

The background of the entire slide is a photograph showing two hands, one from a person with a blue sleeve and one from a person with a darker skin tone, holding two small yellow sticky notes. Each note has a simple red smiley face drawn on it. The background is blurred, showing other people in an office setting.

rh

LE BONHEUR AU TRAVAIL, TOUT LE MONDE Y GAGNE.

Le secret des entreprises et
des collaborateurs épanouis

 Robert Half®

SOMMAIRE

3 Les collaborateurs « heureux » travaillent mieux

11 Le « bonheur » au travail, c'est ...

14 Les bénéfices des équipes heureuses



34 A propos de Robert Half

35 A propos de Happiness Works

36 Méthodologie de l'enquête



18 Les six facteurs qui influent sur le « bonheur au travail »

32 Conclusion

33 Remerciements





LES COLLABORATEURS « HEUREUX » TRAVAILLENT MIEUX

INTRODUCTION

Dans le monde d'aujourd'hui, les employeurs auraient plutôt tendance à considérer le « bonheur au travail » comme un concept abstrait, émotionnel voire secondaire. Pourtant, ils ont vraiment tout intérêt à faire du bien-être de leurs salariés l'une des priorités de leur entreprise.

Chez Robert Half nous considérons la question depuis un certain temps déjà. Aujourd'hui, notre mission consiste à aider les professionnels à trouver un emploi leur permettant de s'épanouir, et les entreprises à développer des équipes plus heureuses et plus productives. Depuis près de 70 ans, notre stratégie de recrutement vise à favoriser la satisfaction et la

productivité des salariés et nous avons toujours constaté que leur motivation exerçait une forte influence sur le succès de l'entreprise.

« La plupart des dirigeants d'entreprises reconnaissent que le bonheur au travail a un impact concret en termes de productivité et de rentabilité », explique Olivier Gélis, directeur général chez Robert Half. « Les collaborateurs heureux ont tendance à être plus impliqués, plus fidèles, plus créatifs et plus productifs que les collaborateurs insatisfaits. La création d'une culture positive qui motive les salariés et augmente leur satisfaction permet aux entreprises de rester compétitives et influence directement leurs résultats ».

« La conception d'un emploi fondé sur les principes de la motivation humaine, la communication claire et transparente, le sentiment d'appartenance et de fierté dans l'entreprise sont autant de facteurs qui contribuent à bâtir une équipe plus solidaire et plus satisfaite », déclare Ilona Boniwell, PDG de Positran et auteur de PositivePsychology.

Pour aider votre entreprise à construire une équipe plus heureuse, et à profiter des avantages offerts par la satisfaction des équipes, Robert Half a mené une étude en collaboration avec [Happiness Works](#).

PAROLES DE COLLABORATEURS

En pensant aux dernières semaines, quand avez-vous été le(la) plus heureux(se) au travail et pourquoi ?

- « Lors de l'annonce de nouveaux projets motivants, innovants et audacieux. »
- « Dans le cadre d'un travail d'équipe mené à terme sans difficulté majeure. Nous avons ensuite fêté cela, alliant travail et plaisir. »
- « Lorsque mes clients m'ont félicitée pour la qualité des prestations offertes. »



Ensemble, nous avons cherché à mesurer le bonheur de plus de 2 000 professionnels actifs à travers toute la France qui ont accepté de nous parler de leur satisfaction au travail. Les participants appartiennent à toutes les tranches d'âge, présentent différents niveaux d'expérience et travaillent dans diverses industries. Nous avons aussi interviewé des experts sur les points communs des entreprises dont les collaborateurs sont les plus heureux.

Les résultats de notre analyse fournissent un tableau détaillé de ce qui compte vraiment pour les salariés. Ils démontrent l'existence du lien entre bonheur et performance, et indiquent les mesures spécifiques que les employeurs peuvent prendre pour augmenter la satisfaction de leurs effectifs.

La bonne nouvelle, c'est que les salariés sont globalement heureux au travail. Sur une échelle de 0 à 100, leur score moyen est de 63,8.

Il reste toutefois une marge d'amélioration. D'après les résultats de notre étude, tous les groupes de professionnels n'atteignent pas un tel score. Par exemple, le score de ceux qui travaillent dans des entreprises employant plus de 10 000 personnes n'est que de 59,9.

Que pouvez-vous faire pour rendre les collaborateurs de votre entreprise plus heureux ? Ce rapport présente les étapes à suivre pour créer des conditions de travail favorables au bonheur en entreprise.



1. Plus d'informations sur les experts cités [page 33](#).



QUI SONT LES SALARIES LES PLUS SATISFAITS ?

Selon Laurence Vanhée,
Chief Happiness Officer chez
Happyformance :

« Le bonheur est plus une
question de décisions que de
gadgets. Tout commence par
instaurer la bonne équation
pour les équipes :
Autonomie + Responsabilité =
Bonheur + Performance »

**LE SECTEUR
LE PLUS
HEUREUX :**
L'INFORMATIQUE

**LA PERIODE
LA PLUS
HEUREUSE :**
6-10 ANS
D'EXPÉRIENCE

**LE STATUT LE
PLUS HEUREUX :**
CADRE
SUPÉRIEUR

**L'ENTREPRISE
LA PLUS
HEUREUSE :**
COMPTE ENTRE
250 ET 999
SALARIÉS

**LA TRANCHE
D'ÂGE LA PLUS
HEUREUSE :**
18-34 ANS



Certains secteurs/certaines activités couvert(e)s par l'enquête ne sont pas inclus(es) dans ce tableau. Pour les niveaux de bonheur, d'intérêt et de stress, nos comparaisons intègrent des variables démographiques classiques (âge, genre, niveau d'étude).



QUELS SONT LES LEVIERS DE BONHEUR ?

Le bonheur au travail varie en fonction des groupes de personnes. Voici les 3 principaux leviers identifiés par les personnes que nous avons interrogées.

CLASSEMENT

1

2

3

PAYS

FRANCE



Être traité **ÉQUITABLEMENT ET RESPECTUEUSEMENT.**

Le sentiment **D'ACCOMPLISSEMENT.**

ÊTRE FIER de son entreprise.

GENRE

HOMMES



Être traité **ÉQUITABLEMENT ET RESPECTUEUSEMENT.**

ÊTRE FIER de son entreprise.

Une bonne **GESTION D'ÉQUIPE.**

FEMMES



Le sentiment **D'ACCOMPLISSEMENT.**

Être traitée **ÉQUITABLEMENT ET RESPECTUEUSEMENT.**

ÊTRE FIERE de son entreprise.

AGE

18-34

18+

ÊTRE FIER de son entreprise.

Le sentiment **D'ACCOMPLISSEMENT.**

Se sentir **APPRÉCIÉ.**

35-54

35+

Être traité **ÉQUITABLEMENT ET RESPECTUEUSEMENT.**

Le sentiment **D'ACCOMPLISSEMENT.**

ÊTRE FIER de son entreprise.

55+

55+

ÊTRE FIER de son entreprise.

Le sentiment **D'ACCOMPLISSEMENT.**

Se sentir **LIBRE.**

Enquête réalisée auprès de 2000 salariés (CDI-CDD ou intérimaires) en France.



QUELS SONT LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DE **BONHEUR** ?

Classement par domaine
d'intervention et selon
l'ensemble des 25 000 sondés
à travers le monde.

CLASSEMENT

1

2

3

DOMAINE			
COMPTABILITÉ	Être traité ÉQUITABLEMENT ET RESPECTUEUSEMENT .	ÊTRE FIER de son entreprise.	Se sentir APPRÉCIÉ pour le travail effectué.
FINANCE	Se sentir APPRÉCIÉ pour le travail effectué.	Se sentir ACCOMPLI dans son travail.	Être traité ÉQUITABLEMENT ET RESPECTUEUSEMENT .
SERVICES FINANCIERS	ÊTRE FIER de son entreprise.	Se sentir APPRÉCIÉ pour le travail effectué.	Être traité ÉQUITABLEMENT ET RESPECTUEUSEMENT .
ADMINISTRATIF	Être traité ÉQUITABLEMENT ET RESPECTUEUSEMENT .	ÊTRE FIER de son entreprise.	Se sentir APPRÉCIÉ pour le travail effectué.
INFORMATIQUE	ÊTRE FIER de son entreprise.	Se sentir APPRÉCIÉ pour le travail effectué.	Se sentir ACCOMPLI dans son travail.
JURIDIQUE	Se sentir APPRÉCIÉ pour le travail effectué.	Être traité ÉQUITABLEMENT ET RESPECTUEUSEMENT .	ÊTRE FIER de son entreprise.
MARKETING ET CRÉATION	Se sentir APPRÉCIÉ pour le travail effectué.	Être traité ÉQUITABLEMENT ET RESPECTUEUSEMENT .	ÊTRE FIER de son entreprise.

Enquête basée sur les témoignages de 25 000 salariés sélectionnés aux USA, Canada, Belgique, Hollande, Australie, France, Royaume-Uni et Allemagne travaillant à temps plein et/ou partiel.



