



# Bien-être, optimisme et motivation

La France est confrontée à quatre problèmes majeurs, un haut niveau de stress, un pessimisme record, une baisse de la motivation et un faible sentiment de bonheur. Selon un sondage Opinionway d'octobre 2012, 63 % des salariés français éprouvent du stress au travail.



© @nextoor

Le Bureau international du travail (BIT) estime que l'absentéisme, le turnover, la « perte de qualité » liés au stress représentent 3 à 4 % du PIB des pays industrialisés. Parallèlement, l'enquête réalisée en 2011 par BVA-Gallup International pour « *Le Parisien* » et « *Aujourd'hui en France* », montre que des 51 pays testés, la France est le plus pessimiste. Selon le baromètre Edenred-Ipsos de 2013, près de 40 % des Français ont vu leur motivation au travail chuter en 2013. Selon le baromètre Edenred Ipsos de 2012, 62 % de nos compatriotes considèrent que leur travail est contrainte, routine ou, au mieux, une « sécurité ». Enfin, le baromètre mondial du bonheur (Win gallup, décembre 2012) place la France à l'avant-dernière position parmi 54 pays.

## Agir autrement...

Souvent, on est tenté de s'attaquer au premier problème, au stress, mais sans agir vraiment sur sa principale cause : notre incapacité à faire la part des choses. En effet, trop souvent, on s'appuie sur des stratégies seulement destinées à diminuer le niveau de stress. Ainsi, on aura des collaborateurs simplement moins tendus. C'est ce qui explique que la France, pays de référence en ce qui concerne la consommation de psychotropes, est en dernière position au sujet de l'optimisme. Quelle que soit la stratégie destinée à diminuer le niveau de stress, on ne change pas notre vision de la situation.

Si l'on transmettait à chacun un moyen simple destiné à l'aider à faire la part des choses, non seulement on diminuerait le niveau de stress mais, en plus, on modifierait sa manière de voir la vie et on l'aiderait à devenir plus optimiste.

## Repérer les éléments positifs de la journée...

La manière concrète de procéder est très simple. Avant de se coucher, il est efficace de prendre une feuille de papier et de la séparer verticalement en deux colonnes.

Dans l'une de ces colonnes, on note les éléments négatifs de la journée. Dans l'autre, les éléments positifs car, même lorsque les temps sont durs, si on y prête garde, il existe des moments agréables : on a laissé traverser un enfant au niveau d'un passage protégé et il nous a remercié, on a échangé avec un voisin et cela a été très agréable, on a eu un entretien avec une collègue en difficulté et on a pu l'aider, on a un enfant qui a eu une bonne note...

Parmi ces éléments positifs, on repère les trois les plus significatifs à nos yeux et, lorsque l'on se couche, on se force à penser à ces trois éléments. Après quelques jours, on se sent mieux, et au bout de quelques semaines, le niveau de sérénité est beaucoup plus important. En outre,

progressivement, notre vision de la vie sera plus optimiste. Ce concept, expérimenté par un ancien responsable d'une filiale d'une grande banque française, a donné naissance à une application : Smy-life®. Devant le constat de l'efficacité de ces petits exercices, il a souhaité en rendre l'accès possible au plus grand nombre.

## Restaurer l'envie, cultiver la motivation...

En plus d'une stratégie efficace destinée à diminuer le niveau de stress et à renforcer l'optimisme, il est essentiel de restaurer l'envie, de cultiver la motivation. C'est ainsi et seulement ainsi que nous irons chercher la santé, l'énergie, la réalisation de soi et... le bonheur.

L'entreprise a une mission : restaurer l'envie, cultiver la motivation... L'entreprise a tout intérêt à donner l'impulsion : nombre de ses collaborateurs sont fragiles, démotivés et peu heureux. La performance de celle-ci s'en ressent. En outre, les nouvelles générations sont très sensibles à ces approches. Si l'entreprise doit aider ses collaborateurs à savoir diminuer leur propre niveau de stress et à acquérir une vision plus optimiste, elle doit aussi leur faire toucher du doigt l'ardeur inhérente à la motivation, à l'envie, elle doit leur permettre de tendre vers le bonheur.

### Objectifs juste au-dessus des capacités

Pour ce faire, l'entreprise doit inviter ses collaborateurs à recourir à des leviers de motivation intrinsèque : le sens, les objectifs ambitieux et réalistes, le juste niveau d'autonomie, les encouragements, la gratitude, le sentiment de justice, la reconnaissance de ses maladresses...

- Le sens aide chacun d'entre nous à prendre conscience de l'utilité de son travail et protège en conséquence des effets du stress.

- D'une manière générale, le sens est lié à la perception que l'on a de l'importance de sa mission et, plus précisément, à l'impact positif de son activité sur le travail de ses collègues ou collaborateurs. Le sens lié au travail est donc efficace sur le stress parce qu'il renforce notre capacité à comprendre l'influence constructive de ses actions pour autrui.

- Il convient de s'attacher à fixer des objectifs au bon niveau, c'est à dire à la fois ambitieux et réalistes. Mihály Csíkszentmihályi explique que si l'on fixe des objectifs au bon niveau, c'est à dire juste au-dessus des capacités du collaborateur, celui-ci entre dans un état de « flow », un état de concentration optimale. Parfaitement concentré, il va réussir sa mission et prendre conscience de son utilité pour son service, son entreprise et la société, ce qui le protégera des effets du stress.

