

CENT POUR CENT

**MANAGEMENT
DES ENERGIES HUMAINES**



**L'HEURE EST AU CHANGEMENT
POUR DEVENIR
DIRECTEUR DES ENERGIES HUMAINES**

Ce que devrait être
le Management
des Energies Humaines

L'HEURE EST AU CHANGEMENT
POUR DEVENIR
DIRECTEUR DES ENERGIES HUMAINES

SOMMAIRE.....	1
REMERCIEMENTS	9
DEDICACE.....	10
INTRODUCTION	11
<u>LES FONCTIONS PRATIQUES DE LA GESTION DE R/H</u>	13
•Etude et Analyse des Postes en Entreprise	13
•La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (La GPEC).....	20
•Le Recrutement et la Sélection du Personnel	26
•La formation	37
•La Rémunération	45
•L'évaluation du rendement et la mesure des performances	49
•La Gestion des Carrières	54
<u>LA CREATION D'UN PLAN DE DEVELOPPEMENT DES</u>	
<u>ENERGIES HUMAINES</u>	61
Planification des ressources : comment créer un plan de Développement des Energies Humaines efficace	
Le côté humain de notre plan d'affaires	
<u>Le DRH/LE DIRECTEUR DES ENERGIES HUMAINES DANS</u>	
<u>L'ENTREPRISE</u>.....	65
Alors, le DRH/DEH est-il stratège dans le cadre de transformations de l'organisation ?	67
I- La stratégie	68
II. LE DRH stratège	77
II.1. Evolution de la fonction RH et du rôle du DRH/DEH.	77
II.2. De quel stratège et de quelle stratégie parle-t-on ?	84
II.3. Quelles difficultés du DRH/DEH à être stratège ?	87
<u>STATUTS ET IMAGES DES PROFESSIONNELS DES RH</u>	
<u>AUPRES DU GRAND PUBLIC</u>	91
<u>CONSTATATION ET REALITE</u>	94
<u>LE FUTUR DE L'ENTREPRISE DOIT SE PENSER</u>	
<u>AUJOURD'HUI</u>	95
A-Qu'en est-il de nos entreprises ?	95
B-L'investissement pour le bien-être au travail	96
C-Les DRH/RRH/DEH doivent procéder, agir et militer pour l'art du questionnement	97
D-Qu'est ce que le bien-être (au travail) :	98
E-Le management du bien-être au travail	101
<u>DEVENIR MANAGER DES ENERGIES HUMAINES, c'est</u>	
<u>manager avec le DISC, c'est manager par la couleur</u>	107
A-Qu'est-ce que le management par la couleur ?	107
B-Les grands principes du management par la couleur	110

<u>LA DEBOIRE DU MANAGEMENT</u>	113
A-Les désignés responsables/les nommés managers non méritants	113
B-Les conséquences des désignations et nominations non méritées	114
<u>LA CULTURE MANAGERIALE DANS L'ENTREPRISE</u>	119
Quel est le rôle du DRH/DEH ?	120
<u>LA PRISE DE CONSCIENCE</u>	123
I- Tout commence par une prise de conscience	123
A-Ce qu'est une prise de conscience ?	123
B-Différents types de prise de conscience	128
II-Faire le bilan de notre vie	130
III-La prise de conscience : est-elle le révélateur de notre potentiel ?	132
A-Le terme « prise de conscience » est sans doute l'un des plus utilisés sur Réussite Personnelle.	132
B- Qu'est-ce qui fait la différence entre les personnes ?	135
C-Les clés dont nous aurons besoin, pour mener une vie heureuse et réussie	136
<u>CONSEIL :</u>	137
<u>DES PROCÉDÉS IMPORTANTS ET PRATIQUES INTÉRESSANTES ET FRUCTUEUSES DU MANAGEMENT</u>	149
I-Penser l'avenir de l'entreprise	149
II-Inventer l'avenir	150
III-La stratégie marketing dans les RH	151
Le DEH/DRH, un stratège, un marketeur, un leader	151
IV-Le questionnement et la négociation	154
A- Le questionnement	154
B- La négociation	165
C-Les managers/DRH/DEH et les techniques de négociation	170
<u>LES PRATIQUES MANAGERIALES MODERNES LES PLUS INNOVANTES</u>	179
I- Le management et l'innovation	179
II-Tour du Monde (voyage) des pratiques managériales innovantes	183
III-Les 5 étapes pour réinventer son management	192
IV-La réinvention du management	195
A-Réinventer son management : les vraies fausses bonnes raisons de ne le pas le faire	195
B-Le DRH/DEH, acteur majeur de l'innovation managériale. Oui, mais comment ?	196
<u>LES DIFFERENTS ARTS DU MANAGEMENT</u>	199
I-Le Management du changement	199
II-La transformation culturelle :	206

DES PRATIQUES MANAGERIALES D'ATTRACTION, DE MOBILISATION ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

.....	215
I-Comment procéder pour attirer, mobiliser et retenir	215
II-Comment attirer et retenir des employés et talents	230
A- Cas de pénurie de main-d'œuvre compétente	230
B- Cas de départ des compétences	232
III-Comment attirer et retenir les talents dont nous avons besoin ? ...	234
IV-Comment augmenter le taux de rétention des employés	237
V- Comment faire pour attirer les jeunes diplômés ?	240

LES CLES DE REUSSITE DU MANAGEMENT 243

I-Fonder un travail collaboratif pour une intelligence collective	244
II-Développer l'intelligence collective	248
A-L'intelligence collective	248
B-Management et Intelligence collective	249
C-Les avantages de l'intelligence collective	251
D-L'intelligence collective en question	251
III-L'intelligence collective, un levier de la performance	254
A-L'union fait la force	254
B-De la réflexion à la décision au service de l'intelligence collective	255
C-L'intelligence collective, un changement de culture	256
IV-Des méthodes et pratiques pour faire naître de l'intelligence collective au travail	257
V-Managers, osons, tentons et incitons à cultiver l'intelligence collective	263

LA CONNAISSANCE DES EMPLOYES 267

I-Connaître nos employés/nos salariés/nos collaborateurs.....	267
A-Connaître le salarié/l'employé : ça veut dire quoi ?	267
B-Connaître nos équipes favorise leur rentabilité	268
II-Lors de l'entretien d'embauche, déceler le potentiel du candidat	269
A-La motivation d'un candidat se déduit plutôt qu'elle se questionne... ..	269
B-Les questions fondamentales pour s'assurer de la motivation du candidat.....	269
III-Comment le collaborateur considère et apprécie la culture d'entreprise	277

LA COMMUNICATION ET LE MANAGEMENT..... 281

A-La communication :	281
B-Pourquoi est-il si important d'écouter nos collaborateurs	286
C-Être à l'écoute de nos collaborateurs est la clé d'une équipe efficace !....	287

D-Des astuces pour mieux écouter notre équipe.	289
E-Des repères pour écouter nos collaborateurs	291
F-Des techniques pour une bonne communication au travail	292
<u>LES RELATIONS PROFESSIONNELLES</u>	295
I-L'établissement de bonnes relations professionnelles avec nos collègues	295
II-Entretenir de bonnes relations professionnelles	299
A-Les caractéristiques d'une relation de qualité	299
B-Pourquoi construire et entretenir de solides relations professionnelles ? .	300
III-Améliorer nos relations professionnelles	301
IV-Avantages et intérêts du maintien de bonnes relations avec nos collègues	302
V-Les mauvaises relations au travail	304
A-Des astuces pour réduire l'impact de mauvaises relations au travail	304
B-Gestion des problèmes avec les collègues	307
<u>LA MOTIVATION AU TRAVAIL</u>	311
I-Motivation de l'employé/salarié/travailleur.....	311
A-Des façons efficaces pour motiver les employés	311
B-Les formes de motivation	320
II-Comment procéder pour tirer le meilleur de nos employés ...	322
III-L'automotivation	325
<u>LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL</u>	333
I-La reconnaissance des employés	333
II-Les formes de la reconnaissance au travail	335
A-Les quatre formes de la reconnaissance au travail	335
B-La reconnaissance au travail, par quoi passe-t-elle ?	337
C-La reconnaissance en chiffres: la perception des salariés/des collaborateurs	338
III-La pratique de la reconnaissance au travail	340
IV-Un programme de reconnaissance des employés/salariés	342
V-Le métier de notre collaborateur, des clés pour le reconnaître	345
A-Comment reconnaître le travail de notre collaborateur ?	345
B-La reconnaissance au travail et le secret de l'engagement du travailleur ..	351
C-La reconnaissance au travail:Comment récompenser les collaborateurs ? .	352
VI-L'évolution de la reconnaissance au travail	353
A-La reconnaissance au travail : de la gratitude à l'intégration	353
B-Pourquoi nous reconnaissons nos employés ?	357
<u>L'ENGAGEMENT ET L'IMPLICATION</u>	361
I-L'engagement	361
A-Encourager l'engagement des collaborateurs, ...	363