LE STATUT DE CADRES EXPÉRIMENTÉS SE DISTINGUE POSITIVEMENT

Le niveau de bonheur et d'intérêt pour le travail est le plus élevé du côté des cadres expérimentés. Ils font aussi partie de ceux qui se disent les moins stressés.

CLAS- SEMENT	NIVEAU DE BONHEUR	NIVEAU D'INTERET POUR LE TRAVAIL	NIVEAU DE STRESS LE MOINS ELEVE
1	Cadres EXPÉRIMENTÉS	Cadres EXPÉRIMENTÉS	COMMERCIAUX et service client
2	COMMERCIAUX & SERVICE client	Salariés NIVEAU CADRE	ASSISTANAT et fonctions support
3	Salariés NIVEAU CADRE	COMMERCIAUX et service client	Cadres EXPÉRIMENTÉS
4	ASSISTANAT et fonctions support	ASSISTANAT et fonctions support	Salariés NIVEAU CADRE

Enquête réalisée auprès de 2000 salariés (CDI-CDD ou intérimaires) en France.



PAR SECTEUR

Les professionnels du marketing et de la création obtiennent de bons résultats dans les 3 niveaux. Les salariés dans le domaine informatique ressentent le niveau de stress le moins élevé.

CLAS- SEMENT	NIVEAU DE BONHEUR	NIVEAU D'INTERET POUR LE TRAVAIL	NIVEAU DE STRESS LE MOINS ELEVE
1	FINANCE	JURIDIQUE	INFORMATIQUE
2	INFORMATIQUE	ADMINISTRATIF	MARKETING et CRÉATION
3	MARKETING et CRÉATION	MARKETING et CRÉATION	FINANCE
4	ADMINISTRATIF	INFORMATIQUE	ADMINISTRATIF
5	COMPTABILITÉ	FINANCE	COMPTABILITÉ
6	JURIDIQUE	COMPTABILITÉ	JURIDIQUE

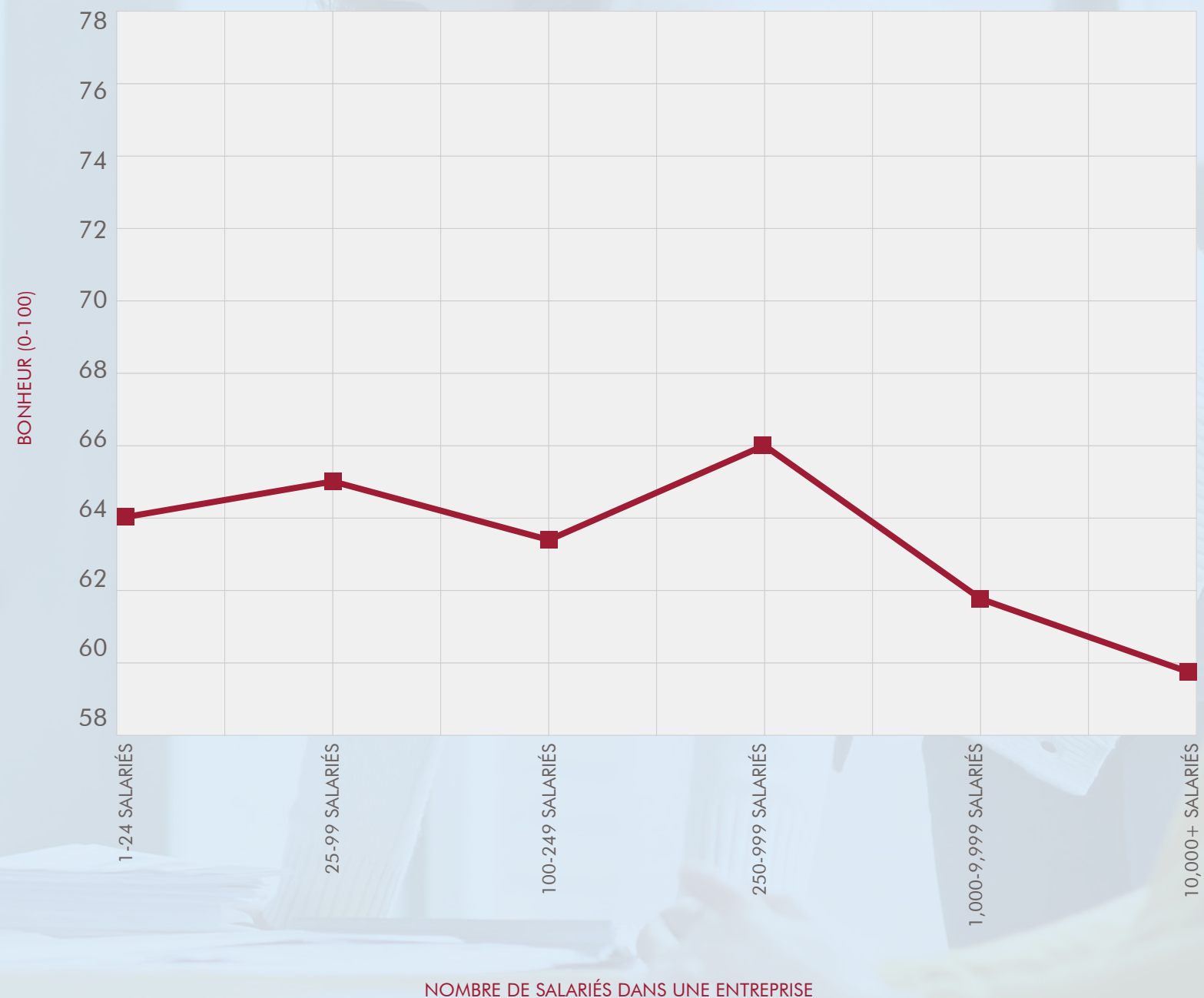
Enquête réalisée auprès de 2000 salariés (CDI-CDD ou intérimaires) en France.



LE PIC DU BIEN-ÊTRE EST RESSENTI DANS L'ETI*

En France, les collaborateurs les plus heureux travaillent dans des ETI*, avec un score de 66,1 sur 100. Les moins heureux travaillent dans des entreprises de plus de 10 000 salariés, avec un score de 59,9 seulement.

*ETI : entreprise de taille intermédiaire (250 à 4 999 collaborateurs)



LE BONHEUR
AU TRAVAIL, C'EST...





QU'ENTEND-ON PAR **BONHEUR** AU TRAVAIL ?

Il faut d'abord définir le véritable sens du bonheur au travail avant de le promouvoir au sein de vos effectifs. Qu'est-ce que le bonheur exactement ?

« Le bonheur est le terme utilisé pour décrire le sentiment procuré par une expérience géniale », dit Nic Marks, l'un des experts internationaux du bonheur, PDG et fondateur de Happiness Works. « On se sert de ce terme émotionnel pour résumer la qualité des expériences professionnelles quotidiennes : en fait, il décrit un sentiment de bien-être et de performance ».

Le docteur Christine Carter, auteur de « The sweet spot: how to find your groove at home and work », ajoute que les gens confondent souvent le bonheur avec des moments de gratification agréables mais éphémères. Or, le bonheur au travail implique beaucoup plus que cela.

« Quand on parle de bonheur et des raisons pour lesquels des collaborateurs heureux sont plus productifs, plus impliqués et plus efficaces, on s'en sert comme d'un terme général pour décrire quelque chose de bien plus grand », explique Christine Carter, membre du Greater Good Science Centre de l'université de Berkeley en Californie.

Ilona Boniwell explique que lorsque l'on se sent valorisé, on déclenche naturellement une foule de contributions positives, au-delà des attentes, à court et à long terme. « On se sent plus motivé et dynamique, on aide davantage les autres, on se fixe des objectifs plus ambitieux et on reste plus longtemps à son poste. »

« Les managers qui reconnaissent et encouragent souvent obtiennent des performances significativement plus élevées de leur équipe. En usant de reconnaissance, les managers satisfont deux besoins humains au travail – besoin de compétence (signalant que quelqu'un fait bien) et le besoin de la connexion (il y a un autre être humain s'intéressant à vous).

Pour Nic Marks, le bonheur au travail repose sur trois émotions positives fondamentales :

- **Enthousiasme** : L'enthousiasme est un état d'esprit intense qui aide les gens à être plus créatifs et à saisir les opportunités. Il permet de mobiliser nos efforts et ceux des autres.
- **Intérêt** : L'intérêt peut être considéré comme une force de concentration. Il nous aide à nous impliquer dans des tâches parfois difficiles à court terme, mais qui offrent des avantages à moyen ou à long terme.

- **Contentement** : Le contentement est une émotion réfléchie et moins intense. Pensez à la satisfaction que vous ressentez après avoir réalisé quelque chose. Le contentement aide à réfléchir à ce qui a bien fonctionné et à la manière de reproduire le même type de succès.

