot, de la nourriture bio, ou encore des open spaces pour rendre les gens plus heureux. Cela peut faire de nouveaux heureux tout autant que de nouveaux malheureux. Pire, cela renforce le sentiment de certains travailleurs d'être pris pour des idiots. Le bien-être subjectif est pourtant un des concepts scientifiques qui représentent le bonheur. On en voit les limites avec ce type d'actions.

Il existe d'autres concepts qui qualifient le bonheur, et c'est vers ceux-là que l'on doit s'appuyer pour tenter d'améliorer le travail : le bien-être psychologique au travail, et le bonheur dans l'activité, ou *flow*. Comment les a-t-on mis en évidence ? En allant étudier comment font ceux qui réussissent au travail et qui contribuent à la réussite de l'organisation, qui ont de bonnes relations, qui sont en bonne santé, qui s'épanouissent dans leur travail. C'est-à-dire, ceux qui concilient bonheur et performance. Et en regardant par contraste les actions et comportements de ceux qui ne parviennent pas à les concilier.

Jusqu'à présent, dans les organisations, on s'appliquait à guérir les maux, à faire face aux crises. L'approche curative dominait, de la même manière qu'en santé d'ailleurs : un médicament pour un mal de ventre ne guérit pas la source du mal, mais la douleur seulement.

L'approche par la prévention des risques psychosociaux, devenue obligatoire pour les collectivités territoriales depuis 2014, est une avancée. Au lieu du curatif, on recherche le préventif, on essaie d'anticiper.



#### À consulter

- Accord-cadre d'octobre 2013 sur la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique ;
- Circulaire d'application du 25 juillet 2014 pour la fonction publique territoriale relative à la mise en œuvre, dans la fonction publique territoriale, de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 concernant la prévention des risques psychosociaux (NOR : RDFB1410419C).

Le socle de la prévention se base sur un diagnostic des risques et la mise en place des solutions préventives. Les études scientifiques ont en effet démontré le lien important entre la santé mentale et la santé physique des travailleurs. Néanmoins, promouvoir le bonheur vise plus que guérir les maux ou prévenir les risques psychosociaux, couramment regroupés sous la terminologie « mal-être ». Promouvoir le bonheur vise à la fois l'amélioration de la santé mentale des travailleurs, leur accomplissement, et celui de l'organisation, soit la performance. Même si cette approche est encore peu développée dans la fonction publique en France, elle l'est dans certaines organisations françaises, elle l'est au Québec, en Belgique, dans certains pays nordiques, et elle est une voie de l'avenir.

La psychologie positive est une discipline scientifique qui étudie le bonheur ou bien-être, en réunissant plusieurs disciplines (soit une analyse systémique et non cloisonnée). Elle étudie les conditions optimales de fonctionnement et de développement des individus et des organisations. Elle a ainsi pu démontrer que si les conditions extérieures interviennent sur le bonheur de l'individu, l'individu possède une grande part dans l'amélioration de son bonheur.

C'est assez simple à vérifier par soi-même : plusieurs personnes vivent la même journée, font le même travail, dans les mêmes conditions. Les unes la concluent de

manière positive, les autres de manière négative. Les derniers ont malheureusement gardé à l'esprit les actions ratées ou les petits désagréments. Pour les premiers, c'est l'inverse.

Cela ne serait pas dommageable si le rôle des émotions positives n'était pas connu. Seules les émotions positives permettent à une personne de disposer de l'entièreté de ses facultés pour trouver toutes les bonnes ressources pour agir... Voilà pourquoi bonheur rime avec performance. Par chance, c'est justement sur cette part d'intentionnalité que l'on peut apprendre à être heureux...

**Le bonheur, ça s'apprend, et c'est l'objet de ce premier tome.** Si l'organisation ne peut pas faire le bonheur des collaborateurs, elle peut néanmoins y contribuer, et ce sera l'objet du second tome : « *Concilier bonheur et performance au travail : les clés systémiques et organisationnelles* ».

Chaque partie de cet ouvrage contient des apports didactiques, des témoignages et des exercices très pratiques pour prendre conscience, se positionner, évoluer, et surtout pour agir. Ils tiennent compte des résultats scientifiques, mais aussi des spécificités de la fonction publique territoriale ou de la fonction publique. Ils sont tirés de la connaissance et de la pratique de ceux qui ont réussi à concilier bonheur et performance au travail. L'auteur s'appuie à la fois sur plus de vingt années de travail dans la fonction publique et parapublique, y compris comme manager, et sur un doctorat récent sur le bonheur, à visée professionnelle.



#### Attention

Pour intégrer les différentes notions diffusées ici, il est indispensable de ne pas le faire seulement intellectuellement, mais aussi avec le processus métacognitif de la prise de conscience. Pour ce faire, des exercices sont proposés. Faites-les !