B-Renouer avec un niveau d'engagement ? Oui c'est possible !	365
C-Qu'est-ce que l'engagement pour les professionnels des RH au sein des organisations ?	366
D-Concepts et perceptions	370
E-Cultiver et améliorer l'engagement des collaborateurs	375
II-L'implication	379
Implication et employabilité : un engagement réciproque à construire entre salarié et employeur	379
<u>LE BONHEUR ET L'ENGAGEMENT DU SALARIE</u>	383
I-Le lien entre le bonheur, l'engagement au travail et la productivité .	383
II- L'évaluation du plaisir au travail	388
III-Comment considérons-nous un bon job ?	393
<u>L'ENTREPRISE OU IL FAIT BON TRAVAILLER</u>	397
A-Manager pour une entreprise où il fait bon travailler	397
B-La satisfaction des employés : Entreprendre pour la satisfaction des employés	403
C-Nos employés sont-ils heureux au travail ? Comment le savoir ?	406
D-Le secret des employés heureux	410
E-Comment connaître si les collaborateurs sont satisfaits ?	411
<u>LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL</u>	425
I-Le bien être du salarié	425
A-Bien être au travail : définition et leviers d'action	426
B-Le bien-être au travail est un enjeu pour l'entreprise	431
C-Des initiatives de mieux-être au travail : pourquoi et comment les adopter	432
II-Le bien-être psychologique au travail	435
A-Des idées pour améliorer le bien-être de nos salariés/employés au travail	437
B-Comment encourager et favoriser le bien-être au travail ?	442
C-Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise	444
D-L'instauration du bien-être au travail dans l'entreprise	445
E-Les nouvelles générations et le bien-être au travail	448
F-Les attentes, les préférences et les choix des jeunes	451
<u>QUALITE DE VIE AU TRAVAIL</u>	459
A-La qualité de vie au travail	459
B-La Qualité de Vie au Travail avec des salariés contractuels/intérimaires	466
C-Qualité de vie au travail et performance	467
D-Conciliation vie privée et vie professionnelle	473
<u>LES PRATIQUES MANAGERIALES ET LE TRAITEMENT DES SALARIES</u>	481

A-L'équité, la justice, la droiture	481
B-Nous sentons-nous équitablement traité ?	484
C-La communauté musulmane et le traitement des salariés	485
<u>L'ETHIQUE</u>	487
I-L'éthique de travail	487
II-Comment Promouvoir un comportement éthique en milieu de travail	499
A – Valeurs	499
B – Méthodes	501
III-Conflits et éthique	506
<u>LE MANAGEMENT DES RISQUES AU TRAVAIL</u>	509
I-Les risques au travail	509
A-Les risques psychosociaux	509
B-Comment bien évaluer et prévenir les risques psychosociaux en entreprise	511
C-Agir pour prévenir les risques psychosociaux	514
II-Le Stress en milieu de travail – Généralités	518
A- le « stress au travail » ?	518
B-Travail : quand la pression devient trop forte	519
C-Est-ce vrai d'entendre dire que le stress peut être à la fois bon et mauvais ?	523
D-Les principales causes du stress au travail, et la façon d'y remédier	529
III-Les relations professionnelles difficiles et le stress	534
A-Les relations professionnelles difficiles	534
B-Les relations difficiles : le triangle de KARPMAN	536
C-Le triangle de Karpman et les jeux psychologiques.....	540
IV-Le harcèlement psychologique	545
A-Le harcèlement psychologique au travail	545
B-Droits des salariés et obligations de l'employeur	549
C-Management autoritaire et harcèlement moral : quelles sont les limites ?	552
D-La prévention du harcèlement moral au travail	554
V-Le travail, c'est la santé, mais il faut faire attention à ne pas en abuser	564
A-Conseils	564
B-Surcharge de travail : que faire ?	567
C-La surcharge de travail cause de l'épuisement professionnel	569
D-La charge mentale : attention à la surchauffe	570
E-Des astuces pour lutter contre la surcharge de travail	575
F-Se sentir débordé au travail : les façons de sortir la tête de l'eau	580
VI-Gestion des tâches difficiles	584

VII-Le manque de sommeil	586
VIII-Gestion des personnalités toxiques	590
A/Comment reconnaître un collègue/un collaborateur toxique	590
B/Comment gérer les personnalités toxiques au travail (et ailleurs) ?	592
C-Traitement de l'insubordination du collaborateur	594
D-La perversion	596
IX-La procrastination	598
A-Enseigner et apprendre à nos collaborateurs à stopper l'envie de procrastiner	598
B-Dix astuces étonnantes pour arrêter de procrastiner	600
<u>LES ETATS PROFESSIONNELS SYMPTOMATIQUES</u>	
<u>A RISQUES</u>	607
A-Le Burn Out ou l'épuisement professionnel	607
B-Le Bore-Out : Symptômes, test, comment le soigner ?	611
C-Le Brown-Out	614
<u>CONSEILS AUX DEMANDEURS D'EMPLOI ET AUX</u>	
<u>TRAVAILLEURS</u>	619
A-Les relations professionnelles	619
B-L'orientation professionnelle juste et Appropriée	621
C-Des conseils pour s'épanouir au travail	624
-Pour réussir votre entretien d'embauche	629
-À tous les gens qui veulent une vie couronnée de succès	631
<u>CONCLUSION</u> ..	633
<u>LES ANNEXES</u>	637
Annexe 1 : Fiche de poste	637
Annexe 2 : Formulaire d'évaluation de l'employé	638
Annexe 3 : Outil faire le point Risques Psycho-Sociaux	641
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	653

REMERCIEMENTS

Avant d'initier mes remerciements, et de témoigner ma gratitude, il m'a semblé intéressant de rappeler **deux extraits** du livre *Donner et prendre* de Norbert Alter :

« **La gratitude** (...) dès 1907 Georg Simmel avait bien identifié la dimension opératoire de ce concept : « Toute forme de socialisation, au-delà de son premier commencement, repose sur la continuation des relations une fois passé le moment de leur naissance [...] **la gratitude est une des formes les plus affirmées de cette continuation ; c'est la poursuite idéale d'une relation, même longtemps après sa rupture et longtemps après l'accomplissement et la conclusion de l'acte de donner et de recevoir** ».

« La gratitude manifestée apparaît ainsi comme la principale récompense du donateur, parce qu'elle signifie que donateur et donataire sont liés durablement et, surtout, liés selon des registres d'échange dans lesquels la spontanéité et la générosité l'emportent sur la rationalité instrumentale. Plus encore, la gratitude, parce qu'elle associe deux êtres et non deux biens, ne disparaît pas avec le retour, avec le contre don. Au contraire, elle se nourrit de ces échanges ».

Je commence par remercier mon épouse, ma compagne de vie et mon entourage familial qui m'ont accompagné, dans cette tentative, dans cette entreprise, dans la réalisation de cette œuvre, de ce labeur. Le temps, les discussions, les conseils, les questionnements, les éclairages, le soutien apporté dans les moments difficiles offerts ont été précieux dans cette réalisation.

Dans cette ère de la médiocrité et de ses conséquences, un remerciement spécial à ceux qui n'ont pas accepté et consenti mes principes dans la vie et ceux qui sont jaloux et envieux de mes idées et de mon niveau professionnel, pour m'avoir radié des effectifs de l'entreprise et m'ont donné la possibilité de m'engager en cette grande et merveilleuse aventure humaine.

Plus largement, je remercie mon ex-Chef de Division RHM, Mr BENAÏSSA Belkhir et de l'ex DPR Mr BACHI BENSAAD Djelloul, avec lesquels j'ai beaucoup appris dans le domaine des relations humaines et du respect de l'autre, plus particulièrement ceux méritants.

A tous ceux qui m'ont accompagné de près et de loin, un chaleureux **MERCI !**

DEDICACE

Tout d'abord, je tiens à remercier DIEU de m'avoir donné la force et le courage de mener à bien ce modeste travail. Je tiens à dédier cet humble travail à :

A ma Fille, à mon Epouse et mes chères Soeurs

A mes meilleurs amis : ARICHA Med; SOLTANE Rachid;
BOUANOUCHE Abed et DIAF Hamza.

A tous ceux qui m'aiment et que j'aime.

INTRODUCTION

L'Energie (la ressource) la plus précieuse de toute entreprise ou toute organisation est sa main-d'œuvre. Ces Energies Humaines, ces ressources vivantes doivent être gérées en permanence pour fonctionner efficacement. C'est pourquoi le département/la division, la structure des ressources humaines, ne se contente pas d'organiser le recrutement, mais répond plus globalement à tous les enjeux qui concernent le capital humain, ces Energies Humaines de l'entreprise.

La gestion des énergies humaines /ressources humaines que l'on appelait autrefois "gestion du personnel", englobe toutes les activités que l'entreprise doit mettre en œuvre pour administrer, développer et mobiliser son capital humain, ses énergies humaines.

Cette structure transversale était auparavant considérée comme une simple fonction support. Elle est aujourd'hui devenue stratégique, dans un monde entrepreneurial où la motivation des salariés, et donc leur performance, est devenue un atout essentiel à la réussite et à l'assurance du développement et à la pérennité de l'entreprise.

Les fonctions essentielles de la GRH peuvent aussi être classées en fonctions managériales et fonctions opérationnelles.