Le bonheur ne signifie pas qu'on se sent parfaitement bien à chaque instant de la journée. Nous savons tous que nos émotions peuvent fluctuer au cours d'une même semaine ou journée de travail. Un collaborateur frustré par l'avancement

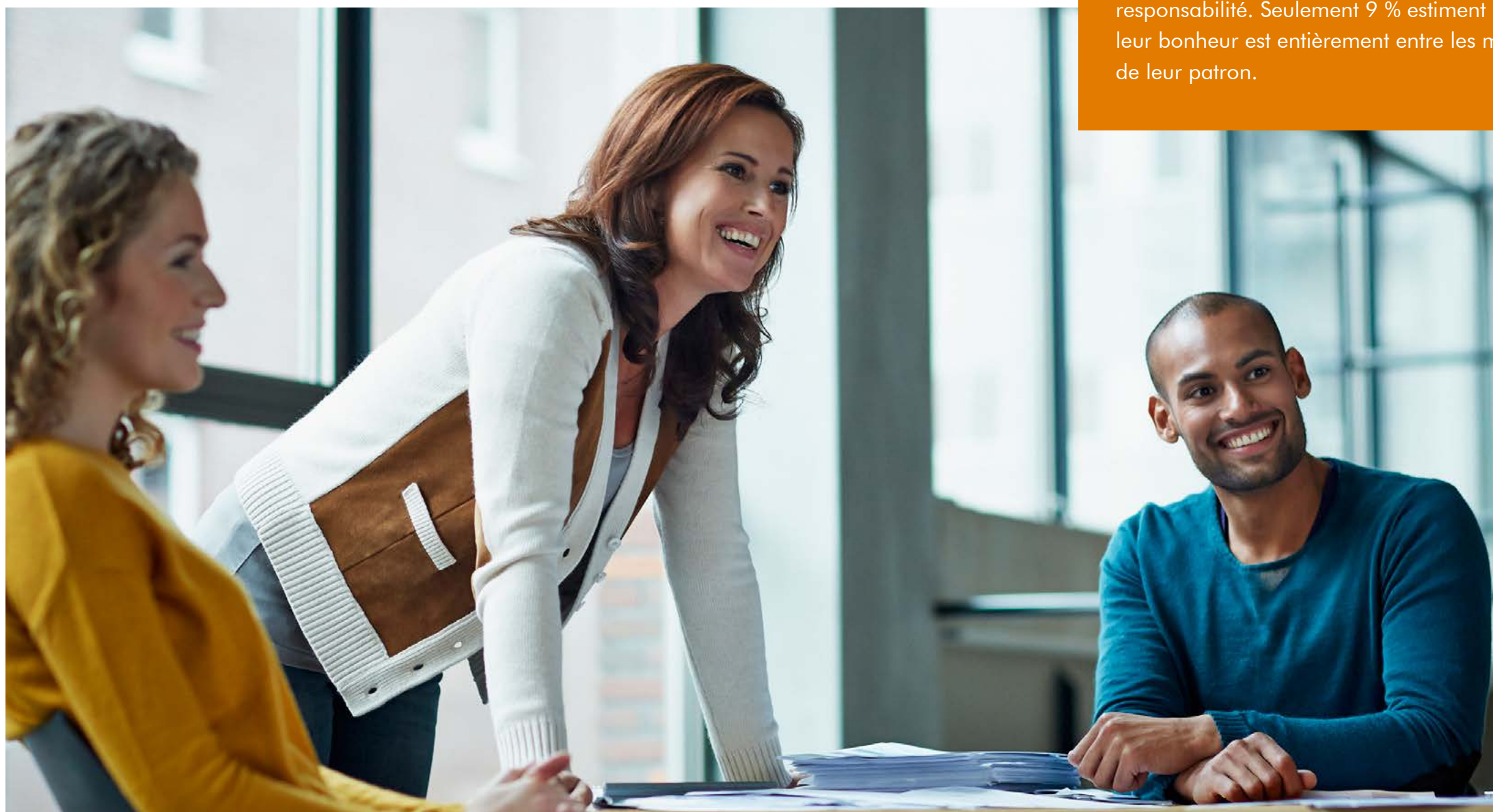
d'un projet en cours peut quand même être très heureux au travail à condition que son sentiment d'insatisfaction ne dure pas trop longtemps.

Le bonheur est donc plus qu'une humeur. C'est le profond sentiment de satisfaction et d'importance qu'on éprouve lorsqu'on est performant, qu'on aide un collègue, qu'on est reconnu pour son travail ou toute autre activité quotidienne similaire.

UN EFFORT D'ÉQUIPE

Les salariés sont conscients que la satisfaction au travail relève de la responsabilité de tous et que leurs efforts personnels y contribuent.

A peine plus d'un sur dix considère que son bonheur au travail relève de son unique responsabilité. Seulement 9 % estiment que leur bonheur est entièrement entre les mains de leur patron.



LES BÉNÉFICES DES ÉQUIPES HEUREUSES





LES BÉNÉFICES À TRAVAILLER AVEC DES COLLABORATEURS SATISFAITS

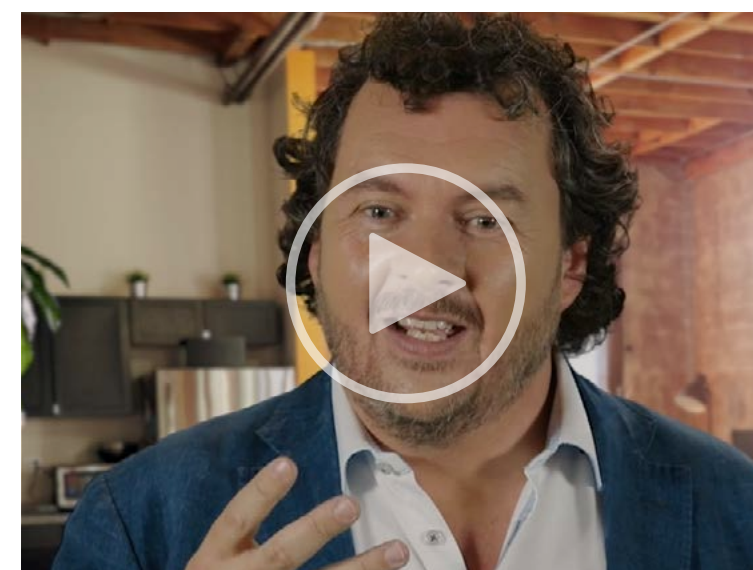
Les entreprises n'ont pas à choisir entre leur rentabilité et la satisfaction de leurs effectifs. En fait, elles peuvent avoir les deux. En effet, des collaborateurs heureux représentent une composante essentielle dans toute entreprise prospère.

En quoi la volonté de rendre vos salariés heureux peut-elle aider votre entreprise ?

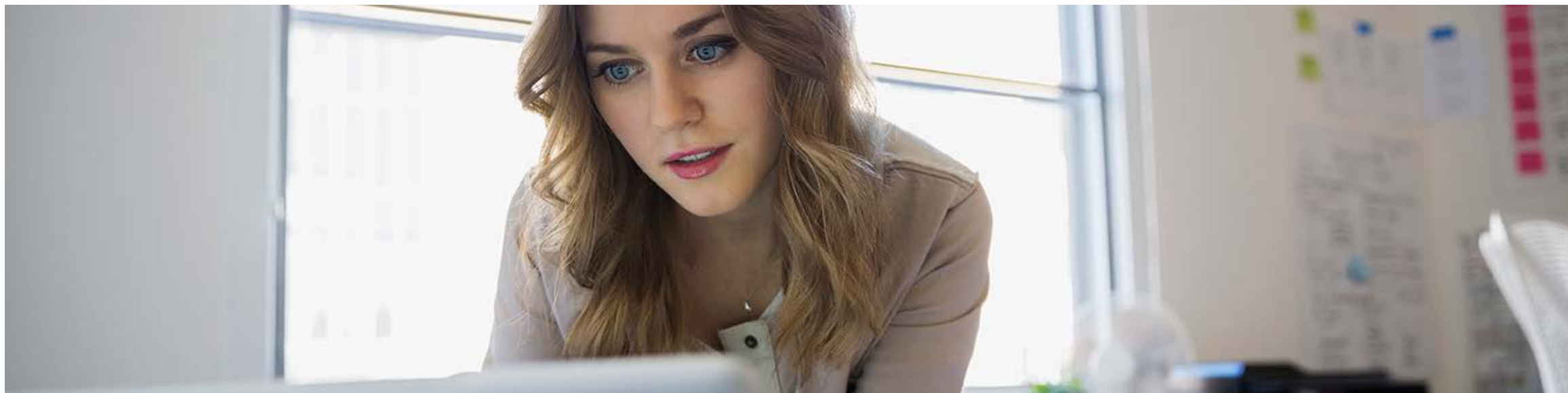
LES SALARIÉS HEUREUX SONT PLUS RESILIENTS ET PLUS FIDÈLES

Les salariés heureux restent fidèles à l'entreprise sur le long terme. La réduction du turnover se traduit par la rétention des connaissances au sein de l'entreprise, ainsi que par des économies de temps et d'argent en termes de recrutement et de formation. « Pourquoi chercher un autre emploi quand on apprécie celui qu'on a ? », souligne Nic Marks.