Dans la première partie, « *Bonheur et performance au travail, les bases* », le lecteur découvrira la véritable nature du bonheur, selon les dernières avancées scientifiques, dont les recherches de l'auteur. Elle a modélisé le bonheur comme un processus motivationnel qui contribue à la gestion de nos ressources pour atteindre nos buts. L'on comprend alors très vite que séparer bonheur et travail est une aberration. On comprendra également que bonheur et bien-être sont souvent synonymes et que ce sont les tabous qui empêchent d'utiliser l'expression « bonheur au travail ». Au préalable, on s'attardera sur les définitions de la performance, pour montrer qu'elle est la pleine expression de ses compétences.

Les exercices vont permettre de prendre conscience des facteurs qui constituent le bonheur au travail, et ceux qui favorisent ou défavorisent le bien-être. Enfin, la notion de performance sera elle aussi décryptée.

Longtemps, on a exclu les émotions du champ du travail. Or nos sens ne cloisonnent pas : nos émotions sont des éléments de communication essentiels. C'est ce que

développe la deuxième partie, « *Les émotions* ». Les exclure revient à les enfouir, et elles implosent avec leurs conséquences : excès de stress, anxiété, dépression, burn-out, etc. Ou elles explosent, et la communication devient violente. Les exclure revient à les laisser aux commandes alors qu'elles influencent tous nos processus de décision et les exercices vont nous le faire comprendre. Réintégrer les émotions à leur juste place, au lieu de les ignorer ou de subir leurs débordements, revient à comprendre leur mode de fonctionnement et développer une compétence qui devient primordiale au travail, la compétence émotionnelle.

La première personne avec qui on travaille est... soi-même. Dans « *Être heureux au travail, avec soi* », des exercices vont permettre d'évoluer sur des notions comme la connaissance de soi, nos modèles mentaux, l'estime de soi, et le sentiment d'efficacité personnelle. Petit à petit, le lecteur sera amené à comprendre que la relation à soi est la première clé de la relation à l'autre.

La relation aux autres est un élément important du bonheur ou bien-être au travail, le nom de la quatrième partie est : « *Relations aux autres* ». Au travail, les relations conflictuelles aux collègues, les relations hiérarchiques inharmonieuses, et les relations à un public de plus en plus exigeant, voire difficile dans certaines situations, sont sources de risques psychosociaux. L'enfer, c'est les autres ? Au-delà des aspects communication et gestion des conflits dont la littérature déborde, c'est de la relation profonde dont il est question ici. On ne peut pas changer les autres, mais il existe des clés pour améliorer notre relation à l'autre.

La science a mis en évidence 24 forces de caractère universelles. Chacun possède quelques forces principales, prépondérantes, qui définissent sa propre carte des forces. La cinquième partie l'illustre : « *Connaître ses forces de caractère* ». En effet, les personnes heureuses au travail sont celles qui réussissent à mettre en œuvre leur carte des forces personnelles dans leur travail. Des questionnaires et des exercices vont permettre de découvrir sa propre carte des forces, trouver comment activer celles qui sont peu utilisées en milieu professionnel, puis trouver comment développer les forces qui ne sont pas prépondérantes, mais dont l'absence ou le sous-développement peut porter préjudice au travail.

Le chercheur Csikszentmihalyi, puis d'autres, dont l'auteur, ont mis en évidence les secrets des personnes naturellement heureuses et performantes au travail : « *Le flow au travail* ». Elles travaillent sans avoir l'impression de travailler (notion de fluidité ou *flow*). Comment ? Elles vivent des conditions optimales, qui ne dépendent pas du type de travail ; ce sont des facteurs liés à la personne et aux conditions d'exercice de l'activité. Les comprendre permet alors de jouer sur les paramètres. Des exercices vont permettre de découvrir la notion, comprendre le *flow*, puis mettre en place les conditions de son propre *flow*. La relation à l'activité, ainsi décrite, est décryptée depuis longtemps par la recherche et mise en application dans des domaines très lucratifs. L'école et la fonction publique ne s'en sont pas encore emparées, c'est pourtant le véritable cœur du bonheur au travail.

Au travail, les obstacles et les difficultés peuvent être permanents. Les changements se succèdent et s'accélèrent, certains cadres se plaignent des injonctions contradictoires. L'objet de cette septième et dernière partie, « *Être heureux malgré les difficultés* », est au contraire de s'inspirer de ceux qui réussissent, de ceux qui font des obstacles des défis créatifs et de ceux qui savent lâcher prise à bon escient.



Partie 1

# **Bonheur et performance au travail, les bases**





# Chapitre I

## Qu'est-ce que la performance ?

*Concilier bonheur et performance* est un titre que j'utilise aussi en conférences. Il choque parfois certaines personnes. Cela n'a rien d'étonnant : *bonheur* et *performance* sont tous deux des concepts polysémiques<sup>1</sup>.