Les fonctions managériales concernent l'organisation et l'administration.

Les fonctions opérationnelles concernent le développement des ressources/énergies humaines.

On y ajoute parfois les fonctions de conseil, qui sont cependant le plus souvent exercées hors de l'entreprise dans des cabinets indépendants : conseils en recrutement ou en formation, par exemple.

Les structures Ressources Humaines occupent de plus en plus souvent une fonction de médiateur entre les salariés et la direction. Elles assurent la cohérence indispensable entre les compétences disponibles et la stratégie de l'entreprise. Elles contribuent à valoriser les talents, à responsabiliser les salariés, à créer des passerelles entre les postes et les services, à faciliter l'accès de l'information au sein de l'entreprise.

Les Ressources/Energies Humaines contribuent ainsi à l'amélioration de la productivité de l'entreprise (grâce à la compétence des candidats recrutés) et à l'augmentation de sa valeur ajoutée (grâce à la motivation des salariés qui permet d'améliorer la qualité des produits et des services, de développer les ventes, et de toujours mieux satisfaire les clients).

LES FONCTIONS PRATIQUES DE LA GESTION DE RESSOURCES HUMAINES

Les fonctions pratiques de la gestion de ressources humaines. Connaître ces fonctions, nous permet d'être initiés aux principaux concepts, aux méthodes et aux pratiques les plus habituelles, les plus ordinaires et les plus courantes de la GRH/GEH.

Nous serons en mesure :

- d'identifier les principales activités et des prises de décision en matière de ressources humaines.
- de diagnostiquer et résoudre des problèmes simples de GRH/GEH.
- d'identifier les informations nécessaires en vue de résoudre certains problèmes particuliers et les méthodes adéquates pour les recueillir.

Le sujet de la GRH s'organise et se compose de sept parties :

- **Partie 1 : Etude et analyse des postes en entreprise.**
- **Partie 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.**
- **Partie 3 : Le recrutement et la sélection du personnel.**
- **Partie 4 : La formation.**
- **Partie 5 : La rémunération.**
- **Partie 6 : L'évaluation du rendement et la mesure des performances.**
- **Partie 7 : La gestion des carrières.**
- **Etude et Analyse des Postes en Entreprise**

Objectifs :

Avec l'étude et l'analyse des postes nous allons être capable de :

1. Définir le rôle de l'analyse de poste et son importance dans l'organisation du travail.
2. Nous servir de la terminologie de l'analyse de postes.
3. Comprendre le lien qui existe entre l'analyse de poste et les autres activités de la GRH.
4. Décrire les principales méthodes utilisées pour recueillir l'information sur les postes.
5. Rédiger une description et un profil d'exigences de postes.
6. Proposer une restructuration d'un poste de travail

I - Introduction :

La conception moderne de l'analyse des emplois est née aux environs des années 1909 - 1910. Elle est reliée aux études de temps et de mouvements effectuées par F. W Taylor et développée dans son œuvre principale « Principes de la direction scientifique des entreprises ».

Durant la première guerre mondiale, le terme de Job Analysis a été utilisé aux Etats Unis par la commission des services civils pour la classification du personnel gouvernemental. Peu de temps après, on se servait des analyses

d'emploi pour des fins de classification dans les banques et dans les compagnies d'assurances.

Dans les années 1930, avec l'extension des conventions collectives, l'analyse des emplois connut une plus large diffusion. C'est durant la deuxième guerre mondiale que l'analyse des emplois fut popularisée.

Actuellement, l'analyse des emplois est utilisée, notamment, pour actualiser la politique sociale des entreprises.

L'information statistique et comptable (c'est à dire les Bilans, les ratios, les tableaux de bord) n'étant plus suffisante, il faut donc vérifier périodiquement ce que l'on connaît des emplois et des hommes qui les occupent à travers des analyses d'emploi.

L'analyse de l'évolution des postes est, en outre, un moyen essentiel de clarifier les missions individuelles et collectives.

Faite régulièrement, elle permet de contrôler les charges du travail et leur évolution, de façon à pousser agir sur les qualifications de chaque travailleur.

II - Définition :

L'analyse des emplois se définit comme étant « un processus qui permet de constater, par l'observation et par l'étude, et de rapporter l'information pertinente qui concerne la nature d'un poste spécifique. C'est la description des tâches que contient le poste et des habilités, connaissances, capacités et responsabilités requises par le travailleur pour bien exécuter

III - Le vocabulaire de l'analyse des postes

1- **Une activité : ou opération** est une composante d'une tâche qui peut être observée mesurée. C'est en fait la plus petite unité de travail représentant un effort physique ou mental sans qu'il soit nécessaire de recourir à l'étude des temps et des mouvements.

Ouvrir une boîte, couper une pièce, évaluer un résultat ou prendre une décision sont des activités.

Ainsi la standardiste, lorsqu'elle répond à un appel, doit effectuer les activités ou opérations suivantes : appuyer sur un bouton du standard, indiquer à l'interlocuteur, identifier son service, écouter la demande, indiquer à l'interlocuteur qu'elle le met en contact avec la personne demandée, acheminer l'appel et mettre fin à la communication.

2- **Une tâche** : consiste en un groupement d'activités ou d'opérations demandant un effort physique ou mental et nécessaire pour atteindre un objectif

3- **Un poste** : C'est un regroupement de tâches ou de responsabilités qui requiert le service d'une même personne.

C'est une place dans un processus organisationnel, il participe à une ou plusieurs fonctions.

Un poste de travail peut être défini par le croisement d'une position qui est à

la fois géographique, hiérarchique et fonctionnelle. Un poste comporte un ensemble d'activités liées à des objectifs, il suppose chez son titulaire des aptitudes, des capacités et un savoir faire conforme au fonctionnement des tâches nécessaires.

Un poste peut être également un système professionnel qui suppose deux sortes d'interactions :

- Initiation avec des équipements, instrument du travail et procédure formelle.

- avec des hommes ; il s'agit notamment des collègues de même niveau, de niveau supérieur, de subordonnés/collaborateurs et même de partenaires commerciaux. Donc, un poste peut être analysé comme une mission que son titulaire doit accomplir à l'intérieur de l'entreprise

4- **Un emploi** : C'est un groupe de postes dont les tâches et les responsabilités se ressemblent au point qu'une seule analyse de poste suffit.

5- **Une profession** : représente un groupe d'emploi comportant des tâches semblables ou apparentées qui exigent une qualification, des connaissances et des capacités semblables.

Donc une analyse de postes: « c'est un processus qui consiste à recueillir, à évaluer et à organiser les données concernant le contenu et le contexte d'un poste de travail incombant au détenteur du poste. Le poste comprend des tâches, des activités des responsabilités et des devoirs. L'objectif du processus d'analyse consiste à définir les exigences requises pour occuper le poste, soit les habilités, les compétences et les comportements permettant de satisfaire les besoins de l'organisation, son travail ainsi que ce qui différencie ce poste de tous les autres ».

IV - Les Caractéristiques d'un poste :

On caractérise généralement un poste par la flexibilité des activités professionnelles en son sein. Ainsi, on peut parler d'élargissement de poste, de rotation de poste et d'enrichissement de poste.

A/ L'élargissement du poste :

C'est l'accroissement du nombre de tâches accomplies par un même employé. L'élargissement vise en général à rendre le travail plus varié et plus intéressant bien que cette approche ait souvent des points positifs, il arrive que les employés opposent une certaine résistance à ce changement. Certains d'entre eux n'y voient qu'un moyen d'ajouter des tâches ennuyeuses et routinières et que le travail est déjà assommant. D'autres peuvent trouver que l'élargissement de poste va leur ôter l'avantage de faire un travail automatique. Si l'élargissement du poste exige plus d'attention et de concentration, certains employés pourront trouver cela intéressant et enrichissant.

B/ La Rotation de poste

La Rotation de poste consiste à déplacer un employé d'un poste à un autre

pour leur donner l'occasion d'accomplir une plus grande variété de tâche et réduire l'ennui éprouvé par certains travailleurs. La rotation vise à rendre les employés, également, polyvalents.

C/ L'enrichissement de Poste

L'enrichissement de poste ajoute des tâches au travail des employés pour leur permettre d'assumer plus de responsabilité et de prendre davantage d'initiative en ce qui concerne la planification, l'organisation, la surveillance et l'évaluation de leur propre travail.

L'enrichissement repose sur 4 concepts :

- L'établissement de contact avec la clientèle
- Les Programmes par l'employé de son propre travail
- l'attribution d'un produit à l'employé
- La rétroaction directe fournie par la tâche elle-même ou la clientèle.

1er concept (le contact avec la clientèle) : une des idées la plus intéressante consiste à mettre les employés en contact avec les utilisateurs de leur poste, cela pourrait permettre de résoudre un certain nombre de problèmes. **2ème concept** (la programmation de son propre travail) : Beaucoup d'employés sont tout à fait capables de programmer leur propre travail. Certains managers peuvent même laisser leurs employés, la liberté de déterminer leur propre horaire et le rythme de travail (tout dépend de la culture d'entreprise et du style de direction).