De plus, nous avons constaté à de nombreuses reprises que les salariés heureux sont ceux qui défendent leur entreprise avec le plus d'enthousiasme et de conviction.



Découvrez comment des salariés heureux peuvent améliorer les résultats de votre entreprise.



Découvrez les liens entre le bonheur et la santé de vos collaborateurs.

LES SALARIÉS HEUREUX TRAVAILLENT MIEUX

De nombreuses études indiquent que le bonheur a un impact positif sur la qualité et la quantité de travail, tant au niveau individuel que collectif. Par exemple :

- Des recherches publiées par l'université de Warwick indiquent que la productivité des salariés heureux est supérieure de 12 % à celle des autres.¹
- Selon le sondage sur les bénéfices globaux des attitudes de Towers Watson², 57% des salariés qui se disent confrontés à des niveaux de stress élevés ont déclaré être désengagés.
- Une étude Gallup³ révèle que la productivité des salariés motivés est de 21 % supérieure.

« Lorsque les gens plus heureux ont tendance à accorder plus d'importance à leur travail, ils déploient davantage d'efforts », explique Nic Marks. « Cela signifie aussi qu'ils remarquent plus rapidement les problèmes et savent prendre des mesures préventives pour éviter les répercussions négatives ». De plus, ces collaborateurs ont tendance à être plus innovants et plus créatifs. Les émotions positives telles que l'enthousiasme et l'intérêt contribuent à alimenter leur réflexion, leur intuition et

leur penchant à explorer des méthodes et approches inédites. Ilona Boniwell ajoute que « les relations positives dans un milieu de travail génèrent de l'enrichissement, de la vitalité, l'envie d'apprendre, de se perfectionner, de l'enthousiasme et de l'intérêt. Cela aide à élargir la pensée et à explorer de nouvelles voies et approches. Au-delà de cela, « les interactions positives aident à, fonctionnement sain des équipes, augmentent les niveaux d'engagement, créent des niveaux plus élevés d'énergie pour au final plus de rendement et moins d'absentéisme ».

LES SALARIÉS HEUREUX SONT EN MEILLEURE SANTÉ

Le stress nuit au système immunitaire, mais aussi à votre entreprise. Les salariés épuisés ou constamment frustrés sont plus enclins à tomber malades et font augmenter le taux d'absentéisme.

D'après l'institut Gallup, les salariés motivés ont en revanche moins de problèmes de santé chroniques, mangent plus équilibré et pratiquent plus fréquemment un exercice physique. Ils sont donc moins souvent en arrêt maladie et se rétablissent plus rapidement lorsqu'ils tombent malades.

1. University of Warwick, "Happiness and Productivity," 2014

2. Willis Towers Watson, "Global Benefits Attitudes Survey," 2014

3. Gallup, "State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide," 2013.

LA SCIENCE DES ÉMOTIONS POSITIVES

Contrairement au stress et au surmenage qui peuvent nuire aux performances professionnelles, le bonheur ne fait que les stimuler.

Pourquoi ?

Selon le docteur Christine Carter, les salariés qui éprouvent beaucoup d'émotions positives possèdent des ressources stratégiques que les autres n'ont pas : « Ils ont plus facilement accès aux zones du cerveau liées à l'innovation, la créativité et l'empathie. De plus, ils fonctionnent bien mieux en équipe car leur intelligence relationnelle augmente considérablement ».

« Les managers doivent prendre conscience du fait que leurs équipes ne pourront jamais atteindre leur plein potentiel si elles sont stressées », ajoute-t-elle. « La meilleure façon d'éliminer le stress consiste à provoquer des émotions positives ».



PAROLES DE COLLABORATEURS

Rétrospectivement, quel a été le moment le plus heureux de votre carrière, et pourquoi ?

- « Il y a environ 15 ans, lorsque j'occupais un poste qui correspondait à mes valeurs. Mon travail occupait une place bien supérieure dans ma vie qu'aujourd'hui. »
- « Les 5 premières années de mon précédent emploi étaient idylliques. J'avais de très bonnes relations avec mes collègues et mon employeur. »



L'ÂGE DU BONHEUR EN ENTREPRISE

Les salariés de moins de 35 ans sont les plus heureux. Cette tranche d'âge est également la plus intéressée mais aussi la plus stressée par son travail. Ceux de 35 à 54 ans affichent un score inférieur en termes de bonheur et d'intérêt, mais se sentent moins stressés. Il en est de même pour ceux de 55 ans et plus. En France, le niveau de bonheur tend à diminuer avec l'ancienneté. Cela nous différencie nettement des autres pays couverts par l'étude, où l'on observe le contraire : à savoir un regain de bonheur chez les seniors.

LES SIX FACTEURS QUI INFLUENT SUR LE BONHEUR AU TRAVAIL





Il est évident que le bonheur est une expérience individuelle. Les collaborateurs n'ont jamais les mêmes besoins, objectifs, préférences et personnalités. Il existe néanmoins quelques facteurs universels qui jouent sur le bonheur de tous les salariés. La compréhension de ces facteurs par les managers et leaders va dynamiser l'implication des équipes et améliorer leur qualité de travail.

Découvrez ci-dessous les six ingrédients clés de la satisfaction au travail.

LE CANDIDAT IDÉAL POUR LE POSTE ET POUR L'ENTREPRISE

La création des conditions de travail indispensables au bonheur des salariés commence avant même l'arrivée des nouvelles recrues. Quand vous embauchez des candidats correspondant à la culture de votre entreprise, ils s'intègrent plus facilement et deviennent productifs plus rapidement.

En revanche, une erreur de recrutement peut nuire au moral de toute une équipe. Et si vous trouvez un remplaçant qui s'avère ne pas convenir non plus, vous devrez à nouveau faire face au même problème.

SOYEZ PRÉCIS SUR VOS ATTENTES

L'adéquation d'un candidat est une question de compétences et de soft skills (savoir-être). D'après l'étude menée par Robert Half et Happiness Works, les professionnels du marketing, les créatifs et les salariés de la finance sont les plus susceptibles de faire le lien entre les besoins du poste et leurs compétences et expérience. De même ce sont les femmes et les seniors qui ont la plus grande acuité lorsqu'il s'agit d'évaluer les compétences et expériences par rapport à un emploi. En dressant un tableau précis du poste et de la culture d'entreprise lors du recrutement, vous éviterez d'embaucher des personnes ne possédant pas les compétences

requis. Quand vous définissez vos attentes en communiquant clairement sur la définition d'un poste vacant, vous réduisez considérablement le risque de mauvaises surprises pour un futur collaborateur qui pourrait s'ennuyer ou s'avérer déçu après sa prise de fonction.

« Il faut faire preuve de diligence à chaque étape du processus de recrutement : rédaction d'une définition de poste détaillée, entretiens approfondis, test de compétences des candidats, vérification complète des références et des possibilités de rencontrer différentes personnes au sein de l'entreprise », détaille Olivier Gélis. « Ce processus prépare le terrain, tant pour le collaborateur que pour l'employeur ».

PRÉSERVEZ LA MOTIVATION DES SALARIÉS

Il est indispensable d'évaluer le véritable intérêt d'un candidat pour un poste si vous tenez à ce qu'il soit motivé par son travail et susceptible de rester à long terme. Selon l'étude menée par Robert Half et Happiness Works, l'intérêt va croissant tout au long du parcours d'un salarié au sein d'une même entreprise. C'est entre la 6ème et 10ème année au sein d'une entreprise que les

collaborateurs sont le plus intéressés par leur travail. Ensuite, leur intérêt diminue. Veillez à mettre en place les conditions nécessaires pour attirer les candidats et préserver leur motivation même après la première année.

Ilona Boniwell ajoute: « la variété des missions et les challenges font une réelle différence en termes de bonheur et d'engagement des collaborateurs sur le long terme. Tous les 18 mois environ, les ingénieurs de Facebook tournent et travaillent sur quelque chose de différent. « Les avantages de l'autonomie sont également indéniables : « plus on contrôle la situation et plus on ressent bien-être et dynamisme. » De plus, que fait-on du facteur « fun-plaisir »? Les entreprises doivent se rappeler que «le travail n'est plus source de plaisir quand il est répétitif et non créatif ». Ce sont tous ces facteurs qui font la différence quand on veut instaurer du bien-être et susciter l'engagement.

RESTEZ TOUJOURS À L'ÉCOUTE

S'il est important de recruter des personnes capables de bien s'intégrer dans votre entreprise, vous devez également vous assurer de cette compatibilité sur le long terme. Envisagez cela comme une façon de « re-recruter » vos collaborateurs.

« Les objectifs de carrière changent », constate Olivier Gélis. Soutenez les plans de carrière de vos collaborateurs en discutant régulièrement avec eux de l'évolution de leurs objectifs et des moyens potentiels de les aider. Si vous leur fournissez un feedback constructif et leur témoignez de l'intérêt, ils seront plus heureux et plus productifs car ils se sentiront nettement plus appréciés ». Prenez régulièrement du recul pour réfléchir à la compatibilité de votre équipe. Interrogez vos subordonnés directs sur leur rapport au travail. Se sentent-ils encore motivés à leur poste ? Que préfèrent-ils dans leur travail ? Ont-ils le sentiment qu'on utilise toutes leurs compétences ?

