

NOUVEAU
180 PAGES
+ DE CONSEILS
+ COMPLET

ENTREPRENDRE
Faire du business sur
les réseaux sociaux

INTERVIEW
Lidl veut interdire...
les prix trop bas!

PRISE DE DÉCISION
Boeing, l'art de faire
les mauvais choix

VIE PRIVÉE
Les bons plans d'une
Française à Amsterdam

BIEN ÊTRE AU TRAVAIL

*Vous avez tout
à y gagner
(et votre boîte
aussi...)*

*Après le bien-être,
place au bien-vivre!*

UNE TRIBUNE EXCLUSIVE D'ISAAC
GETZ, INVENTEUR ET THÉORICIEN
DE L'ENTREPRISE LIBÉRÉE



Le magazine coach pour progresser dans son job

OPINION

“Le plaisir est le vrai moteur de l'action”

Derrière la question du bien-être se profile une interrogation quasi existentielle sur notre rapport au travail : faut-il faire ce que l'on sait faire ou ce que l'on aime faire ? La réponse d'un expert.

S pécialiste en innovation managériale et auteur du *Plaisir au travail* (Eyrolles), Francis

Boyer en est persuadé : la gestion des ressources humaines par les compétences ne répond plus aux enjeux actuels des entreprises. Place désormais aux appétences qui permettront, demain, de mieux recruter, motiver et impliquer les collaborateurs. Ne demandez plus son diplôme à votre futur collègue, mais plutôt ce qu'il aime faire ! Rencontre.

/Q/

Vous expliquez que l'on ne prend pas assez en compte le plaisir au travail...

F. B. Ce que j'observe sur le terrain, c'est que le plaisir est une revendication de plus en plus forte. Que disent les travailleurs en burn-out ? « Je ne m'éclate pas dans mon job, je ne suis pas au bon endroit, je ne ressens aucun

plaisir à faire mon boulot... » Or on ne s'est jamais posé la question du plaisir en tant que tel dans les théories du management, c'est-à-dire de ce qui donne à une personne l'envie de faire une chose. La notion de motivation est plus large, elle concerne l'ensemble de ce qui pousse quelqu'un à agir. On a tout à gagner à creuser la question du plaisir, car celui-ci est, avec la passion, l'un des premiers leviers de la motivation.

Bonheur, passion, plaisir... C'est un peu la même chose, non ?

F. B. Cela n'a rien à voir ! Lorsque vous améliorez les conditions de travail dans une entreprise, vous réduisez la souffrance de ses salariés. Vous contribuez ainsi à leur bonheur, mais vous n'augmentez pas forcément leur plaisir. Diminuer la pénibilité d'une tâche ne signifie pas que vos collaborateurs vont s'éclater en la faisant ou qu'ils trouveront leur job plus passionnant ! Bonheur et plaisir ne répondent pas aux mêmes besoins et ne fonctionnent pas de la même

façon. L'hormone du bonheur est la sérotonine, qui procure un sentiment de bien-être et de plénitude sur le long terme. Pour influencer sur le bonheur au travail, il faut donc agir sur le sens, le bien-être et les conditions de travail. L'hormone du plaisir, elle, est la dopamine, qui est le vrai moteur de l'action et joue un rôle majeur dans le circuit de la récompense. Problème : sa durée de vie est très courte. Pour prolonger et renouveler le plaisir au travail, il faut donc agir sur la collaboration et le contenu de la mission proposée.

Faire en sorte que chacun prenne du plaisir dans son job, est-ce vraiment le rôle de l'entreprise ?

F. B. Non. Mais si les salariés s'éclatent dans ce qu'ils font, il y a des chances qu'ils travaillent mieux, soient plus fidèles et plus engagés. On peut accomplir à la perfection un travail même si on ne l'a pas choisi par envie. Mais si on se trouve dans une



boucle de déplaisir («Je sais le faire, mais ça ne me plaît pas vraiment»), à la moindre anxiété, on va demander une solution à son manager. En revanche, dans une boucle de plaisir, on sera plus autonome et créatif.

Quelles sont les solutions concrètes pour identifier le plaisir au travail d'un collaborateur ?

F. B. J'ai créé un référentiel de 30 appétences, telles que le goût du challenge, l'amour du beau, l'envie d'imaginer des concepts, etc. En croisant ces appétences avec les compétences de chacun, on identifie les missions et les métiers les plus adaptés : ce que l'on sait et aime faire, ce que l'on aime faire mais qui nécessite une formation et ce que l'on n'aime pas mais qu'il faut faire quand même. La gestion par les appétences propose un nouveau contrat entre les collaborateurs et l'entreprise : le salarié accepte de faire les tâches indispensables qu'il n'aime pas, mais l'entreprise s'engage à lui proposer aussi des missions intéressantes et à ne pas le laisser dans un poste qui le place à 80% en zone de déplaisir !

“ Lorsqu'on s'éclate, on révèle des compétences qu'on ne soupçonnait pas avoir, telles que la débrouillardise, l'originalité... ”

La notion de plaisir est tout aussi intéressante, selon vous, dans la gestion de carrière...

F. B. L'approche par les compétences ne permet pas de se projeter dans un autre job, alors que l'analyse des appétences, oui. En France, 80% des salariés ont envie de changer d'emploi, mais rien ne leur est proposé parce que le système est bloqué sur les compétences techniques. Si l'on demande aux gens ce qu'ils aiment faire et non ce qu'ils savent faire, on identifie des pistes d'évolution qu'il est ensuite possible de connecter à des métiers, quitte à se former.

Ça risque de coûter cher en formation !

F. B. Oui et non. Quelqu'un qui s'éclate dans son job apprend en général plus vite. C'est prouvé par les neurosciences, qui ont aussi démontré que l'on pouvait se former à tout âge pour peu

que l'on y prenne du plaisir. Ce qui signifie qu'à 50 ans, on n'est pas mort. Autre donnée intéressante : lorsqu'on se trouve en zone «je m'éclate», on révèle des compétences qu'on ne soupçonnait pas avoir, telles que la débrouillardise, l'originalité, l'envie de se distinguer...

Le recrutement par les appétences va bientôt être testé pour la première fois en France...

F. B. Oui, le 23 mai à Deauville se déroulera la première journée de recrutement basée sur les appétences. Nous nous sommes affranchis des fiches de poste pour présenter les métiers sous l'angle du plaisir ou des plaisirs qu'ils procurent. Par le biais d'une appli, les candidats feront un choix parmi 18 appétences, telles que «faire du beau, redoubler d'astuce, faire plaisir aux autres»... Et, en fonction de leurs résultats, on les dirigera vers l'un des six espaces où ils découvriront les missions et les jobs en lien avec leurs zones de plaisir. Quelque 200 entreprises de secteurs qui peinent à recruter – BTP, restauration, aide à la personne, etc. – ont répondu présent à l'initiative de la chambre de commerce et d'industrie Seine Estuaire. On n'aurait pas pu réussir ça avec la seule notion de bonheur !*



FRANCIS BOYER
Spécialiste en innovation managériale

Auteur du *Plaisir au travail. Du savoir-faire à l'aimer-faire* (Eyrolles, 2018).

* Propos recueillis par Christine Régnier