3ème concept (L'attribution d'un produit) : permettre aux employés de fabriquer complètement un produit pour accomplir le sentiment de fierté et de réalisation de soi.

4ème concept (La Rétroaction directe) : La méthode d'enrichissement des postes accorde une place importante à la rétroaction que reçoivent directement les employés à travers la manière dont ils accomplissent leur tâche. Une technique courante consiste à laisser les intéressés vérifier eux même leur propre travail de sorte qu'il puisse repérer leurs erreurs avant que les autres ne s'en aperçoivent.

V - Objectifs d'analyse des postes :

Généralement, nous étudions les postes organisationnels pour planifier les ressources humaines/les énergies humaines de l'organisation c'est à dire pour les raisons suivantes :

1. créer un nouveau poste
2. vérifier les caractéristiques d'un poste existant, notamment les qualifications qu'il exige (ce qui est très important pour un recrutement, une promotion ou une analyse de besoin.
3. classer les postes dans une échelle de qualification de statut et de salaire.
4. réorganisation des postes par une amélioration (élargissement + enrichissement) une simplification, redéfinitions de tâches en relation avec les objectifs et les choix de l'entreprise

5. comparer l'analyse du poste et l'appréciation des rôles joués par chacun : Nous essayons alors de comprendre les causes et les effets de certains décalages entre les postes.

VI - Les méthodes d'analyse de poste :

Nous essayons généralement de comprendre le fonctionnement d'un poste par une description directe des objectifs et des activités qui le composent. Analyser un poste nécessite un effort de précision et d'objectivité, il faut savoir en outre, éviter d'éveiller la méfiance de titulaire du poste. Un titulaire se demande toujours pourquoi nous faisons l'analyse de son travail : il imagine toujours le pire.

Les méthodes d'analyses de poste sont nombreuses, les entreprises utilisent, pour cela les techniques suivantes :

- **Le questionnaire (ouvert ou fermé)** : Nous interrogeons la personne avec un guide d'entretien
- **Le journal de bord** : Nous proposons à la personne de faire un inventaire par écrit de ses activités
- **L'entrevue** : Nous organisons des réunions avec plusieurs titulaires d'un même poste. Ces derniers s'échangeront les idées et nous pourrons par la suite recueillir un certain nombre d'informations.
- **L'observation** : Nous regardons faire un titulaire pour déceler les tâtonnements d'apprentissage et les erreurs fréquentes. Ainsi que les principales difficultés du travail.

Nous essayons d'observer des titulaires expérimentés en essayant de ne pas les perturber.

L'observation continue est trop visible, encombrante et pourrait être source de biais. Il pourrait être plus intéressant d'effectuer une observation par sondage c'est à dire nous passons à des fréquences irrégulières en décalant les périodes d'un jour à l'autre.

A chaque passage, nous enregistrons les comportements perçus. Ainsi au bout d'un certain nombre de passages, nous pourrons reconstituer l'image du poste.

- **L'essai personnel** : Nous nous substituons au tenant de poste, de telle manière que nous vivons directement, une sorte d'apprentissage en situation sur le tas.

Remarques :

1- Nous pouvons enfin enregistrer les informations d'un ancien titulaire de poste quelqu'un qui vient d'être promu et qui n'a pas les préoccupations et les inquiétudes des titulaires actuels du poste.

2- Quand nous étudions un poste organisationnel, il est essentiel de chercher à comprendre les tâches effectuées et non à évaluer les personnes qui occupent les postes.

L'analyse du poste nous pousse à respecter un certain nombre de normes qui

sont notamment :

- La plus grande objectivité possible
- L'empathie : c'est à l'effort fourni pour nous mettre à la place psychologique de celui qui occupe les postes
- La précision : c'est à dire une certaine exhaustivité et un respect des marges du manœuvre...

VII- Les techniques d'élaboration d'une fiche de poste

L'établissement d'une fiche de poste doit permettre de répondre en gros aux questions suivantes :

- Ce que fait l'employé ? ou « le QUOI ? »
- Comment il le fait ? ou « le COMMENT ? »
- Pourquoi il le fait ? Ou « le POURQUOI ? »
- Ce qu'implique le travail de ce poste ? ou « les IMPLICATIONS »

En outre ; La description doit faire apparaître l'ensemble des éléments qui permettront :

1. de situer le poste dans l'organigramme.
2. d'apprécier l'importance des tâches sur l'entreprise fonction qu'il recouvre.
3. de définir le degré d'autonomie et d'initiative de son titulaire.
4. de déterminer le niveau de connaissance et d'expérience requise.
5. d'évaluer le poste par rapport aux autres postes.

Les éléments concernant les réponses à certaines questions

- Quel est le contenu du poste à créer ou à pouvoir (à remplir) ?
- Quelles sont les exigences d'un poste ?
- Quel devrait être le profil du candidat sur le plan : formation, l'expérience, le caractère ?

Les méthodes de collecte d'informations doivent nous permettre d'établir la fiche de poste conformément à la manière suivante :

(Il est à noter que la fiche de poste suivante a été simplifiée pour des raisons pédagogiques.)

FICHE DE POSTE (Annexe 1)

Commentaires du contenu de la fiche de poste:

Il est important de spécifier les détails qui concernent la conception d'une fiche de poste car une mise en forme efficace permet une lecture facile et une compréhension rapide.

La fiche professionnelle peut en outre mentionner le numéro de l'employé, l'endroit où s'exerce l'emploi et la personne ou le service qui rédigeait le document.

- La description générale de l'emploi est un résumé dans lequel se trouvent les principales tâches de l'emploi. C'est une vue d'ensemble rapide et sommaire que l'on utilise généralement en vue de recruter les candidats nouveaux.
- La description détaillée quant à elle doit inclure les tâches principales

secondaires (par ordre d'importance) et même les tâches occasionnelles. Pour chacune de ces tâches là, nous devons retrouver ce qui doit être fait (la tâche elle-même), la méthode effectuée pour réaliser cette tâche et l'utilité du travail effectué.

La Rédaction de la description

Certaines règles doivent être suivies concernant la rédaction de la description d'un poste de travail. Il s'agit notamment des règles suivantes :

- Commencer par un verbe actif chaque phrase doit commencer par un verbe actif et présent à la troisième personne du singulier décrivant l'action exécutée par le travailleur.
- Utiliser des termes précis (éviter l'usage des verbes tels que faire et gérer).
- Mettre en relief les liens qui rattachent les tâches les unes aux autres et non pas se contenter de les décrire séparément.
- Tenir compte de l'ordre dans lequel doit être énumérée la succession des tâches, apprécier chacune des tâches aux points de vue qualitatif et quantitatif en attribuant par exemple à chaque tâche le pourcentage de temps nécessaire à son exécution.
- Une fois rédigée, la description des emplois sera soumise au supérieur hiérarchique pour approbation.

Il est souhaitable que le détenteur de l'emploi puisse également prendre connaissance, ce qui facilitera l'obtention de son acceptation et de sa participation lors de l'exécution du travail d'analyse.

- Profil et les exigences de poste : c'est la dernière étape de l'analyse de l'emploi, elle répond en général à la question : Qu'implique le travail ?, la spécification d'un poste renseigne sur les aptitudes, les connaissances la formation et les qualités nécessaires à l'exécution du travail.

Pour cela chaque tâche doit être examinée avec soin par l'analyste, afin de faire ressortir les exigences spécifiques de l'emploi.

Les exigences spécifiques peuvent être de plusieurs types et peuvent concerner :

- L'instruction
- La formation académique
- Les exigences
- L'expérience, l'entraînement et les connaissances professionnelles
- Les responsabilités
- Les conditions du travail et les risques professionnels.

VIII - La révision de la description et de la spécification des emplois :

Après un laps de temps, plus ou moins long, il est nécessaire de procéder à une vérification des analyses existantes même si les détenteurs des postes ou leurs supérieurs immédiats n'ont pas réclamé le changement dans le contenu des tâches et activités ou dans les qualifications requises.

C'est une nécessité plus évidente encore que nous révisons l'analyse lors de la création d'emplois nouveaux ou de l'apparition de modifications durables dans les emplois existants.

Exemple : Lors de l'apparition d'un système informatisé dans une banque, les tâches de la caissière et ses habilités connaissent des modifications à enregistrer dans les analyses.

Plus la mise à jour des descriptions et des spécifications des emplois se fera promptement, plus diversifiées seront les finalités pour lesquelles le service du personnel de l'organisation pourra exploiter cette information et moins de risques seront encourus qu'il y ait des répercussions malheureuses sur les autres activités de l'organisation.

IX - Résultat:

L'étude et analyse de poste permet, ainsi de comprendre de quoi est constituée l'entreprise en terme de postes, d'attribuer les tâches équitablement entre les différents membres et de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation.

• La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (La GPEC)

Objectif :

A L'issue de cette partie nous devons être capable de :

1. Définir la GPEC
2. Saisir l'importance et la raison d'être de la GPEC.
3. Distinguer entre gestion prévisionnelle des effectifs et GPEC.
4. Entamer une démarche de planification.
5. Réussir le pilotage des effectifs et des compétences.