Sachez que vous n'avez pas à gérer le « re-recrutement » de vos collaborateurs tout seul. Demandez à vos salariés de longue date de vous prêter main forte. Quand les professionnels gagnent en ancienneté, ils ont peut-être l'impression d'apprendre moins, mais leurs compétences correspondent mieux aux attentes du poste.

IL SUFFIT D'UN « MAUVAIS » ÉLÉMENT POUR AFFECTER TOUTE UNE ÉQUIPE



Vous voulez agrandir votre équipe ? Vous avez tout intérêt à vous investir personnellement dans le processus de recrutement, car personne ne connaît mieux que vous le poste ou les gens avec qui la nouvelle recrue devra travailler. Pour évaluer l'adéquation d'un candidat, prêtez particulièrement attention à ses capacités relationnelles pendant les entretiens.

S'il n'est pas doué en relationnel, même un candidat parfait sur le papier ne contribuera pas au bonheur de votre équipe. Les comportements sont contagieux et il suffit d'un mauvais recrutement pour affecter l'ensemble des équipes.

« Nous avons tous rencontré des personnes brillantes mais détestables », explique Nic Marks. « Si une personne brillante énerve tous ceux qui l'entourent, elle risque de vous coûter bien plus qu'elle ne vous rapporte ».



LA RESPONSABILISATION

Il existe de nombreuses façons de rendre vos collaborateurs plus heureux, notamment en les laissant prendre leurs propres décisions ou avec un minimum de directives de votre part :

- La responsabilisation aide les salariés à développer des compétences stratégiques qu'ils peuvent utiliser pour faire progresser leur carrière et apporter des contributions plus importantes à votre entreprise.
- La responsabilisation augmente l'implication des salariés dans leur travail puisqu'ils prennent des décisions eux-mêmes.
- En leur lâchant la bride, vous développez la confiance de vos salariés car ils comprennent qu'ils sont capables de prendre les bonnes décisions.
- Les collaborateurs responsabilisés n'hésitent pas à remettre en question le statu quo et à proposer de nouvelles idées. Ils sont moins susceptibles d'être démoralisés par les grands changements ou perturbations dans l'entreprise, par exemple en cas de restructuration du personnel.

Malheureusement, de nombreuses entreprises passent à côté de ces avantages.

D'après notre étude, de nombreux salariés se sentent incapables d'influencer les décisions importantes prises dans leur travail. En fait, 53% des participants estiment exercer peu voire aucun contrôle sur leur travail; 58% jugent qu'ils ont trop peu d'opportunités pour faire preuve de créativité.

Dans notre étude, les professionnels en poste depuis un an ou moins sont les moins

influents, l'influence augmentant au fil de l'ancienneté et diminuant après 10 ans au même poste.

Pour éviter la démotivation et le découragement des nouvelles recrues ou des salariés en poste depuis peu, veillez à solliciter leurs idées et leur feedback régulièrement. Ils se sentiront plus appréciés, mais vos efforts feront aussi probablement émerger de nouvelles perspectives et des solutions inédites.

OFFREZ VOTRE SOUTIEN, PAS VOTRE MICROMANAGEMENT

Face au poids de leurs responsabilités, certains dirigeants pensent devoir garder la mainmise sur le moindre projet, quelle que soit son importance. Ce comportement a un prix, car cette approche prive les collaborateurs de leurs opportunités de développement, et empêche les managers de se concentrer sur les objectifs généraux de l'entreprise.

Laurence Vanhée dit que le bonheur peut être déterminé par des niveaux d'autonomie. « Donner l'autonomie d'organiser son travail en termes de temps, de lieu, de rôle et d'outils est un bon point de départ pour créer de la satisfaction chez les collaborateurs ».

Pour Olivier Gélis, la responsabilisation exige de l'équilibre. « Créez une culture qui encourage les membres de l'équipe à développer leurs aptitudes, à résoudre les problèmes en prenant des risques stratégiques calculés, et en leur offrant la possibilité de trouver de nouvelles idées créatives. Informez-les aussi que vous êtes disponible pour leur apporter votre soutien et vos conseils, afin qu'ils n'aient pas l'impression de devoir se débrouiller tout seuls » recommande-t-il.

QUESTIONS D'INFLUENCE

L'influence peut être un facteur d'insatisfaction. Par exemple :

- Seulement 43 % des femmes déclarent exercer de l'influence dans leur travail, contre un peu plus de la moitié des hommes.
- Les salariés de 55 ans et plus sont également insatisfaits dans ce domaine, seuls 40 % d'entre eux estimant être en mesure d'influencer les décisions importantes.

Il n'est peut-être pas très surprenant de constater que les salariés ont du mal à laisser leur marque dans les grandes entreprises. Seuls 35 % des personnes travaillant dans des entreprises de 10 000 salariés ou plus déclarent avoir de l'influence.

« Informez-les aussi que vous êtes disponible pour leur apporter votre soutien et vos conseils afin qu'ils n'aient pas l'impression de devoir se débrouiller tout seuls ».

Nic Marks remarque que l'autonomie et la liberté sont des besoins fondamentaux pour tout le monde. « Le fait de prendre nos propres décisions constitue une importante partie de notre humanité. Acceptez que les collaborateurs aient leur propre manière de faire et n'hésitez pas à les féliciter quand ils ont une idée à laquelle vous n'auriez jamais pensé ».

RÉCOMPENSEZ LA PRISE DE RISQUES CALCULÉS

« Certains managers font semblant d'être d'accord avec la prise de risque créative, mais remettent rapidement le collaborateur en place dès qu'il tente quelque chose », affirme l'auteur Todd Henry, conférencier spécialisé en productivité, créativité, passion du travail et leadership. « Si vos actes ne reflètent pas vos

paroles, vous ne générerez que discorde et insatisfaction. Au contraire, récompensez les initiatives alignées sur vos attentes. Quand un salarié prend un risque stratégique qui ne paye pas, mettez en avant les enseignements tirés de cet échec et félicitez-le pour sa prise de risque ».

Une autre erreur commise par les managers consiste à ne pas laisser tous les membres de l'équipe exercer leur créativité. 56 % des créatifs et des professionnels du marketing interrogés déclarent être fréquemment capables de créativité dans leur travail, mais ils font figure d'exception. Seuls 28 % des fonctions supports et 33 % des salariés comptables en disent autant.

Quand vous réfléchissez à de nouvelles idées ou approches, demandez l'avis de toute votre équipe, pas seulement celui des créatifs. Tous les collaborateurs sont capables d'avoir des idées innovantes.





SE SENTIR APPRÉCIÉ

Inutile de dépenser des millions pour améliorer la fidélité des collaborateurs, établir un environnement de travail positif et rendre généralement vos collaborateurs plus heureux est essentiel. Il vous suffit de leur montrer que vous appréciez leurs efforts et leur dévouement. La plupart des gens n'imaginent pas l'impact extrêmement positif en termes de motivation que peut avoir un remerciement sincère pour un travail bien fait. D'après l'enquête, les professionnels de la technologie/ de l'informatique, du marketing et les créatifs sont ceux qui s'épanouissent le plus quand ils se sentent appréciés.

« Susciter des émotions positives à travers la gratitude est un outil aussi simple qu'efficace », dit Christine Carter. « Les données scientifiques dont nous disposons à ce sujet sont parfaitement claires. De nombreuses recherches et études démontrent que les personnes sont beaucoup plus performantes quand ils se sentent appréciés par leur équipe et leur manager ».

LES BASES D'UN COMPLIMENT EFFICACE

Quand il s'agit d'exprimer votre gratitude, la sincérité, la précision et la rapidité font toute la différence. Vos efforts de reconnaissance risquent de se retourner contre vous si vous êtes trop vague (« vous travaillez si dur ») ou réagissez avec trop de retard (« bon travail l'autre jour »).

« Les personnes ont un besoin intrinsèque de reconnaissance pour leurs efforts, leurs compétences et leurs réalisations », dit Christine Vanhée. « Les signes de reconnaissance - venant des managers et aussi des collègues ou des clients - nourrissent la motivation et

l'estime de soi. N'en faites pas trop non plus. Si vous félicitez vos salariés pour leur moindre effort, vos compliments perdront vite en impact.

De plus, n'oubliez pas que toute votre équipe a besoin d'un feedback fréquent de votre part. En général, les managers ont tendance à réserver leur feedback aux salariés moins expérimentés qui sont encore en train d'apprendre les ficelles du métier et de se familiariser avec l'entreprise. 48 % des salariés âgés de 18 à 34 ans disent recevoir souvent un feedback constructif, contrairement à 40 % chez les 35 – 54 ans et seulement 28 % chez les 55 ans ou plus.

