

ARTICLE

Un petit comprimé de sens chaque matin, c'est bon pour le moral!

Tiré de : « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel » Morin, Estelle (2008, p.4)

RÉSUMÉ ET POINT DE VUE

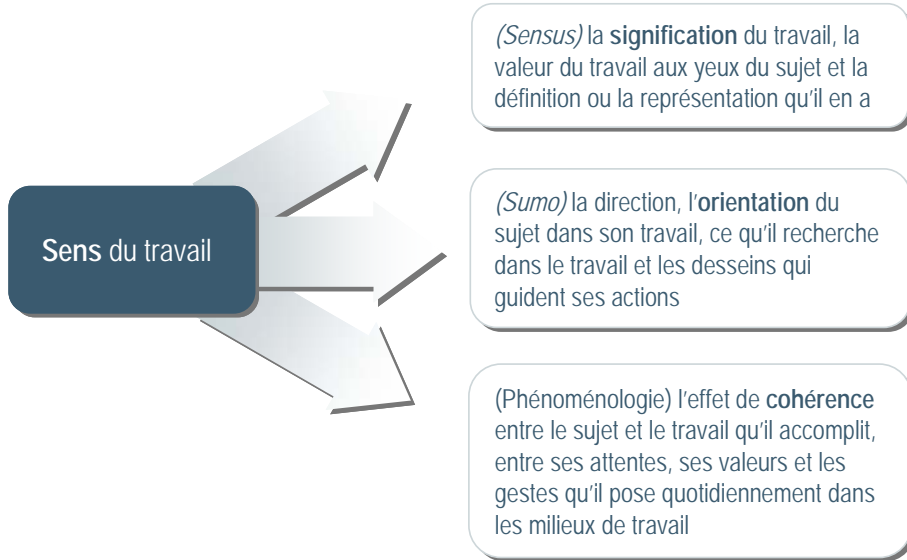
Exit les multivitamines et autres suppléments alimentaires aux minéraux exotiques... place au sens au travail!

On se doutait de l'importance du sens. C'est maintenant prouvé. Selon les dernières recherches d'Estelle Morin, un travail qui prend du sens a des effets bénéfiques sur la santé mentale des employés et stimule leur engagement organisationnel. Au contraire, un travail qui ne donne aucun sens est source de stress, voire de détresse.

Selon les résultats de l'étude, l'utilité du travail, la rectitude morale du travail, les occasions d'apprentissage et de développement, l'autonomie, la reconnaissance et la qualité des relations humaines ont tous un lien positif avec le sens que les gens trouvent dans leur travail. Qui plus est, le sens a des effets positifs ou négatifs sur le bien-être, la santé mentale au travail et l'engagement organisationnel.

Mais au fait, c'est quoi le sens?

TROIS DÉFINITIONS DU SENS AU TRAVAIL



Source : « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel » Morin, Estelle, 2008, p.4.

Le sens est l'un des deux axes du modèle de mobilisation de l'IME. Notre hypothèse de base correspond à la définition du sens du travail d'Estelle Morin, citée précédemment : la mobilisation naît du sens qu'on trouve à son travail, à travers l'alignement stratégique et la vision client. L'alignement stratégique réfère d'une part au niveau de compréhension de la stratégie, des changements et adaptations, et d'autre part, à la capacité pour l'organisation à clarifier et aligner les objectifs de toute la ligne hiérarchique. La vision-client comprend l'engagement envers la clientèle, la compréhension du marché et l'aisance de la relation avec les clients, tant internes qu'externes.

Attention à l'épidémie de boulomanie!

Tiré de : Étude de Statistique Canada « Les bourreaux de travail et leur perception du temps », Tendances sociales canadiennes, mai 2007

Les cas d'intoxication se multiplient depuis quelques années. Après avoir déferlé au Japon et aux États-Unis, voici que le virus du travail se propage au Canada : « un canadien sur 3 se dit bourreau de travail » selon l'enquête sociale générale du Canada sur l'emploi du temps, réalisée en 2005 par Statistique Canada!