I / Introduction :

La gestion prévisionnelle comme telle n'est pas récente. Ses premiers développements datent des années 60.

A cette époque, les directions de personnel des grandes entreprises s'efforçaient de promouvoir un outil de connaissances des ressources disponibles et de leur projection dans l'avenir afin de mieux maîtriser les risques de dérive des volumes d'emploi et de déséquilibres budgétaires.

Limitée à certaines considérations « arithmétiques », la gestion prévisionnelle du personnel était purement quantitative et bien souvent théorique.

A cette gestion prévisionnelle s'est substituée progressivement la gestion des emplois et des compétences qui constitue une innovation majeure de la GRH des années 80 et qui était due essentiellement à l'ouverture des frontières et à la mondialisation.

En outre, lorsqu'il s'agit de gérer les ressources humaines/les énergies

humaines d'une organisation, la première question qui se pose est celle de l'identification et de la mesure des effectifs et des compétences dont elle peut disposer. Le problème très pratique du dénombrement des effectifs apparaît à priori mineur et banal ; il ne l'est pas dans de nombreuses entreprises, dans la mesure où les réponses qui y sont apportées reposent sur des arbitrages souvent délicats qui concernent la définition des effectifs à retenir et des types de mesure à pratiquer.

Le thème de la maîtrise des compétences est évidemment vital pour la mise en œuvre des hommes/des énergies humaines au service des productions et des performances.

La seconde question souvent posée est celle de la GPEC : dans quelles structures ? Avec combien de personnes et avec quels types de compétences allons-nous travailler demain ?

Les réponses apportées sont celles du développement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La GPEC hésite alors entre une gestion structurée qui fige le choix dans l'avenir et le maintien d'une large flexibilité de l'organisation des effectifs et des compétences qui permet de répondre à des situations où l'évolution de l'environnement est imprévisible.

Ces situations peuvent être notamment les suivantes :

- **La réduction de certaines activités (tourisme, agro- alimentaire, textile ...)**
- **L'adoption de nouvelles technologies et de nouveaux savoir faire**
- **Les compétences dont les entreprises auront besoin demain.**
- **Les fonctions primordiales de formation et de promotion.**
- **L'accroissement de la concurrence.**
- **Etc.**

II / Définition :

La GPEC c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et de plans d'action cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines/des énergies humaines de l'entreprise, en termes d'effectifs et de compétences, en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs bien identifiés à terme).

La GPEC est une stratégie pour l'entreprise visant à s'adapter à son environnement tout en impliquant ses salariés dans ces changements dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

La GPEC englobe ainsi la gestion de quatre aspects :

* **la gestion prévisionnelle des effectifs** correspondant aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés.

* **la gestion prévisionnelle des compétences** correspondant aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités

individuelles réparties dans une population donnée. Elle s'occupe de l'aspect qualitatif du travail que le salarié apporte à son entreprise.

* **la gestion prévisionnelle des emplois** correspondant aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou le changement dans le contenu et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.

* **la gestion prévisionnelle des carrières** correspondant aux méthodes qui permettent l'identification des parcours indicatifs de carrières aux salariés de l'entreprise.

III / L'intérêt de la démarche prospective :

La GPEC s'inscrit dans une prise en compte de la GRH dans la durée : il s'agit d'une véritable « prospective des métiers et des qualifications » qui peut être faite sur trois échéances différentes le court terme (de 0 à 2 ans), le moyen (de 2 à 5ans) et le long terme (au delà des 5ans).

Cette prospective est un regard sur l'avenir destiné à éclairer les actions présentes et les conséquences des stratégies d'actions envisageables.

Il est à signaler que, face à l'incertitude du futur, les entreprises peuvent avoir trois attitudes différentes :

- Une attitude passive, celle de l'autruche qui subit le changement ;
- Une attitude réactive, celle d'attendre le changement pour agir ;
- Une attitude prospective, consistant à se préparer à un changement anticipé en agissant pour provoquer un changement souhaitable.

« La gestion prospective permet donc de se libérer des incertitudes pour inventer l'avenir et se construire un plan stratégique rationnel ».

IV / Les objectifs de la GPEC :

- La GPEC peut être utilisée par les entreprises pour différentes raisons :
- Elles peuvent souhaiter déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elles adopteront c'est à dire une gestion prévisionnelle des flux de personnel de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité) par rapport à une structure d'emploi actuelle et prévisionnelle.
- Elles peuvent souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau de chaque unité de l'entreprise ou de l'établissement selon le contexte local.
- Elles peuvent, également, désirer développer leur mobilité professionnelle à travers une gestion transversale (inter structure et inter environnement).
- Elles peuvent vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité qui évolue.
- Elles peuvent, enfin, vouloir adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés.

V / Les Facteurs qui influencent la planification :

Les principaux facteurs qui influencent la planification sont à tour de rôle des facteurs internes tels que:

- **la nature de l'employé** : ses caractéristiques physiques, caractérielles et

professionnelles.

- **la nature du poste** : il faudra dans ce cas se fier aux résultats obtenus lors de l'analyse des tâches du poste en question pour voir quelles sont les tâches exécutées actuellement et celles susceptibles de l'être à terme.

- **le style de leadership** : il jouera sur la motivation et le rendement des employés. L'adoption d'un style plutôt qu'un autre et fonction des situations et de personnalités. Le style idéal pourrait correspondre à celui qui amènera un niveau adéquat de rendement, tout en maintenant une bonne motivation chez les employés.

- **les expériences de l'organisation** : à un certain moment du cycle de vie (et plus précisément la maturité) certaines entreprises n'ont presque plus besoin de démarche prospective poussée à cause de l'effet d'expérience.

- **Et des facteurs externes à l'entreprise** à savoir les environnements « **P.E.S.T.E** » : la politique du pays, les conditions économiques, le contexte socioculturel, la démographie, la technologie, la nature saisonnière du produit,

VI / La GPEC : Méthodologie :

La méthodologie GPEC se base essentiellement sur l'analyse des métiers, des activités et des compétences qui y sont liées. On procède ensuite à une analyse de la population selon les métiers exercés, à une identification des facteurs de changements, et à une analyse prospective des contenus et exigences du métier. Cette analyse est généralement effectuée par un groupe de 6 à 8 personnes qui peuvent être :

- Des titulaires du métier ayant occupé plusieurs postes de manière à pouvoir prendre du recul par rapport à leur situation individuelle.

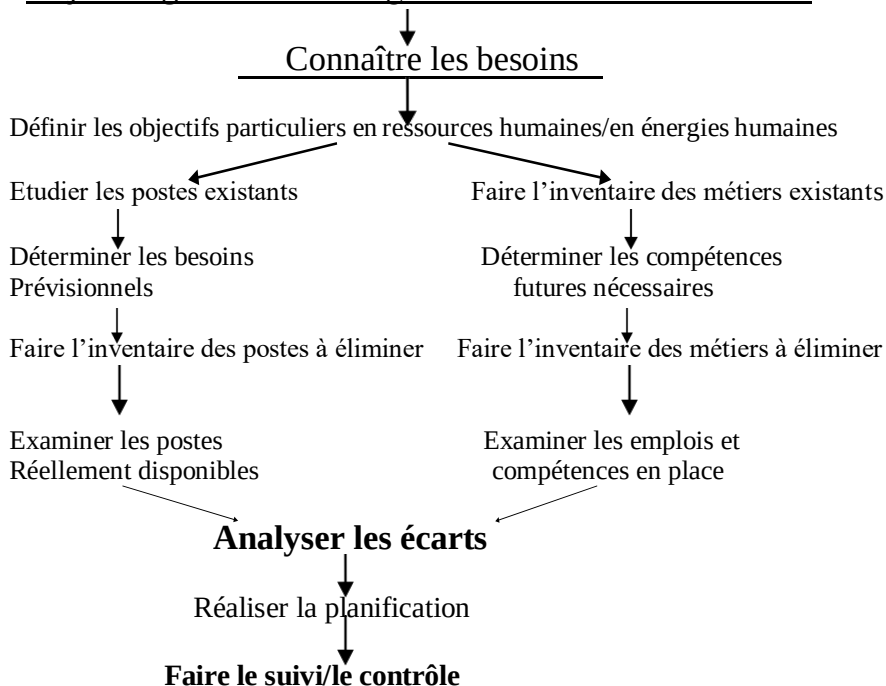
- Un ou deux responsables hiérarchiques pour leur connaissance directe de la réalité du contenu du métier.

- Un responsable de la fonction personnel chargé d'alimenter l'état de lieux chiffré et destiné à devenir le pilote de la nouvelle approche de la gestion de l'emploi.

- Un responsable formation pour son expertise en matière de besoins en formation, mais aussi pour l'associer à une démarche dont il sera un des principaux destinataires.

- La ou les personnes détenant des informations sur les changements à venir dans l'entreprise. L'entreprise entame donc la démarche conformément au processus suivant :

Objectifs généraux de l'organisation ↔ Env. PESTE



VII / La Mise en place d'action :

Une fois les écarts et besoins identifiés, l'entreprise doit procéder à la construction et la mise en place d'un plan d'action relatif au délai qui lui est alloué. Ces dernières peuvent être collectives ou au contraire individuelles. Nous partirons des actions collectives pour aboutir aux actions individuelles menées avec les salariés.