### Autonomie vecteur de confiance

La liberté d'action est protectrice du stress, c'est le principe même du modèle de Karasek qui montre qu'elle protège, dans une certaine mesure bien évidemment, des effets de la charge de travail. Dès 1993, Wharton a montré que des salariés bénéficiant d'une autonomie plus importante étaient moins soumis à l'épuisement professionnel que leurs collègues, constat repris en 2006 par Grandey, Fiske et Steiner, précisant que l'autonomie favorisait les émotions positives. Mais un juste niveau d'autonomie ne se contente pas d'améliorer la qualité de vie au travail, c'est aussi un levier de performance. En effet, l'autonomie est un vecteur de confiance et c'est cette confiance qui favorise l'émergence d'émotions positives. Or, si les émotions positives sont puissamment protectrices du stress, elles contribuent aussi à améliorer les relations sociales et la créativité.

### Exprimer de la gratitude

Il est essentiel de prodiguer des encouragements, ce qui n'est pas chose aisée. Les

encouragements, en nous aidant à diminuer les effets du stress, vont avoir un impact très significatif sur notre bien-être. Plusieurs études ont d'ailleurs montré que « *les encouragements au travail ont un effet protecteur contre les troubles psychiatriques* » alors qu'à l'inverse, « *le manque de soutien de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques contribuerait à augmenter le stress dans l'entreprise* » (INRS). En raison de leur impact sur le sentiment d'efficacité personnelle, ils renforcent la persévérance, la confiance en soi... l'optimisme et s'avèrent donc capables d'augmenter la réussite.

Il convient d'exprimer de la gratitude, ce qui n'est pas toujours une évidence. Pour nous aider à y parvenir, il est possible d'utiliser un support écrit. Une technique aussi simple qu'efficace peut être appliquée, celle de tenir un « journal de la gratitude ». Pour ce faire, il suffit de mettre à l'écrit toutes les actions de la journée qui nous ont apporté un sentiment de gratitude. La mise en mots de la pensée est déterminante dans l'efficacité de cette méthode, écrire nous permettant d'en matérialiser les bienfaits dans notre esprit, les rendant de ce fait plus concrets et plus puissants.

### Cultiver le sentiment de justice

Il faut être perçu comme juste et donc faire plus de compliments que de reproches et être vigilant sur la manière de corriger les erreurs ou les fautes. Généralement, lorsque nous sommes mécontents du travail de notre collaborateur, nous le lui faisons facilement savoir, avec plus ou moins de délicatesse. À l'inverse, lorsque le travail est bien fait, nous n'avons que très rarement l'habileté de le lui signaler. Si l'on souhaite être perçu comme juste dans son travail, l'idéal serait alors de faire trois compliments pour un reproche. La manière de corriger les erreurs et les fautes est également très importante dans le maintien du sentiment de justice. Il conviendra alors de souligner les succès, en insistant sur le fait qu'il est tout à fait possible de ramener ses points faibles au même niveau. En cultivant ce sentiment de justice, on diminue les effets du stress et on aide le collaborateur à s'investir sur le long terme et à être plus engagé.

### Reconnaître ses maladresses

Nous savons tous que des tensions vives au sein d'une équipe peuvent déboucher sur des ambiances défavorables à la performance. Il est donc nécessaire d'encourager rapidement la gestion de ces discordes,

dans la mesure du possible. Le fait de reconnaître ses erreurs ou maladresses va permettre de diminuer les émotions négatives, ce qui est bon pour la santé. Admettre ses méprises écarte le sentiment de rancœur. Or, de récentes études montrent que le ressentiment produit une élévation des émotions négatives, qui impactent directement le corps. Les bienfaits de ce levier vont bien au-delà de la santé, ils permettent une meilleure cohésion sociale et instaurent un climat favorable au succès et à la réussite de chacun.

### Réussite, cohésion, créativité et santé

L'entreprise doit expliquer pourquoi les principes de base du management doivent être cultivés et ne pas se contenter de suggérer d'y recourir. Il ne suffit pas de dire, il faut donner du sens à vos collaborateurs, il faut fixer des objectifs ambitieux et réalistes, il faut penser aux encouragements et à la gratitude, il faut cultiver le sentiment de justice, il faut reconnaître d'éventuelles maladresses comportementales... Il est essentiel d'expliquer pourquoi ces éléments sont les clés de la réussite individuelle, de la cohésion, de la créativité et de la santé.

### Endorphines et dopamine

En augmentant les émotions positives et en diminuant les émotions négatives, ces leviers favorisent la libération d'ocytocine. Cette hormone va diminuer le niveau de stress, améliorer la créativité et favoriser la cohésion. En augmentant les émotions positives et en diminuant les émotions négatives, ces leviers permettent également la libération d'endorphines qui va favoriser la sécrétion de dopamine, l'hormone du plaisir. Or, le plaisir diminue le niveau de stress et amplifie la sécrétion d'hormone de croissance, une hormone qui répare d'éventuelles lésions induites par le stress au niveau de l'immunité.

### En conclusion...

L'entreprise doit aussi faire en sorte que ces principes soient puissamment contagieux en interne comme en externe. C'est à ce prix que l'on comprendra dans notre pays à quel point l'entreprise peut aider à faire émerger un nouvel enthousiasme, un nouveau rêve.



**Docteur Philippe Rodet**

Docteur en médecine

Ancien médecin urgentiste