L'HUMEUR DU MANAGER EST CONTAGIEUSE

Selon Nic Marks de Happiness Works, les dirigeants doivent régulièrement se rappeler que leur état d'esprit joue un rôle crucial sur celui de leurs collaborateurs. « Si votre manager vous dit quelque chose de désagréable, cela peut vraiment miner votre motivation pendant des semaines, voire des mois », précise-t-il. « De même, quand votre manager vous fait un compliment, cela peut booster votre optimisme et améliorer votre état d'esprit pour longtemps ».

« Il est facile de pointer les problèmes, mais nous devons aussi nous exprimer quand tout va bien », poursuit Nic Marks. « Les managers doivent mettre en avant les points forts des collaborateurs plutôt que leurs points faibles. Ces micro-moments positifs sont très importants et essentiels. Croyez-le ou non, tout le monde apprécie une prime, mais un mot gentil est également très apprécié des salariés ».

LE BONHEUR AU TRAVAIL SELON DANIEL PINK

L'auteur Daniel Pink sait comment faire ressortir le meilleur de nous-mêmes – et des autres. Nous lui avons demandé son avis sur les points communs partagés par les salariés heureux, les dangers du micromanagement et les mesures que les managers peuvent prendre dès aujourd'hui pour rendre leur équipe plus heureuse.



Y a-t-il des points communs parmi les personnes que vous rencontrez qui se disent heureuses dans leur travail ?

Daniel Pink : Cela varie d'un individu à l'autre, mais la liste inclut les points suivants :

- Avoir un certain contrôle sur son travail : cela concerne les horaires, la manière de faire et les collaborateurs.
- Avoir des collègues formidables que vous appréciez et à qui vous faites confiance.
- Avoir l'impression que votre travail est utile.
- Être capable de faire avancer un projet intéressant.

Pourquoi l'autonomie reste-t-elle indissociable du bonheur et de la satisfaction au travail pour autant de personnes ?

DP : Pour le comprendre, pensez au contraire de l'autonomie, c'est-à-dire au contrôle. Les êtres humains n'ont que deux réactions face au contrôle. Soit ils s'y conforment, soit ils le rejettent. Suivre des ordres n'offre pas plus de satisfaction que de les rejeter. La seule façon d'impliquer les gens consiste à leur laisser un certain contrôle, pas nécessairement total, sur leur travail.

Quelle mesure simple un manager peut-il prendre pour contribuer au bonheur de ses collaborateurs ?

DP : Je ne résiste pas à l'envie de fournir plusieurs exemples parce que la technique à employer varie selon chaque personne, chaque situation et chaque objectif. En voici déjà trois :

- Prévoyez des réunions très brèves (par exemple de cinq minutes) une fois par semaine en face à face avec chaque membre de l'équipe pour poser les questions suivantes : « Est-ce que vous progressez dans votre travail ? Dans le cas contraire, que puis-je faire pour vous aider ? »
- Encouragez tous les salariés à collaborer une fois par semaine. Demandez à chacun de dégager du temps dans son planning pour consacrer une heure à la réflexion sur l'entreprise, à ce qu'elle pourrait faire et ce qu'elle devrait arrêter de faire, qu'il s'agisse d'apporter des améliorations à un processus ou simplement d'une meilleure méthode de gestion du travail.
- Cette semaine, organisez deux brèves conversations avec votre équipe, d'une part sur la manière de mener une tâche particulière — et d'autre part, en leur expliquant pourquoi ils doivent mener ce projet à bien.



Découvrez comment créer une culture du bien-être au travail

UN REMERCIEMENT SINCÈRE

Le sentiment d'être apprécié est l'un des cinq principaux facteurs de bonheur en France, aux côtés de l'équité et du respect, de l'accomplissement et de la fierté. La reconnaissance est particulièrement importante aux yeux des jeunes salariés : c'est l'un des 3 principaux facteurs de bonheur pour les moins de 35 ans.



4.

UN TRAVAIL INTÉRESSANT ET UTILE

Pour la grande majorité des personnes, le travail ne sert pas qu'à toucher un salaire. « Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie », disait Confucius.

Les collaborateurs qui considèrent leur travail utile ont 3 fois plus de chances d'être heureux que ceux qui se contentent simplement de le faire.

« En tant qu'entreprise axée sur l'individu, nous rappelons régulièrement à nos collaborateurs que nos efforts de recrutement améliorent la vie des gens en les aidant à trouver un emploi », dit Olivier Gélis. « A travers cette vision, nous leur donnons une raison d'être et garantissons que chacun d'eux y contribue d'une manière ou d'une autre ».

PARTAGEZ VOTRE VISION

« Le bonheur au travail est renforcé par une organisation sans hiérarchie marquée et la participation des salariés à la prise de décision », affirme Ilona Boniwell. « De telles dispositions diminuent les sentiments d'injustice et stimulent l'engagement avec des équipes qui travaillent vers un but commun ».

D'après l'étude Robert Half menée avec Nic Marks, la fierté et l'accomplissement figurent parmi les deux principaux facteurs de bonheur pour les salariés de moins de 35 ans.

Ceux qui ont le moins l'impression de s'accomplir travaillent dans de grandes entreprises de 10 000 salariés ou plus. Ce n'est pas vraiment une surprise. Dans un grand groupe, il n'est pas évident de faire en sorte que chaque collaborateur comprenne la vision de l'entreprise. Les managers doivent garder à l'esprit que tous les salariés ne sont pas nécessairement informés de la vision de l'entreprise.

L'une des clés d'amélioration de la communication est de multiplier les canaux d'informations.

LE « FLOW » DU BONHEUR



Le « flow », un terme utilisé en psychologie, correspond au sentiment de concentration intense et de bonheur qu'on éprouve quand toute notre attention est absorbée par quelque chose. Dans cet état de « flow », le temps semble suspendre son vol car vous êtes totalement absorbé par la mobilisation de vos compétences pour mener un projet à bien ou résoudre un problème. Autrement dit, vous êtes concentré.

Selon le docteur Christine Carter du Greater Good Science Centre, les managers doivent permettre aux collaborateurs de se concentrer sur leur travail sans être interrompus. « Quand on se plonge dans un projet et qu'on y investit le meilleur de soi, cela procure un réel sentiment d'accomplissement et d'importance », précise-t-elle. « De nos jours, la plupart des environnements de travail ne s'y prêtent pas du tout. On s'attend à ce que les salariés soient toujours joignables par téléphone, e-mail ou messagerie instantanée, et disponibles dès que quelqu'un vient dans leur bureau. Aujourd'hui, la plupart des collaborateurs ne sont pas sûrs de pouvoir travailler sans être dérangés. En l'état actuel des choses, les managers ne doivent donc pas s'attendre à ce que les gens travaillent avec concentration ».

PAROLES DE COLLABORATEURS

Si vous pouviez changer quelque chose dans votre travail, de quoi s'agirait-il ?

- “La communication entre les salariés et la direction.”
- “J'aimerais davantage de modernisme, moins de formalisme, davantage d'innovation et moins de conservatisme.”



UNE QUESTION DE FIERTÉ

Etre fier de son entreprise et traité avec équité et respect, sont parmi les plus importants facteurs de bonheur pour les salariés en France. La fierté arrive aussi au sommet de la liste, chez les femmes et les hommes de moins de 35 ans et les 55 ans et plus. Autrement dit, les salariés tiennent vraiment à être fiers de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. De plus, les salariés fiers de leur entreprise ont presque trois fois plus de chances d'être heureux au travail, que ceux qui n'éprouvent aucune fierté.



5.

ÉQUITÉ DES TRAITEMENTS

L'impartialité compte aussi beaucoup pour les salariés, à tel point qu'un seul exemple d'injustice – réelle ou perçue – suffit souvent à transformer un collaborateur heureux et satisfait en une personne cynique qui perd foi en son entreprise.

D'après l'étude menée par Robert Half et Happiness Works, l'impartialité et le respect constituent les plus importants facteurs de bonheur pour les salariés. Les salariés travaillant en comptabilité et ceux âgés entre 35 et 54 ans affichent des résultats faibles en matière d'équité et de respect.

Si on s'intéresse aux différents secteurs d'emploi, les professionnels du marketing et les créatifs sont ceux qui ont le plus le sentiment d'être traités avec équité et respect au travail. Ils sont les plus enclins à dire qu'ils sont payés à la juste valeur du travail qu'ils accomplissent.

QUE SIGNIFIE L'ÉQUITÉ AU TRAVAIL ?

Que doivent faire les managers pour améliorer l'équité sur le lieu de travail ? Plusieurs mesures simples peuvent avoir un impact important.

- D'abord, essayez d'être transparent dans vos prises de décisions. Veillez à la clarté des politiques relatives aux salaires, aux promotions et aux projets. Chaque membre de votre équipe doit savoir ce qu'il a à faire pour obtenir une promotion ou une augmentation de salaire.
- Permettez à vos collaborateurs de vous prévenir dès qu'ils ont l'impression d'être traités inéquitablement. Souvent, ils ont juste besoin de se faire entendre et de savoir que leurs inquiétudes sont prises

en compte. Oubliez d'inviter un membre de votre équipe à une réunion importante et il risque de croire que ses idées comptent moins que celles des autres.