1. Mobilité interne : si les écarts constatés portent sur des écarts quantitatifs (le métier se développe ou au contraire se restreint), **l'entreprise doit mettre en place une politique de mobilité professionnelle, catégorielle ou d'environnement.**

Le terme de mobilité est un terme ambigu et comportant plusieurs sens. Il est un terme assez péjoratif pour les collaborateurs, car évoquant souvent pour eux le licenciement ou la précarité.

Les formes de mobilité les plus fréquemment utilisés sont :

- La mobilité professionnelle ou horizontale : elle correspond à un changement de métier ; ce changement demande à l'agent de faire appel à des compétences qu'il n'exerçait pas auparavant ou du moins pas de la même manière.
- La mobilité d'environnement ou géographique : elle correspond à ce qui et

le plus couramment appelé mutation ; le même type d'activité, dans la même qualification, avec le même grade hiérarchique, et exercé dans un autre lieu de travail, dans une autre équipe, avec un autre responsable.

- La mobilité catégorielle ou verticale : il s'agit de la promotion. C'est une mobilité qui conduit un agent à quitter un emploi pour un autre, impliquant un accroissement de responsabilité ; elle est le plus souvent sanctionnée par un changement de même catégorie, de grade, de clarification, mais aussi par une augmentation de la rémunération.

2. Plan de formation : une fois les effectifs correspondent aux besoins, des écarts existent encore entre compétences acquises et compétences nécessaires ; les compétences ainsi indispensables doivent être dispensées lors de formations.

De même, un métier qui évolue sans voir ses effectifs varier nécessite la mise en place d'un plan de formation dans divers domaines.

Enfin, les collaborateurs reclassés auront aussi besoin d'une formation à leur nouveau métier.

Ainsi la mobilité fait partie, avec la formation, des actions pouvant être mise en place en réponse aux décalages détectés entre emplois actuels et emplois futurs.

Quand la formation agit qualitativement sur les compétences des collaborateurs, la mobilité agit sur la répartition quantitative de la ressource humaine/de l'énergie humaine, selon la stratégie de l'entreprise et les souhaits des collaborateurs quant à leur carrière.

3. Recrutement : si les nouvelles compétences requises ne sont pas présentes ou transférables aux collaborateurs actuels de l'entreprise, elle doit procéder à une définition du poste, voire à une nouvelle fiche métier si le poste ne correspond à aucun métier présent.

4. Restructuration : si les effectifs d'un métier sont amenés à être réduits et qu'il n'y a pas de possibilités de reclassement des personnes concernées (Out placement, Essaimage,...), l'entreprise doit prévoir un plan de restructuration.

VIII / Résultat :

La GPEC se révèle donc une vision globale et prospective des RH/EH. Elle est un accompagnement aux changements à venir, ainsi qu'une stratégie d'adaptation de l'entreprise à son environnement et à la concurrence.

Elle est, en outre, un mode de gestion participatif qui permet d'impliquer les différents collaborateurs concernés en leur permettant non seulement de maîtriser leurs incertitudes face à l'avenir, mais aussi à construire des projets à terme, pour ainsi fabriquer du sens à leur travail.

La GPEC est, enfin, un mode d'action intégré à la stratégie d'ensemble de l'entreprise. La réussite de la démarche repose sur :

- un engagement précis et une idée clairement affichée de la direction de

l'entreprise concernant la variable emploi - ressources humaines.

- L'implication des responsables opérationnels qui n'ont pas nécessairement au départ une vision claire de l'apport de la GPEC.

- L'information donnée aux salariés quant aux possibilités d'évolution de carrière parce qu'ils sont au cœur du dispositif de l'allocation optimale des ressources humaines.

- L'adéquation des règles et des procédures aux objectifs visés.

La GPEC constitue donc un champ spécifique de la gestion socio-économique d'une entreprise.

• **Le Recrutement et la Sélection du Personnel**

Objectifs :

A l'issu de ce chapitre/cette partie nous devons être capable de :

1. Définir le rôle et l'importance du recrutement et de la sélection des ressources humaines/énergies humaines.

2. Clarifier le partage des tâches entre le superviseur et le service des ressources humaines/des énergies humaines dans le recrutement et la sélection.

3. Connaître les contraintes reliées au processus de recrutement et de sélection.

4. Définir le profil d'exigences d'un poste de travail.

5. Identifier et décrire les sources internes et externes utilisées pour recruter des candidats.

6. Décrire le processus de sélection du personnel qualifié et compétent.

Section 1- Définition et Objectifs

Le recrutement c'est l'ensemble des activités de recherche de main d'œuvre « qui consiste à informer les candidats potentiels, à l'interne ou à l'externe, qu'un poste est vacant en vue de les inciter à offrir leurs services en posant leur candidature ».

Le recrutement est, également, l'ensemble des opérations qui précèdent et préparent l'embauche. C'est un processus qui consiste à choisir entre divers candidats en vue d'un poste de travail qu'on a jugé utile de créer, de maintenir ou de transformer.

Lorsque le superviseur constate qu'un poste doit être comblé dans son service à la suite d'une réorganisation, d'une démission, d'une promotion ou encore de la création d'un nouveau poste, il remplit une réquisition de personnel qu'il fait parvenir au service des ressources humaines/des énergies humaines afin d'obtenir de son supérieur immédiat l'autorisation d'entreprendre les démarches visant à trouver un candidat qualifié et compétent.

Le recrutement doit aussi offrir une réponse aux besoins individuels et professionnels car non seulement l'entreprise désire maintenir les meilleurs candidats, mais elle souhaite les maintenir le plus longtemps possible. En

d'autres termes, il ne suffit pas de pouvoir recruter les candidats, encore faut-il qu'ils restent dans l'entreprise (au risque de déstabiliser cette dernière).

Les objectifs spécifiques du recrutement peuvent être les suivants :

- Déterminer les besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de recrutement, en collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines/des énergies humaines et de l'analyse de besoins. Augmenter la réserve de candidats potentiels en minimisant les coûts.
- Assurer le succès du processus de sélection en réduisant le nombre de candidats sous-qualifiés ou surqualifiés.
- Réduire les risques de départs hâtifs des candidats sélectionnés et embauchés par l'organisation. Le processus du recrutement nécessite en lui-même des étapes indispensables à sa réussite à savoir :

a) La détermination des besoins de main d'œuvre ;

b) Le choix des sources et des techniques de recrutement ;

c) L'évaluation de l'efficacité de la source de recrutement.

Ces trois étapes seront développées à travers les sections suivantes du cours.

Section 2 – L'analyse du besoin du poste :

La notion de recrutement est toujours secondaire à l'idée qu'il manque des disponibilités de temps ou de compétences pour accomplir un travail jugé nécessaire dans l'organisation. De ce besoin, on déduit quelque peu vite qu'il faut embaucher de nouvelles personnes, c'est à dire compléter les effectifs par des recrutements externes or il faudrait tout d'abord réaffecter certains emplois par des mouvements internes de personnel, envisager des solutions temporaires, puis penser au recrutement.

La planification des ressources humaines/des énergies humaines exige la connaissance des exigences liées aux postes. Si l'entreprise n'a aucun programme élaboré de planification des ressources humaines/des énergies humaines elle doit procéder en premier lieu à l'étude du besoin et à son analyse.

Les besoins en ressources humaines peuvent être perçus sur un triple volet :

- ils peuvent être stratégiques, c'est à dire correspondre à des créations de tâches nouvelles, à des aménagements organisationnels ou à des transformations technologiques.
- ils peuvent répondre à des urgences temporaires ou à des ajustements tactiques (en cas d'augmentation de la demande ou autre).
- ils peuvent être liés aux mouvements de personnel eux-mêmes (en cas de mutation, de promotion ou de tout autre modification).

En admettant, maintenant que le besoin soit justifié, il faut mesurer pour combien de temps.

Dans une optique de moyen et long terme, nous proposerons une embauche et un contrat de durée indéterminée, après une période d'essai ou de stage préalable et nous choisirons soit le recours au travail intérimaire, soit à des

contrats de durée déterminée, soit des options de temps partiel ou d'embauche à caractère saisonnier pour les besoins de court terme.

Attention : Tout recrutement suppose la préparation d'un contrat de travail, incluant des clauses diverses et des protections réciproques.

