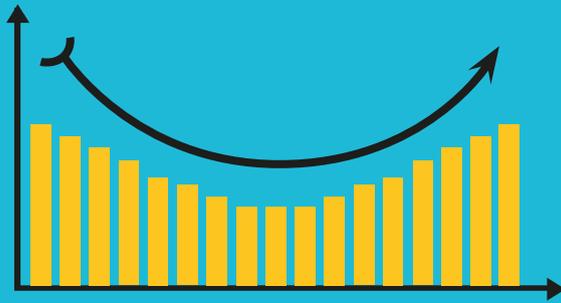


**Francis Boyer**

# Le plaisir au travail



**Du savoir-faire  
à l'aimer-faire**

**EYROLLES**

## « Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie » (Confucius)

**A**imer ce que l'on fait et faire ce que l'on aime : douce illusion ou réalité ? Suffit-il de motiver une personne pour qu'elle aime son travail ? Pensez-vous sincèrement qu'un baby-foot ou des séances de massage soient les solutions ? Les bilans de compétences et entretiens d'évaluation sont-ils faits pour cela ?

Concilier performance et épanouissement devient un enjeu majeur pour les entreprises et confier un travail qui procure du plaisir, la clef de voûte. Mais, si les managers sont conscients de ce que leurs collaborateurs savent faire, ils ignorent souvent ce qu'ils aiment ou aimeraient faire.

Or développer le plaisir au travail repose davantage sur le management des appétences (aimer-faire) que des compétences (savoir-faire). Encore faut-il savoir les identifier et les valoriser.

Fruit de 10 ans d'études et d'expérimentations, cet ouvrage propose de nouvelles pistes pour y parvenir. Vous y trouverez notamment :

- un référentiel de 30 appétences pour mieux identifier les activités qui procurent du plaisir,
- des outils de management du plaisir au travail dans différents domaines (recrutement, employabilité, animation d'équipe, innovation...),
- des exemples concrets d'entreprises qui ont su développer le plaisir au travail de leurs collaborateurs.

---

Après 20 ans d'expérience en management des ressources humaines, **Francis Boyer**, conférencier, formateur, consultant, fondateur du site [www.innovationmanageriale.com](http://www.innovationmanageriale.com), aide les entreprises à réinventer leur management.

Préface de **Laurence Vanhée**, auteure du livre Happy RH (La Charte, 2013).

Francis BOYER

# Le plaisir au travail

Du savoir-faire à l'aimer-faire

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the word "EYROLLES" in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small grey circle centered underneath it.

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2018  
ISBN : 978-2-212-56977-3

# TABLE DES MATIÈRES

Remerciements .....	1
Préface .....	3
Introduction .....	7
Chapitre 1	
Les 5 fausses bonnes idées sur le développement du plaisir au travail .....	11
Le jeu de dupe de la motivation.....	11
Le fun au travail ne rend pas le travail plus fun.....	15
Faites-vous des kifs par jour, ça fait du bien mais ça ne changera rien.....	17
Les faux-semblants de l'entretien d'évaluation .....	19
Suivre un bilan de compétences, oui, mais pour quoi faire ? ....	21
Chapitre 2	
Trouver du plaisir au travail : sans rire, vous êtes (vraiment) sérieux ?.....	25
Évolution du rapport au plaisir dans notre société .....	25
La place du plaisir dans le travail.....	27
Motivation, bien-être, satisfaction, plaisir au travail : quelles différences ? .....	31

Les quatre sources du plaisir au travail.....	34
Le plaisir au travail, une question de choix avant tout.....	40
Les bénéfices du plaisir au travail.....	42
La place du plaisir dans l’histoire du management.....	47
<b>Chapitre 3</b>	
<b>Du savoir-faire à l’aimer-faire .....</b>	<b>59</b>
L’appétence, de quoi parle-t-on ? .....	60
Comment identifier ses appétences ? .....	66
Le référentiel des 30 appétences .....	68
<b>Chapitre 4</b>	
<b>Les outils de management du plaisir au travail .....</b>	<b>89</b>
Constituer votre propre référentiel appétences.....	90
Renforcer l’employabilité et la mobilité.....	95
Recruter des personnes qui éprouveront du plaisir à travailler .....	101
Évaluer le niveau de plaisir procuré par l’emploi.....	104
Prendre conscience du niveau d’attractivité des métiers .....	115
Maintenir le niveau d’engagement .....	120
Renforcer la cohésion au sein des équipes .....	133
Repenser la répartition des rôles .....	152
Se servir des appétences pour identifier ses axes de développement .....	163
<b>Chapitre 5</b>	
<b>Pourquoi ça ne marchera pas ?</b>	
<b>La foire aux questions .....</b>	<b>171</b>
Les collaborateurs peinent à s’approprier les outils.....	172
Les managers n’adhèrent pas à la démarche.....	176
Les partenaires sociaux se montrent réfractaires .....	178
Peut-on changer d’appétences dans sa vie ?.....	179