Nous allons donc tout d'abord préciser ce que nous entendons par « performance ». L'évolution sociétale post-fordienne a entraîné des représentations de la performance autour de résultats chiffrés et d'esprit de compétition. Il n'est pas question de la performance ici. Ces représentations relèvent en fait du concept de « *performance totale* », qui s'apparente à celui de « *qualité totale* », que le sociologue du travail Christophe Dejours<sup>2</sup> a largement remis en question. Pour lui, cela entraîne des distorsions dans lequel le résultat du travail devient plus important que le travail, avec la souffrance comme résultat.

De Gaulejac<sup>3</sup> va encore plus loin. Il évoque la « *quantophrénie* », cette frénésie autour du chiffre et de l'évaluation du travail surquantifiée, qu'il qualifie de « *pathologie de la mesure* ».

Pour la chercheuse Florence Jany-Catrice<sup>4</sup>, la quête de performance totale n'a rien d'une évidence devant laquelle individus ou organisation devraient se plier. Elle met en garde contre les dérives de l'évaluation des politiques publiques sous ce prisme.

Qu'entend-on, dans ce cas, par « performance » ? Il existe de nombreuses autres définitions. La performance exprime souvent la comparaison quantifiée d'un résultat à un objectif simple et ciblé, dans un contexte où l'on doit rendre des comptes, en l'occurrence le travail. L'étymologie latine de performance la rend proche de l'idée de perfection, de réalisation d'un exploit : « *être performant* ». En revanche, dans l'étymologie anglo-saxonne, deux significations apparaissent. *To perform* signifie ainsi l'expression d'un exploit ou d'un rendement ; mais elle signifie aussi l'action dynamique d'accomplir quelque chose. Nous utilisons davantage le terme de performance dans ce sens.

Dans le même sens, le chercheur Noam Chomsky a repris la distinction de Ferdinand de Saussure entre « langue » et « parole ». Il a défini la compétence linguistique comme

---

1. Ayant plusieurs sens ou significations possibles.

2. Dejours Ch., *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, critique des fondements de l'évaluation*, Inra Éditions, Paris, 2003.

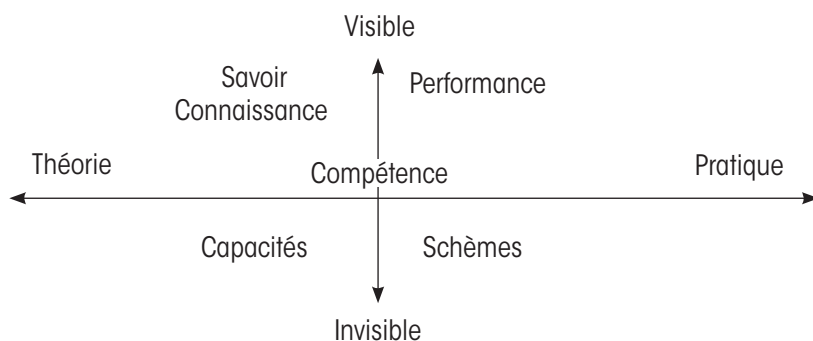
3. De Gaulejac V., *La société malade de sa gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Éditions du Seuil, Paris, 2005.

4. Jany-Catrice F., *La performance totale, un nouvel esprit du capitalisme*, Éditions Septentrion, Québec, 2016.

un système de savoir et de règles détenues par un individu, lui permettant de produire une infinité de productions langagières. Quant à la performance linguistique, elle est la réalisation concrète de ce savoir linguistique dans les actions de communication.

L'éclairage du chercheur Jean-Pierre Astolfi est encore plus parlant. La compétence serait un terme générique qui se déclinerait en : savoir, capacités, performance ou schèmes, selon les pôles théorie/pratique, et visible/invisible.

**Figure 1. Expressions autour de la compétence**



### Exercice

Nommez de manière concrète :

- une compétence théorique que vous possédez (savoir ou connaissance qui vous permet de comprendre quelque chose) ;
- une compétence que vous mettez en œuvre de façon concrète (une performance ou un savoir-faire pratique) ;
- une capacité (vous avez acquis cette connaissance, mais vous ne l'avez jamais mise en application dans la vie quotidienne et on ne sait pas que vous l'avez) ;
- un schème (un sens pratique que vous avez sur quelque chose, sans que l'on sache que vous l'avez).

La performance au travail étant définie comme l'expression pratique et visible de la compétence (voir figure 1), elle est indispensable au travail ! Des personnes sont employées pour accomplir certaines tâches et fonctions, lesquelles, mises bout à bout, vont définir la quantité et la qualité du service public rendu. Beaucoup d'agents se sont d'ailleurs engagés pour cela, le service public. En revanche, je ne connais aucune personne sensée qui s'est engagée pour souffrir au travail.

Or, il s'avère que le bonheur peut être à la fois source d'accomplissement individuel dans le sens de l'épanouissement, aussi bien que moteur de l'accomplissement