Section 3 – Les choix préalables au recrutement :

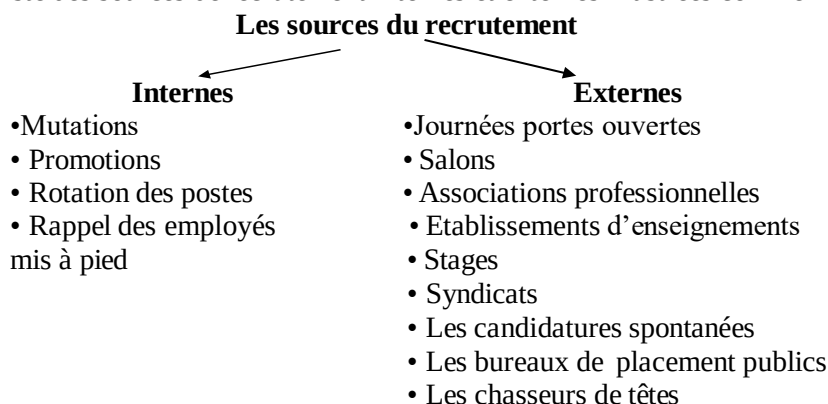
A – Les acteurs et outils de sélection :

Les personnes chargées du recrutement peuvent être des responsables au sein même de l'entreprise ou un cabinet externe à celle-ci. En tout état de cause, avant de recruter, il est important de faire le bon choix du candidat car il est indéniable que cette opération coûte cher à l'entreprise et qu'il faut éviter de faire toute erreur.

Les responsables du recrutement ont, pour ce faire, diverses méthodes de tri des candidats et c'est à eux de choisir celle qui va le mieux avec la situation de l'organisation et ses besoins.

B – Les sources du recrutement :

Il existe des sources de recrutement internes et externes illustrées comme



B – 1 : Les sources internes du recrutement :

Elles comprennent les employés actuels, les anciens employés et les anciens candidats.

Les promotions, les rétrogradations et les mutations constituent également des sources appréciables de candidatures à l'intérieur de l'entreprise.

La promotion : plusieurs raisons militent en faveur de la promotion interne.

En premier lieu les employés de l'entreprise sont souvent mieux préparés à occuper certains postes que des employés provenant de l'extérieur. En effet, ils ont déjà une certaine connaissance des procédures, de la politique générale et des principales caractéristiques de l'organisation.

En second lieu, ils se sentiront davantage rassurés quant à leur avenir et associeront plus volontiers leurs intérêts à long terme à ceux de l'entreprise si celle-ci leur accorde plus d'intérêt.

Les perspectives de promotion ont aussi pour effet d'inciter les employés à

fournir un meilleur rendement. **Cependant le principal inconvénient de la politique interne réside dans la possibilité que le candidat idéal ne se trouve pas parmi les employés actuels.**

La mutation : un autre moyen de faire du recrutement interne consiste à muter certains employés sans leur accorder de promotion. La mutation permet aux employés d'acquérir une vision d'ensemble de l'organisation et l'expérience nécessaire pour une éventuelle promotion.

La rotation des postes : alors que la mutation a un caractère permanent, la rotation des postes est habituellement temporaire. Elle permet de sensibiliser les gestionnaires débutants aux différents aspects de la vie organisationnelle.

Le rappel d'un employé mis à pied (ou même licencié) : cette méthode représente une source de recrutement à la frontière entre les sources internes et externes. La personne rappelée pour combler un poste n'appartient plus à l'organisation, mais elle possède toutes les caractéristiques de candidatures internes. En effet, elle connaît très bien l'organisation, cette dernière sait quel rendement le candidat peut fournir et le coût du recrutement est minime en comparaison de celui qu'occasionne un candidat n'ayant jamais été au service de l'entreprise.

B – 2 Les techniques du recrutement interne :

L'organigramme prévisionnel et les dossiers des employés sont des sources de recrutement auxquels l'entreprise peut faire appel si elle désire entrer en contact elle même avec un candidat intéressant. Par contre, lorsqu' elle souhaite que l'employé fasse le premiers pas, l'affichage des postes et la recommandation par les employés (la cooptation directe) sont les techniques les plus utilisées.

L'affichage de postes consiste à afficher sur un tableau de l'entreprise l'offre d'emploi, laquelle consiste en une description complète de l'emploi et de ses exigences. Cette technique crée un climat de franchise au sein de l'organisation car elle témoigne de la transparence de la part de la direction et fournit aux employés intéressés l'occasion de développer leurs compétences dans d'autres fonctions.

La cooptation directe peut reposer, quant à elle, sur le bouche à oreille, mais dans certains cas elle peut s'inscrire dans un programme formel où les employés qui proposent des candidats reçoivent une récompense pécuniaire pour tout candidat embauché. Avec cette technique, même si les candidats proviennent de l'extérieur, la source est à l'intérieur de l'entreprise. Cette technique évite à l'entreprise de dépenser de l'argent et des ressources pour trouver des candidats. L'employé effectue lui même la démarche de prospection ; il sélectionne parmi ses connaissances les candidats qui présentent un profil correspondant à celui du poste offert et surtout, il se charge de convaincre le candidat des avantages de se joindre à l'organisation. **De cette manière, un travail d'appariement est déjà**

accompli.

B – 3 : Les sources externes du recrutement : le recrutement interne n'apporte pas toujours le nombre de candidats souhaités surtout si l'entreprise a un besoin urgent de combler les postes vacants.

En d'autres termes, les entreprises font du recrutement externe lorsqu'elles ne trouvent pas parmi leurs employés le candidat désiré pour combler un poste. Le recrutement externe consiste à rechercher des candidats à l'extérieur de l'organisation, à les encourager à déposer leur candidature et à accepter les emplois offerts.

Le recrutement externe comporte, donc, plusieurs avantages. Il permet de s'adjoindre des employés ayant des idées neuves (du « sang neuf ») et d'embaucher des professionnels déjà formés, surtout s'ils possèdent des qualifications que l'on retrouve rarement sur le marché de l'emploi.

Par contre, étant donné qu'il est plus difficile de collecter des renseignements fiables et précis sur les candidatures issues de l'extérieur, la marge d'erreur dans la sélection est plus grande. Il ne faut pas négliger non plus la frustration que peuvent ressentir les employés lorsqu'ils voient une personne de l'extérieur de l'entreprise obtenir un poste convoité.

En outre, la période d'intégration d'un candidat de l'extérieur dans un poste donné est plus longue que celle d'un candidat de l'intérieur.

Enfin, le coût du recrutement est évidemment plus élevé lorsque l'entreprise recherche des candidats sur le marché du travail plutôt que dans ses rangs.

Les sources externes sont nombreuses :

Nous pouvons parler de candidatures spontanées (ou non sollicitées): les candidats se présentent eux-mêmes au bureau des ressources humaines/des énergies humaines de l'organisation pour laquelle ils souhaitent travailler. C'est donc une source informelle et peu coûteuse qui se révèle efficace.

Les bureaux de placement publics : Ils constituent une véritable « banque des emplois » qui met en relation des demandeurs d'emploi et des pourvoyeurs.

Lorsqu'un employeur a un poste disponible, le service des ressources humaines/des énergies humaines achemine immédiatement vers le centre d'emploi les données relatives à ce poste. Les personnes intéressées rencontrent un conseiller de ce centre qui détermine à la suite d'entrevues quel candidat possède les qualifications requises pour occuper le poste.

Les agences privées de placement : elles offrent des services de recherche de cadres et la présélection s'effectue parfois parmi des personnes qui occupent déjà des emplois, c'est pour cette raison que l'on appelle ces agences « des chasseurs de têtes ».

Les agences de placement temporaire : alors que les agences privées de placement recrutent des candidats intéressés à occuper des postes à temps plein, les agences de placement temporaire recrutent plutôt une clientèle à la

recherche de postes temporaires ou à temps partiel.

B – 4: Les techniques du recrutement externe :

Les médias comme la radio, la télévision, ou toute autre forme d’affichage sont des techniques de recrutement souvent utilisées pour combler des besoins urgents de l’entreprise, mais ils sont généralement coûteux. Les autres médias, tels les quotidiens et les magazines spécialisés, ont l’avantage d’attirer l’attention de nombreux candidats à un coût raisonnable. C’est d’ailleurs une technique traditionnelle de recrutement. Les magazines spécialisés s’adressent à un groupe plus restreint de candidats potentiels, mais les lecteurs correspondent mieux à la cible visée si le choix du magazine est pertinent.

De nos jours les entreprises découvrent les avantages d’utiliser le réseau Internet pour se faire connaître ou vendre leurs produits ou services. Plusieurs ont compris qu’elles peuvent aussi afficher 24 heures par jour, sans limites géographiques les emplois qu’elles désirent combler.

D’autre part plusieurs chercheurs d’emploi diffusent également depuis longtemps leurs CV dans leur propre page Web.

C – En fin de compte que faut – il choisir ?

Tout dépend des préférences de l’organisation :

- Une politique d’intégration forte favorise les recrutements internes ; son but est de construire de points de vue et des valeurs homogènes, pour obtenir le consensus à partir d’un sentiment d’appartenance élevé.

- Une politique d’accommodation réciproque entre les environnements interne et externe préfère un recrutement plus large à de fins de souplesse et d’ouverture, on accepte une certaine hétérogénéité.

Nous pouvons aussi jouer sur des choix mixtes ou complexe ; par exemple, certaines organisations associent un recrutement externe à une formation interne de soutien et d’éveil ; d’autres font de la promotion interne, mais y mêlent des contraintes de mutation géographique avec des transferts d’un établissement à l’autre.