Heureusement, le Québec semble relativement épargné, puisque d'après Statistiques Canada « les québécois travaillent moins que les autres » 35,5 heures environ, soit moins que la moyenne des autres provinces. Tout le monde pensait que la France était une exception... que nenni! Puisqu'au Québec, les fonctionnaires – nombreux – ne travaillent que 35 h par semaine, ce qui explique le classement.

Le problème c'est que la boulomanie crée une véritable dépendance, qui, loin d'être stigmatisée, peut-être admirée. Alors que certaines personnalités publiques peuvent voir leur carrière sérieusement compromise par des rumeurs de consommation de produits narcotiques, les drogués du travail sont respectés pour leur détermination et leur courage.

Ci-dessous, voici quelques informations rassemblées ici et là, afin de mieux connaître la maladie, débusquer les boulomanes et surtout éviter la contamination!!

La boulomanie : fiche technique

- La boulomanie... connue aussi sous le nom de :
 - Karoshi (en japonais)
 - Gwaolaosi (en chinois)
 - Gwarose (en coréen)
 - Workolism (en anglais)
- Comment on l'attrape? Plusieurs facteurs...
 - Le facteur culturel :
 - *Rigueur protestante, capitalisme en occident*
 - *Extrême Orient : culture qui voit le travail comme une vertu*
 - *Russie ou ex républiques soviétiques : utilisaient le « stakhanovisme » pour rallier les gens à la cause communiste*
 - À la recherche de la promotion et des bonus
 - La recherche de l'image. Exemple : les super mamans qui concilient business *way of life* et biberons sont admirées
 - La peur de perdre son emploi qui génère la culture des « long hours »
 - Vide émotionnel ou insécurité psychologique à combler / faible estime de soi
- Les symptômes et le diagnostic
 - Travaillent 80-100 h par semaine
 - Quand ne rien faire devient hyper stressant
 - Ne jamais dire non au travail supplémentaire
 - Aiment l'adrénaline et le rush / trouvent grisant de se sentir indispensable
 - « Je travaille donc je suis »
 - Ne savent pas relaxer
 - Sont de mauvais gestionnaires : ne délèguent jamais rien, critiquent leur collègues « fainéants » qui ne travaillent pas autant qu'eux etc.

- Emmènent leur dossiers et les cachent soigneusement en vacances
- Ont un kit de survie dans leur bureau : oreiller, brosse à dent, après-rasage
- N'ont pas d'amis, une vie familiale très restreinte, sont angoissés en société
- Travaillent souvent le week-end
- Les risques :
 - Au pire, la mort : 1 000 japonais meurent de boulomanie chaque année
 - Au mieux, le burn-out et la marginalisation sociale (divorce, rupture, perte de relation avec ses enfants etc.)
- Les médicaments, l'accompagnement et le sevrage
 - Si vous êtes au Japon, vous pouvez contacter le conseil national des victimes de karoshi + hotline 24/24 (acceptent aussi d'aider les veuves des boulomanes)
 - Dans la plupart des pays occidentaux, vous pouvez contacter les Workolic Anonymes, fondés à NY en 1983, qui ont un processus de sevrage en 12 étapes... ont publiés un livre, organisent des conférences, et reçoivent plus de 5000 inscriptions par mois

Ailleurs : on pense que les Français ne travaillent pas fort, erreur!

Un autre mythe s'effondre avec les données d'EUROSTAT (la base de données statistiques de l'Union Européenne), si la durée légale du travail est plus faible en France, les Français travaillent plus que leurs voisins. La cause : les temps partiels ont une plus longue durée moyenne de travail (22,7 heures contre 19,8 heures dans l'UE15).

Pays	Durée légale moyenne	Durée réelle
France	35 heures	35,3 heures
Allemagne	37 heures	34,9 heures
Danemark	37 heures	34,1 heures
Pays-Bas	37 heures	30,4 heures
Royaume Uni	48 heures maxi (pas de moyenne)	34,7 heures
UE15 (Union à 15 pays)	48 heures max	35,4 heures
Roumanie	40 heures	41,5 heures
Turquie	39 heures	46,1 heures

Sources : INSEE, EUROSTAT, OIT

Gratitude et ingratitude : la philosophie au secours de la gestion de la reconnaissance en entreprise

D'après Myriam Donia, docteur en philosophie, Professeur à Advancia, « gratitude/ingratitude : un objet de réflexion pour le monde de l'entreprise » in *Gérer et Comprendre*, sept. 2008, N°93, pp 53-60.