LE DOMAINE OÙ L'ÉQUITÉ COMPTE LE PLUS

L'équité est cruciale en termes de rémunération. Les collaborateurs doivent sentir qu'ils sont payés équitablement par rapport à ceux qui assument des fonctions similaires.

Voilà pourquoi les employeurs doivent absolument proposer une rémunération supérieure ou au moins équivalente aux salaires pratiqués par les autres entreprises de leur région ou de leur industrie. « Il existe une pénurie de professionnels présentant la parfaite combinaison entre compétences et le savoir-être, alors que la demande ne cesse d'augmenter », précise Olivier Gélis. « Les employeurs doivent donc prendre l'habitude de comparer régulièrement les rémunérations pour être sûrs d'offrir un salaire et des avantages sociaux concurrentiels. Il est indispensable de connaître les salaires du marché pour recruter et fidéliser les meilleurs professionnels, en particulier dans le cas d'un marché axé sur les candidats où les offres de rémunération attractives contribuent au bonheur des salariés, et à l'intérêt que leur inspire leur travail ».

Pour savoir si vos salaires correspondent à la réalité du marché : consultez les études de rémunérations Robert Half, prenez contact avec des consultants en recrutement spécialisés dans votre secteur, et communiquez avec vos salariés pour savoir s'ils sont satisfaits du salaire et des avantages sociaux que vous leur offrez.

LES BIENFAITS DE L'ÉQUILIBRE ENTRE TRAVAIL ET VIE PRIVÉE



La plupart des gens ont du mal à trouver le juste équilibre entre vie professionnelle et privée. De nombreux salariés essaient d'assumer de lourdes charges de travail tout en gérant des problèmes personnels urgents. Le fait de jongler entre travail et vie privée peut miner et stresser les effectifs.

D'après notre étude, les professionnels de l'informatique semblent avoir trouvé le bon équilibre entre vie professionnelle et privée, 72% d'entre eux se déclarent satisfaits par cet aspect de leur travail. Les professionnels de la comptabilité et du secteur juridique affichent le score le plus bas avec, respectivement 58 % et 59 % de satisfaction. La nature de ces métiers a toujours nécessité de longues heures de travail et c'est probablement l'une des

raisons justifiant leur insatisfaction dans ce domaine. Les managers doivent encourager les salariés à saisir toutes les opportunités d'équilibrer travail et vie privée dès qu'elles se présentent, surtout pendant les périodes creuses.

L'empathie et le soutien peuvent aussi faire la différence. « Si vous acceptez que vos salariés aient aussi une vie en dehors du travail, ils vous en respecteront d'autant plus et seront plus fidèles à l'entreprise », dit Nic Marks. « Quand les gens n'arrivent pas à équilibrer vie professionnelle et vie privée, ils peuvent continuer à aimer leur travail, mais si cela crée des problèmes chez eux, ils finiront par se lasser et par présenter leur démission. Aider les collaborateurs à trouver le bon équilibre revient à gérer des risques pour l'entreprise, mais c'est de toute façon la voie à suivre ».

Vous devez également être l'exemple. Les salariés s'inspirent de leurs dirigeants. Montrez-leur qu'il est parfaitement normal de respecter un bon équilibre entre travail et vie privée. Essayez de quitter le bureau à des heures normales et ne cédez pas à la tentation de continuer à répondre aux e-mails tard le soir.

Prenez vos congés annuels et déconnectez quand vous êtes en vacances. Ne venez pas travailler quand vous êtes malade. Si vous placez des limites et protégez votre temps libre, vos collaborateurs suivront votre exemple.

RESPECTEZ LE BESOIN DE RESPECT DES COLLABORATEURS

Le sentiment d'être traité équitablement et avec respect au travail est l'un des trois principaux ingrédients du bonheur.

23 % des salariés français estimant être traités avec peu ou aucun respect sont susceptibles de démissionner l'année suivante, contre seulement 6 % pour ceux qui ont l'impression d'être traités avec équité et respect.

6.



DES RELATIONS POSITIVES AU TRAVAIL

Une grande majorité de salariés interrogés ont affirmé avoir de bonnes relations avec leur équipe de travail et très peu se déclarent insatisfaits dans ce domaine.

C'est une bonne nouvelle pour les employeurs : les collaborateurs satisfaits de leurs relations avec les membres de leur équipe ont 2,9 fois plus de chances d'être heureux au travail, que ceux qui ne s'entendent pas avec leurs collègues.

LA FORCE DE COHÉSION D'UNE ENTREPRISE

Des relations saines et encourageantes au travail représentent une importante source de bonheur pour les collaborateurs. Elles les aident aussi à mieux gérer le stress et les exigences de leur poste.

« De bonnes relations constituent la force de cohésion d'une entreprise », dit Nic Marks.
« Les managers doivent encourager ces relations pour des raisons qui vont au-delà des simples besoins de l'entreprise. Quand les salariés ont des amis au travail, cela joue énormément sur leur bonheur ».

Les managers peuvent promouvoir une culture positive, au travail en offrant aux salariés des possibilités de créer et de renforcer leurs liens

avec leurs collègues. Cela vaut aussi entre les équipes. Dans l'environnement actuel, vos effectifs sont sans doute amenés à collaborer avec des collègues d'autres départements. Notre étude indique que les salariés âgés de 18 à 34 ans et âgés de 55 ans et plus sont les plus satisfaits par leurs relations entre les équipes. N'hésitez pas à solliciter leur aide pour créer des liens à travers toute l'entreprise.

NE SOUS-ESTIMEZ PAS LES RESENTIS

Ilona Boniwell pense qu'il faut considérer le champ émotionnel au sein de l'entreprise :
« Les émotions sont une force motrice ... elles activent les réponses comportementales nécessaires, accordent notre prise de décision, améliorent la mémoire pour les événements importants et facilitent les interactions interpersonnelles. »

Toutefois elle met en garde: «les émotions, qui ne sont pas contrôlées ont également la capacité de submerger, de flouer la confiance dans la prise de décision, et d'affecter négativement la dynamique globale d'une équipe. »



Découvrez quel est le rôle des émotions et du bien-être sur vos équipes.

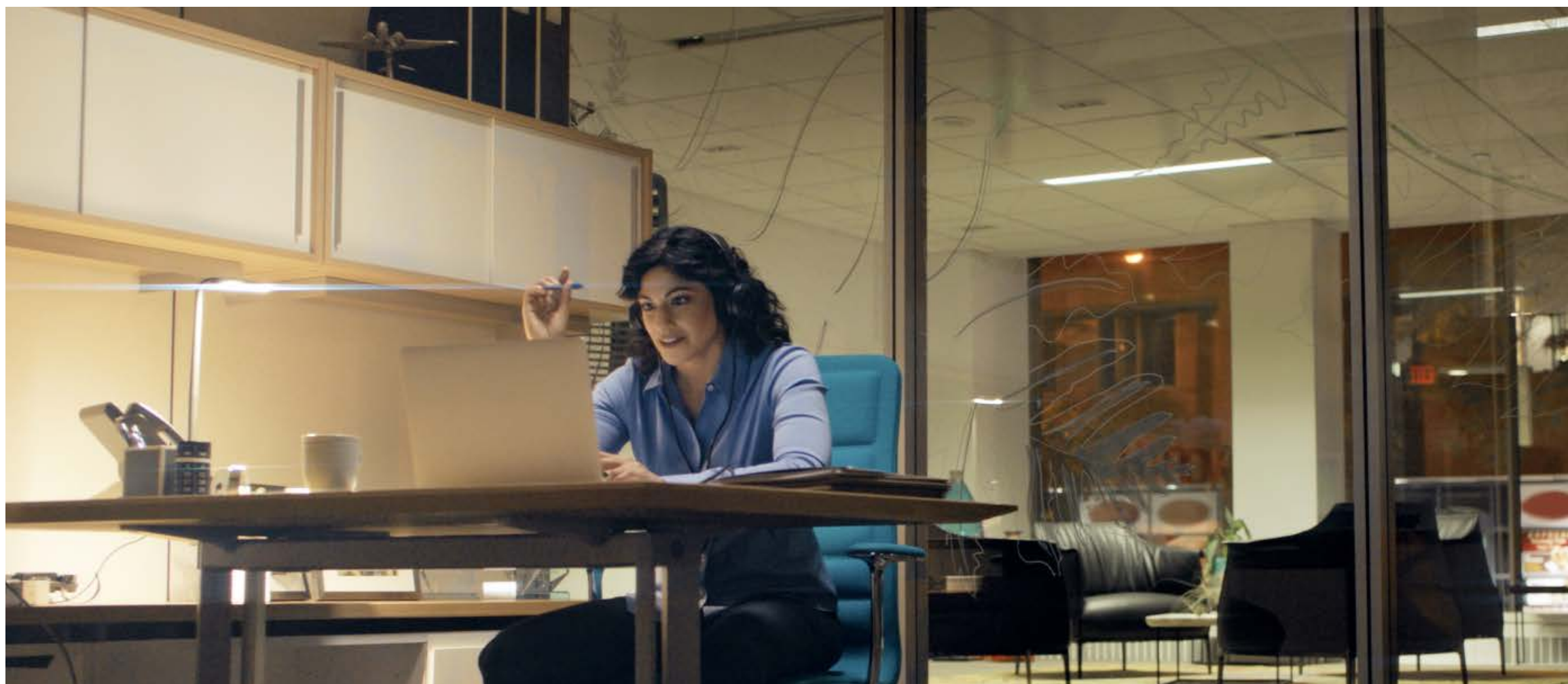
VIVE LE TRAVAIL D'ÉQUIPE !