Comment faire en cas de désaccord sur le choix des appétences ? .....	180
Comment faire lorsqu'il n'existe pas de solution pour compenser le manque de plaisir ? .....	181
<b>Conclusion</b> .....	183
<b>Index des figures et outils</b> .....	185
Index des figures .....	185
Index des outils .....	185



# REMERCIEMENTS

Tout d'abord, à l'Association pour le progrès du management (APM), qui m'a permis d'animer des ateliers sur le management du plaisir au travail auprès de ses adhérents. Merci à tous les dirigeants que j'ai eu le plaisir de croiser depuis quatre ans pour l'aide apportée dans le développement des outils qui vous sont présentés, mais aussi et surtout pour leurs retours d'expériences qui me permettent chaque jour d'enrichir ce nouveau modèle.

Ensuite, à tous les cadres dirigeants, managers et collaborateurs que j'ai rencontrés lors de formations et de conférences pour leurs témoignages, leurs préconisations, leurs regards aussi bien critiques que bienveillants.

Merci à Alain Ayala (Partitio), François Boulet (RTE), Patrice Casenave (groupe Schmidt), Stéphane Canigiani (Décathlon), Jean-Sébastien Guiot (Salti), Michaël Hauser (Tornos), Hugo Jamin (Décathlon), Mathilde Le Coz (Mazars) et Marie-Noëlle Rey (Peretti) d'avoir accepté de nous faire bénéficier de leurs témoignages.

Enfin, merci à ma famille et à mes amis qui m'ont encouragé à vivre cette aventure, notamment à Czerna Assayag, Benjamin Chaminade, Marija Nikolendzic pour leur soutien, et plus particulièrement à Olivia Yves pour son aide dans la relecture de ce livre.



# PRÉFACE

Bonheur au travail et performance durable, les deux piliers de la pérennité de nos organisations.

Retour au 2 novembre 2009. Je prends connaissance d'un article de *TechCrunch*, un média américain spécialisé dans les start-up, qui annonce la vente de Zappos pour 1,2 milliard de dollars à Amazon<sup>1</sup>. Je suis autant surprise par les chiffres que par la culture de l'entreprise. Zappos ne vend pas des chaussures, il délivre du bonheur. Tony Hsieh ne se considère pas comme le CEO, il est CHO (*Chief Happiness Officer*). Il déclare que son job est de rendre ses collaborateurs heureux. Quatorze jours plus tard, je fais mes débuts à la Sécurité sociale belge, en gardant cette information dans un coin de mon cerveau.

*Chief Happiness Officer*. CHO. Ces trois lettres ne me quittent pas, moi qui suis officiellement « Directrice générale du service d'encadrement Personnel et organisation » au sein du service public fédéral de la Sécurité sociale belge. Ce n'est pas tant pour la provocation que ces trois lettres inspirent (et j'avoue que cela m'amuse) que pour l'immense champ des possibles auquel elles donnent accès. Même dans un ministère. Et ma mission ne sera pas de rendre les collaborateurs heureux mais de créer les conditions pour qu'ils puissent, en tant qu'adultes, cultiver leur bonheur au travail qui devient un levier de performance durable. Au bout de quatre années d'aventure(s) humaine(s) passionnante(s), force est de constater que le bonheur au travail, c'est rentable, durable et que le modèle est transposable.

---

1. [www.techcrunch.com/2009/11/02/amazon-closes-zappos-deal-ends-up-paying-1-2-billion/](http://www.techcrunch.com/2009/11/02/amazon-closes-zappos-deal-ends-up-paying-1-2-billion/)

Dans un monde qui se transforme tous les jours plus vite et plus profondément, une transformation culturelle et organisationnelle est possible en respectant les intérêts de toutes les parties prenantes des organisations : des collaborateurs heureux font des clients heureux qui, à leur tour, feront des actionnaires ou des parties prenantes heureuses. Le futur s' imagine plus sereinement à condition de cocréer aujourd'hui des bases saines et inspirantes. « Liberté + responsabilité = bonheur + performance », c'est donc une formule applicable à n'importe quelle organisation, pour autant qu'elle soit déployée avec sincérité et courage. Toutefois, à titre personnel, je reconnais que c'est plus compliqué de se l'approprier pleinement si le cadre organisationnel ne s'y prête pas (encore).