Savez-vous qui sont les trois Grâces et pourquoi la peinture les représentent enlacées et dansant ensemble? Parce qu'elle représente le concept de bienfaisance : la personne qui donne (le bienfait), la personne qui reçoit (la dette) et la personne qui rend (la reconnaissance). Art et philosophie aident à mieux comprendre les enjeux de la reconnaissance.

En effet l'auteur nous explique, avec force références de philosophes et auteurs, qu'il faut comprendre que celui qui reçoit a été l'objet d'une « intention donatrice », c'est donc plus souvent l'intention que le don qui crée chez la personne qui reçoit un état de merci, de reconnaissance. C'est pourquoi un merci sincère et bien appuyé a plus de sens en reconnaissance qu'une augmentation de salaire, car la personne qui le reçoit est mieux à même de percevoir l'intention.

À l'inverse, l'ingrat ne supporte pas l'idée du « Je dois quelque chose à quelqu'un ». Il a une approche mathématique du don et veut donc rendre tout de suite en quantité équivalente. On ne veut pas se sentir redevable donc ne donne pas de signe de reconnaissance (ou de gratitude). La reconnaissance ne fonctionne que comme un cercle vertueux et léger, sans aucune notion de comptabilité.

Dans l'entreprise toutefois qui est un espace économique basé sur l'efficacité, la comptabilité et le profit, qui ne fait pas appel aux trois Grâces très souvent. Malheureusement, une entreprise est aussi une mini-société et comme toutes les sociétés « ...elles progressent dans la mesure où elles-mêmes et leurs individus ont su stabiliser leurs rapports, donner, recevoir et enfin rendre. » (Source : Marcel Mauss, *Essai sur le don*). C'est la cohésion sociale qui permet aux entreprises de se développer, si elle en manque elle doit trouver d'autres façons de gérer la cohésion qui souvent sont fort coûteuses, donc la reconnaissance est un facteur sous-estimé de performance.

Actuellement le problème s'aggrave avec l'individualisation dans la société et la gestion de la performance individuelle qui rend les travailleurs plus autonomes mais aussi plus compétitifs entre eux et donc plus ingrats. Or l'ingratitude coûte cher (économiquement) car elle tue le lien social et génère des maladies psychosomatiques dont le nombre et le coût vont en croissant (dans l'Union Européenne on estime ces coûts à 20 milliards d'euros annuellement). Les personnes dans l'entreprise attendent plus que de la rétribution, ce qui explique pourquoi les salariés se sentent trahis dans les cas de délocalisation et un gestionnaire ou une entreprise trahie quand une personne compétente quitte l'entreprise.

Mais la gratitude (synonyme de reconnaissance) a aussi une autre vertu : elle a un lien avec la créativité. La reconnaissance est une manière de se sentir aimé, apprécié, distingué des autres et porte naturellement la personne vers la joie, l'ouverture et la générosité et ouvre la voie à la créativité et aux échanges non agressifs. En entreprise la créativité exclut le « chacun pour soi » comme le démontrent les séances de remue-méninges (si trop de personnes critiquent et rejettent, les personnes ouvertes se ferment, au contraire plus on remercie et on reconnaît plus les idées jaillissent). L'absence de reconnaissance au contraire stérilise l'imagination et rend le créatif avare (observer les dysfonctionnements dans les agences de communication, de publicité, dans les laboratoires de recherche etc.).

Enfin, la gratitude (toujours synonyme de reconnaissance) a un lien avec le sentiment d'appartenance et donc la mobilisation. Les anthropologues l'ont bien étudié. Don, reconnaissance et gratitude sont des symboles du vivre-ensemble et d'être intégrés (ou pas) dans le groupe par des rituels plus ou moins forts; le don et la reconnaissance font passer la

personne du « je » au « nous ». La reconnaissance nous intègre dans un réseau de liens, d'où l'importance que la reconnaissance vienne de tout le monde : l'entreprise, les gestionnaires, les collègues, les clients, les fournisseurs etc.