Selon l'étude menée par Robert Half et Happiness Works :

- 81%: des collaborateurs s'entendent bien avec les membres de leur équipe directe,
- 66%: ont l'impression que les différentes équipes de leur entreprise collaborent bien en général,
- 66%: ont de bons amis au travail

EN CONCLUSION





EN CONCLUSION

Oui, le bonheur de vos collaborateurs est indispensable au succès de votre entreprise. A la question : existe-t-il une solution universelle pour promouvoir le bonheur au travail ? La réponse est négative pour la principale raison qu'il existe trop de facteurs différents de bonheur pour chaque personne. Cela dit, un bon équilibre est à votre portée, et consiste en premier lieu à comprendre l'importance du rôle joué par la satisfaction et l'implication des salariés dans le succès de votre entreprise – ou à être prêt à modifier votre action. Vos efforts seront récompensés. Et attendez-vous à en récolter les fruits sur plusieurs fronts, notamment en termes de productivité, d'attractivité et de fidélisation.

En conclusion, sur le long terme, le bonheur au travail compte vraiment pour vos équipes et la solidité de votre entreprise. Et surtout, vous avez le pouvoir de l'influencer directement.

A vous de jouer !

REMERCIEMENTS

Robert Half aimerait remercier les personnes suivantes pour leur contribution à ce rapport. Votre expertise, vos idées et vos opinions ont été inestimables.

Nous remercions tout particulièrement Nic Marks, Saamah Abdallah et toute l'équipe de Happiness Works. Nic, dont la réputation n'est plus à prouver dans la compréhension du bonheur au travail, a joué un rôle déterminant dans la recherche de Robert Half dans ce domaine. Nous savons depuis longtemps l'importance que la satisfaction et l'engagement jouent dans la réussite des carrières et des entreprises. Nic et Saamah nous ont aidés à quantifier ces effets, et à plonger dans les facteurs uniques qui influencent le bonheur parmi les différents groupes de salariés.

DR. CHRISTINE CARTER

Sociologue et membre du Greater Good
Science Centre à l'Université de Californie, Berkeley
christinecarter.com

LAURENCE VANHÉE

Chief happiness officer
pour Happyformance

ILONA BONIWELL

PDG de Positran, dirige la Maîtrise Sciences
Appliquées de Psychologie Positive à l'université
Anglia Ruskin. Auteur de
cartes des forces

TODD HENRY

Auteur
accidentalcreative.com
toddhenry.com

NIC MARKS

PDG et fondateur de Happiness Works
happinessworks.com
nicmarks.org

OLIVIER GELIS

Directeur Général Robert Half France
roberthalf.fr

DANIEL PINK

Auteur et journaliste
danpink.com

À PROPOS DE ROBERT HALF

Fondée en 1948, Robert Half est la première société de recrutement spécialisée au monde. Nous pensons que travailler dans le bien-être est la seule façon de bien travailler. Nous avons pour mission d'aider les personnes à trouver des emplois satisfaisants, et les entreprises à construire des équipes engagées et productives.

Notre réseau de talents s'étend sur plus de 325 bureaux à travers le monde et comprend des millions de professionnels hautement qualifiés, prêts à impacter positivement les entreprises pour qui nous travaillons. Rendez-vous sur roberthalf.fr pour découvrir nos conseils, comprendre comment rendre votre lieu de travail plus épanouissant ou trouver un emploi satisfaisant.



À PROPOS DE HAPPINESS WORKS

HAPPINESS WORKS

Happiness Works fournit des outils de mesure puissants qui permettent aux organisations axées sur la performance d'identifier, de mesurer, et de gérer le bien-être de leur équipe. L'équipe de Happiness Works est composée de personnes passionnées qui soutiennent que les données sur l'expérience des équipes sont essentielles à une prise de décision efficace.

Les entreprises qui considèrent le bonheur des collaborateurs comme un objectif de performance fondamental, génèrent constamment plus d'innovation, et à long terme la réussite financière. Fondée par Nic Marks, le créateur de The Happy Planet Index : première mesure du bien-être durable, Happiness Works est basée à Londres et possède un portefeuille de clients internationaux.



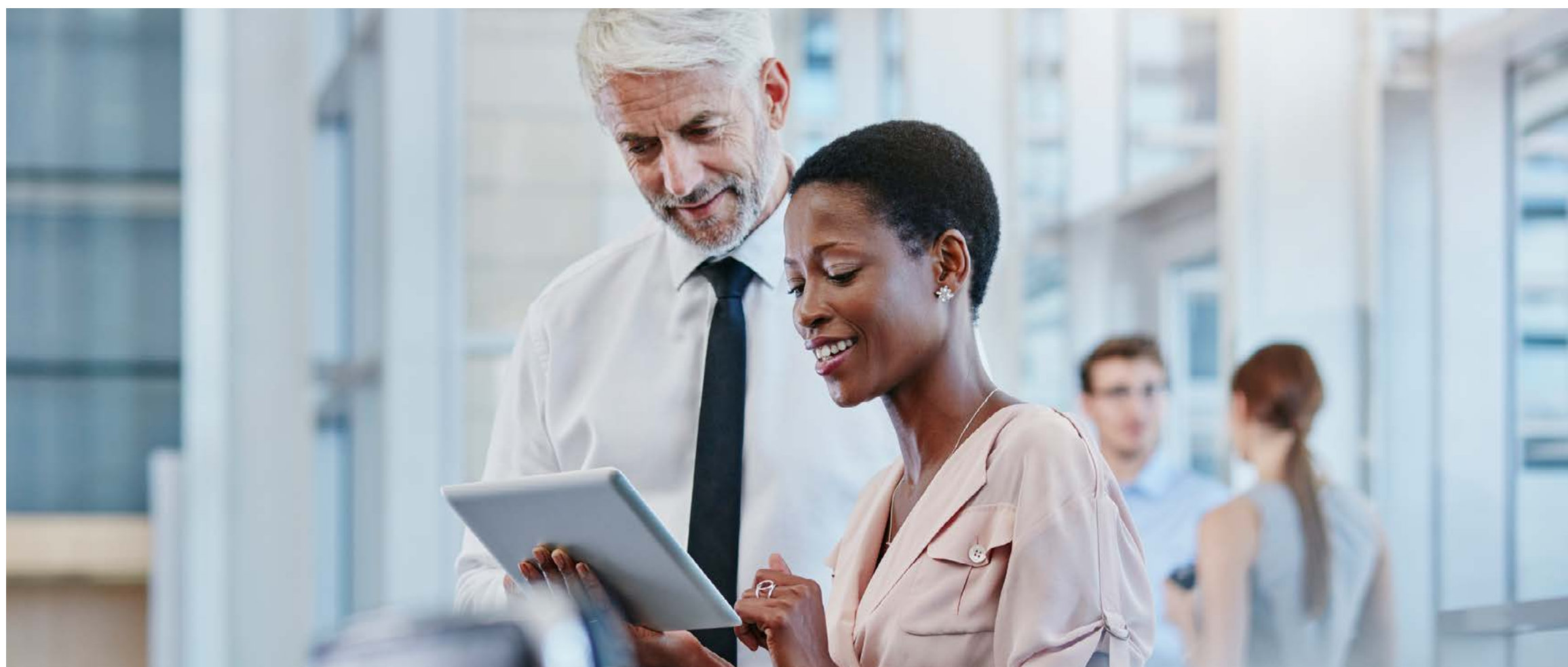
MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

Les données référencées dans cette étude sont les résultats d'une enquête online, menée auprès de 2000 travailleurs en France au troisième trimestre de 2016, par un cabinet de recherche indépendant.

Nous avons posé 30 questions aux 2000 sondés sur la façon dont ils se sentent heureux au travail et à quoi ils attribuent ces sentiments. Pour permettre des comparaisons entre les champs professionnels, notre échantillonnage s'est basé sur différents

milieux professionnels. Certaines industries comme la recherche n'ont pas été couvertes par notre enquête.

C'est une méthode de pondération post-échantillonnage qui a été utilisée pour analyser les données et pour faire correspondre les répondants selon l'âge, le sexe, le niveau d'études, la profession et le secteur d'emploi.



LE BONHEUR AU TRAVAIL, TOUT LE MONDE Y GAGNE.

Appelez nous dès maintenant au 0800 10 10 60
roberthalf.fr



© 2016 Robert Half International Inc.

rh Robert Half®