Certes, le contrat de travail nous impose un cadre, des normes et notre salaire récompense le temps, les compétences et l'énergie investis. Mais nous ne sommes pas des ressources. Nous sommes des êtres doués d'intelligence et d'émotions, remplis d'envies et d'ambitions. Oui, nous avons le droit de ressentir des émotions – même au travail –, de cultiver des expériences positives – même au travail ! Et cela nous fait grand bien : les études académiques et scientifiques sont là pour nous prouver que bonheur au travail et performance sont intrinsèquement liés. La grande question reste donc : comment faire pour (ré)concilier ce qui a été aussi longtemps opposé ou nié, sans pour autant tomber dans la facilité superficielle du pot de sucreries ou dans le monde « *pink washé* » des licornes à paillettes ? Francis Boyer nous offre des pistes de réflexions et d'actions pour y répondre.

Vous découvrirez dans ce livre que le plaisir au travail est une forme de management et qu'il y a des outils très concrets qui aideront tant l'individu que l'équipe, le manager ou l'organisation. Francis a intelligemment développé une approche inédite : celle de la gestion des appétences, qu'il nomme à propos « management par le plaisir ».

Après avoir parcouru les différentes notions qui composent le plaisir au travail, il décline avec pertinence les couches successives des cultures managériales. Le cadre ainsi posé, vous allez pouvoir prendre pleinement connaissance de la théorie qu'il a développée sur la base de sa longue expérience d'accompagnateur de dirigeants et d'organisations. Il balaie les différents acteurs de l'organisation en proposant des outils concrets, illustrés de cas d'entreprises pionnières en la matière. Pas de blabla. Du concret et un effet positif !

Le management par le plaisir, c'est avant tout votre propre responsabilité. Car tout commence par soi : il est impossible de rendre quelqu'un heureux si on ne l'est pas soi-même. Entendons-nous bien : le bonheur (au travail ou ailleurs) n'est en rien un diktat. Si vous ne voulez pas être heureux, et que cela fait votre bonheur... eh bien tant mieux !

En revanche, si vous avez l'ambition de cultiver votre plaisir au travail, que vous avez la sincérité et le courage de vous y attaquer, pour vous-même ou pour votre organisation, je ne vous retiens pas plus longtemps. Vous allez dévorer cet ouvrage qui, par sa multitude d'outils pragmatiques, vous permettra de vous lancer sur le chemin du management par le plaisir.

Une toute dernière chose. On attribue à Albert Schweitzer cette pensée : « Le bonheur est la seule richesse qui se dédouble si on la partage ». Merci donc à Francis Boyer d'avoir partagé avec nous le fruit de ses travaux. Il contribue à notre bonheur et nous permet d'être, à notre tour, contagieux.

Happy lecture !

Laurence Vanhée



# INTRODUCTION

« Sans plaisir, point de vie. Le combat pour le plaisir est le combat pour la vie », NIETZSCHE.

Si je vous dis « plaisir », à quoi pensez-vous ? Dans notre pays, la plupart des personnes associent le mot « plaisir » aux rapports charnels, à une bonne bouffe, aux relations amoureuses ou amicales, aux loisirs, mais très rarement au travail. Plutôt dommage quand on sait qu'on y consacre environ 66 000 heures de sa vie<sup>1</sup>, ne pensez-vous pas ?

Tout le monde s'accorde à dire qu'un salarié qui éprouve du plaisir dans son travail sera plus épanoui mais aussi plus performant. Entreprises, organisations syndicales et salariés ont par conséquent tout à gagner à développer le plaisir au travail. Mais est-ce le cas ? Dans les faits, pas vraiment.

Si environ 80 % des salariés français se disent satisfaits de leurs conditions de travail, ils ne sont plus que 20 % à déclarer éprouver du plaisir pendant leur travail. Et pour vous, qu'en est-il ? Pour ma part, si j'ai la chance d'exercer aujourd'hui une profession qui me procure énormément de plaisir, cela n'a pas toujours été le cas.

Âgé de 18 ans, un baccalauréat de comptabilité en poche, je suis entré dans la vie active en exerçant un métier que je n'aimais pas. Il m'arrivait très souvent de me rendre au travail avec la boule au ventre en attendant la fin de la journée avec impatience.

---

1. Base de calcul : 1 607 heures de travail effectif par an x 41 ans (durée moyenne de travail dans une vie) = 65 887 heures.