**Reconnaître
 pour mieux
 mobiliser**

Source : SECOR

La reconnaissance est l'une des composantes au cœur de la mobilisation. Bien qu'il y ait consensus à cet effet, reconnaître continue d'être un défi de taille pour les gestionnaires et les organisations. Comment fait-on de la reconnaissance? Quels sont les critères de qualité de la reconnaissance au travail?

Reconnaître est tout d'abord une responsabilité partagée entre l'organisation, les gestionnaires et les collègues. Tout ne repose donc pas sur les épaules des cadres! Aussi, la reconnaissance peut se déployer de multiples façons : on peut reconnaître la personne, on peut reconnaître les manières de faire et les efforts, et finalement on peut reconnaître les résultats.

Quelques critères de qualité de la reconnaissance...

- **Authenticité** et sincérité
- **Adaptation** de la reconnaissance aux caractéristiques de l'individu ou du groupe que l'on souhaite reconnaître
- **Diversité** des moyens utilisés pour reconnaître
- **Crédibilité**, c'est-à-dire reconnaître les bonnes choses, et par les bonnes personnes, au bon niveau hiérarchique
- **Rapidité** de la reconnaissance, qui doit se manifester le plus près possible dans le temps de l'élément reconnu

Saviez-vous que ces actions contribuent à la reconnaissance?

- Confier des responsabilités
- Consulter ses collègues
- Offrir son aide à ses collègues
- Être disponible pour discuter avec ses employés
- Expliquer clairement les objectifs et les résultats de l'entreprise

**Prêts pour la
 rentrée?**

Inspiré de : « Dix conseils pour rater sa rentrée » - www.hyaka.com

La rentrée des classes est passée, les vacances sont bel et bien terminées, les heures d'ensoleillement réduisent à vue d'œil, bref on ne peut plus se le cacher l'automne est là. Qui dit automne dit également rentrée, début d'une nouvelle année et prise de résolutions! À ce sujet, un court article ludique a recensé quelques conseils pour... rater sa rentrée. Quelques leçons à tirer de ces conseils sarcastiques? En voici quelques-uns :

- **Démotiver pour motiver**
 - Attendez la fin de la journée pour donner le travail à vos collaborateurs.
 - Vérifiez continuellement si leur travail avance.
 - Si un travail nécessite des explications particulières ne les communiquez pas, laissez-leur deviner.
 - S'ils prennent une initiative, réprimandez-les. S'ils n'en prennent pas, déplorez leur laxisme.

- **La qualité... manquez de cohérence**
 - Sensibilisez vos salariés à la qualité en les convoquant à une réunion avec un courriel rempli de fautes d'orthographe.
 - Arrivez en retard et ne justifiez pas votre retard
- **L'humour... prenez vous au sérieux**
 - Froncez les sourcils afin de mieux confondre se prendre au sérieux et être sérieux. C'est bien connu, se prendre au sérieux mobilise les troupes.

Quelques suggestions de lecture pour la rentrée

- **The Essential Guide to Employee Engagement
 Better Business Performance through Staff Satisfaction**, par Sarah Cook (2008)
 - Publié en août dernier, ce livre traite de la mobilisation du personnel. Rien de nouveau : les employés mobilisés sont plus productifs, génèrent une plus grande satisfaction de la clientèle et participent à développer la marque employeur. Ce livre présente des outils intéressants pour mobiliser le personnel en s'appuyant sur des études de cas.
- **Le principe de la carotte**, par Adrian Gostick Chester Elton (2008)
 - À partir d'une étude réalisée auprès de 200 000 gestionnaires et employés, les auteurs prouvent que la reconnaissance est un levier de performance incontestable pour les entreprises. En sachant que leurs efforts, leur potentiel et leurs compétences sont reconnus par leurs gestionnaires, les employés sont plus enclins à s'investir dans leur travail. Ainsi, la carotte serait plus utile que le bâton. Un livre sur la pratique, très concret.