Comment en suis-je arrivé là ? Plus matheux que littéraire, le système d'orientation scolaire m'a prédestiné à exercer le métier de comptable. Méconnaissant la diversité des métiers auxquels je pouvais avoir accès, que pouvais-je bien faire d'autre à l'époque que de suivre les conseils avisés de notre Éducation nationale ?

J'ai donc rejoint des établissements financiers en qualité de comptable. Je le serais encore aujourd'hui si je n'avais pas croisé le chemin d'un « chef » tyrannique dont le principal plaisir me semblait être de soumettre ses collaborateurs à son autorité. Mais à la fin des années 1980, s'opposer à la hiérarchie aboutissait fréquemment à recevoir son « solde de tout compte ».

Hasard, chance ou destinée, j'ai eu l'opportunité de changer de métier et de rejoindre la fonction Ressources humaines en qualité de chargé de formation. Ce qui fut une échappatoire s'est révélé être un renouveau. Pour la première fois de ma vie, j'ai éprouvé du plaisir à exercer un métier et cela n'a, depuis, jamais cessé.

Je me demande souvent ce que je serais devenu si je n'avais pas eu la chance de croiser le chemin de dirigeants qui ont fait le pari de me soutenir et de m'accompagner dans mon évolution professionnelle en management des ressources humaines.

Et surtout, je m'interroge sur le nombre de personnes qui, comme moi au début de ma carrière, n'éprouvent pas de plaisir dans leur travail. Est-ce leur choix ? Aimeraient-elles être plus épanouies dans leur travail ? Qu'est-ce qui les en empêche ? Et surtout, que faudrait-il faire pour les y aider ?

Cela fait plus de 20 ans que j'explore des solutions pour qu'entreprises et salariés parviennent à trouver le juste équilibre entre épanouissement personnel et performance professionnelle. J'ai rencontré beaucoup d'entreprises qui se sont engagées dans cette quête, de la TPE à la multinationale, appris de leurs difficultés, compris les causes de leurs échecs et analysé les conditions de leurs réussites. J'ai aujourd'hui l'intime conviction qu'il est tout à fait possible de concilier ces deux attentes, mais je crois aussi que tant que nos institutions et nos entreprises continueront d'adopter des modes de management et d'administration traditionnels, ce pari sera très difficile à relever.

Concilier plaisir et travail suppose de penser autrement, d'apprendre à désapprendre pour inventer de nouvelles formes de collaboration.

Destiné aux dirigeants, managers et professionnels de la fonction Ressources humaines, ce livre a été écrit pour nourrir leurs réflexions, être source d'inspiration et leur faire bénéficier de retours d'expériences d'entreprises qui se sont engagées dans cette démarche.

Le premier chapitre a pour but de prendre un peu de hauteur et d'éprouver les généralités qui sont habituellement évoquées pour développer le plaisir au travail, de manière à se rendre compte qu'elles s'avèrent bien souvent de fausses bonnes idées. En comprendre les raisons permet de s'ouvrir à de nouvelles perspectives.

Le deuxième chapitre pose le cadre, définit la notion de plaisir au travail et la différence de celles de motivation, de bien-être et de satisfaction. Après avoir abordé l'évolution du rapport au plaisir dans notre société et en entreprise, il permet de mieux comprendre les raisons pour lesquelles cette notion peut être plus ou moins bien perçue selon les cultures managériales.

Le troisième chapitre propose un référentiel de « 30 appétences universelles » dont le contenu a été élaboré sur la base des déclarations faites par des centaines de personnes sur les plaisirs qu'elles éprouvent à exercer leur métier. Cet outil a pour objectif d'aider les personnes à prendre conscience de ce qui leur procure du plaisir au travail.

Le quatrième chapitre répond aux attentes des lecteurs qui souhaitent découvrir des outils concrets et pragmatiques qu'ils pourraient mettre en œuvre au sein de leur entreprise pour préserver, renforcer ou développer le plaisir au travail des salariés. Chaque outil fait l'objet d'une proposition d'utilisation ainsi que de commentaires et de préconisations issus des retours d'expériences des entreprises qui se les ont appropriées.

Le cinquième chapitre permet au lecteur de bénéficier des retours d'expériences des entreprises qui se sont engagées dans cette démarche de manière à mieux comprendre ce qui freine et facilite l'appropriation.

Compte tenu du temps que nous consacrons à travailler, la vie serait certainement plus agréable si entreprises et salariés parvenaient à trouver le juste équilibre entre performance et plaisir au travail. Ce livre a été écrit pour inspirer les lecteurs en quête d'idées pour relever ce nouveau défi.