Section 4 : La sélection des Candidats

La sélection consiste à évaluer et à choisir parmi les candidats celui que nous le considérons comme qualifié et compétent, capable de fournir un rendement satisfaisant dans un poste donné. Il ne s’agit nullement de rechercher le candidat exceptionnel, mais plutôt de trouver le candidat qui convient à l’emploi offert. Par conséquent, il faut absolument que les critères de sélection utilisés soient reliés directement au profil des exigences du poste qui a été établi au moment de l’analyse de tâches.

Ces critères, qui sont prédicateurs, décrivent des comportements observables et mesurables, qui permettent de prévoir le rendement futur du candidat. Le nombre de prédicateurs retenus par l’entreprise pour sélectionner un candidat varie selon le poste, le délai pour combler ce poste, la qualité de

descriptions des postes...

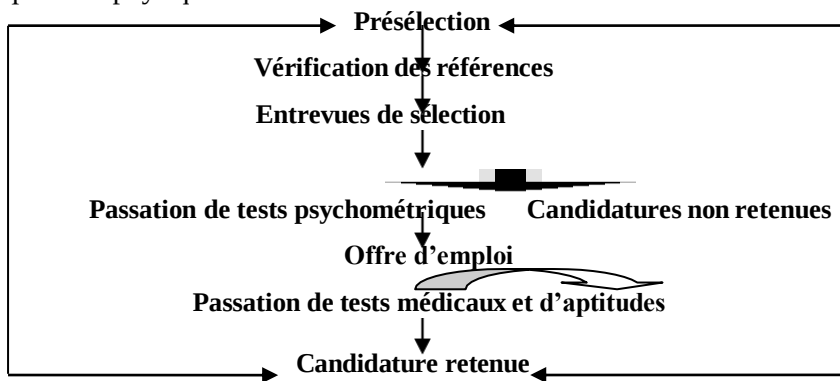
L'ensemble de ces prédicateurs permet de porter un jugement sur la qualité du candidat ; il faut donc les mesurer tous avant de prendre une décision finale. Par contre, certains prédicateurs sont déterminants, on doit alors les mesurer dès le début du processus de sélection afin d'éviter une dépense inutile d'énergie.

L'ordre des étapes de la sélection varie selon les postes à combler, et trop souvent, malheureusement, selon de critères pratiques. Les tests psychométriques représentant un coût élevé, ils seront présentés seulement aux candidats qui ont franchi l'étape de l'entrevue. Mais il aurait été fort utile à l'interviewer d'avoir en sa possession les résultats des tests pour préparer son entrevue.

A – Les étapes du processus de sélection :

La première étape du processus de sélection est la présélection, qui consiste à analyser les formulaires de demande d'emploi et les curriculum vitae. Cette étape est suivie de la vérification des références fournies par les candidats ou jointes aux formulaires. Ensuite, il y a l'entrevue de sélection, qui est réalisée par les responsables du service des ressources humaines/des énergies humaines et les superviseurs. Suit, la passation des tests psychométriques, qui visent à évaluer certaines caractéristiques des candidats. Puis, nous offrons l'emploi au candidat choisi.

L'étape finale consiste à faire passer à ce dernier des tests médicaux et d'aptitudes physiques.



- Les étapes du processus de sélection

a – La présélection :

Le formulaire de demande d'emploi et de curriculum vitae représente la source première de collecte des renseignements sur le candidat. Ces renseignements concernent la situation actuelle du candidat de même que les principaux événements qui témoignent de son évolution.

Dans ces documents, nous trouvons la formation du candidat et ses expériences, autant passées que présentes, qui font la preuve de sa

compétence à remplir le poste. Notons que le CV permet au candidat de se mettre en valeur ; il contient ce qu'il veut que l'entreprise sache.

Quant au formulaire de demande d'emploi, il contient ce que l'entreprise veut savoir. Il n'y a pas lieu de remplacer un document par l'autre, puisque chacun a son utilité propre.

Les renseignements concernant le passé constituent en fait des prédicateurs. Ce sont des comportements observables et mesurables, qui permettent de prévoir le rendement futur du candidat. La somme des renseignements obtenue à l'aide de ces documents exige un traitement prudent afin d'éviter la surévaluation ou la sous-évaluation du candidat.

Lorsque le gestionnaire utilise ces renseignements comme prédicateurs, il doit accorder à chacun d'eux un poids selon sa pertinence en tant que valeur prédictive.

b- La vérification des références :

Bien que le contenu des CV soit généralement conforme à la vérité, il ne faut pas oublier que certains candidats donnent une orientation favorable à leurs expériences passées en exagérant, par exemple, les responsabilités qu'ils détenaient dans les postes occupés.

D'autres éludent une période de leur vie professionnelle comportant trop d'éléments négatifs. Enfin, certains falsifient carrément leur CV.

La vérification de références ainsi que des lettres de recommandation peut se faire avant ou après l'entrevue. Les renseignements à vérifier en priorité sont les données objectives telles que les dates, les diplômes ou les responsabilités décrites dans le formulaire. Mais il est aussi intéressant d'obtenir des commentaires relativement aux attitudes et aux comportements manifestés dans les emplois précédents. L'étendue des vérifications est fonction du poste offert et de son niveau hiérarchique.

Il est important, également, de vérifier la scolarité des candidats.

Quant aux lettres de recommandation, elles sont toujours positives ; s'il y avait des lettres négatives elles ne seraient évidemment pas jointes au CV.

Par contre, les ex-employeurs sont une source de premier ordre pour l'obtention de données significatives.

c- L'entrevue de sélection :

L'entrevue de sélection est une rencontre structurée entre le candidat et un interviewer dans le but d'échanger des informations, d'établir si les caractéristiques et les compétences du candidat sont conformes aux exigences du poste offert et de vérifier si ce poste offert et de vérifier si ce poste convient aux aspirations du candidat.

L'entrevue constitue aussi une étape de l'évaluation. En effet, au cours de cette étape l'analyste cherche à évaluer le candidat et à prédire son rendement et son comportement dans le poste offert. Il profite donc de cette occasion pour ce faire une impression générale du candidat.

Il doit aussi décrire le poste, ses exigences et les difficultés et les différents objectifs de l'organisation le plus objectivement possible afin de permettre au candidat de se faire une juste idée de l'emploi offert.

De son côté, le candidat doit essayer d'obtenir les renseignements dont il a besoin sur le poste offert par l'entreprise.

Les entrevues peuvent être de deux types : des entrevues structurées et des entrevues non structurées.

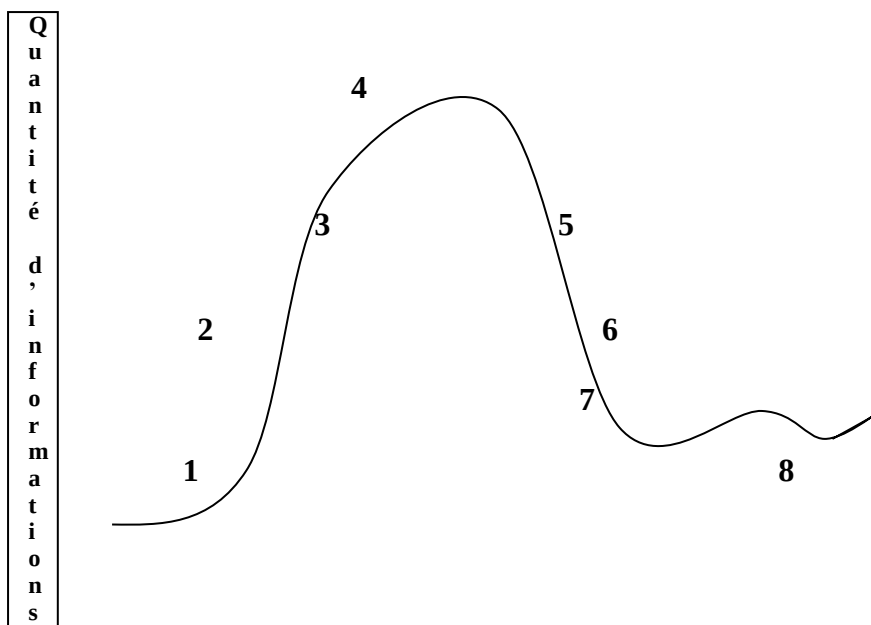
- L'entrevue structurée est une entrevue pendant laquelle l'interviewer utilise une série de questions bien précises préparées à l'avance et posées à tous les candidats.

- L'entrevue non structurée est une entrevue pendant laquelle l'interviewer lance l'entrevue à l'aide de quelques questions préparées et laisse les réponses et les commentaires du candidat orienter les autres questions.

L'entrevue de sélection vise principalement quatre objectifs, qui ne seront pas nécessairement atteints dans une seule séance. D'abord, au cours de l'entrevue, l'employeur cherche à obtenir des renseignements relatifs au candidat.

Ensuite l'entrevue offre l'occasion de répondre à toutes les interrogations du candidat. Puis le superviseur tente d'évaluer le candidat en fonction du poste offert.

Enfin, le superviseur essaie de convaincre le candidat d'accepter le poste, si sa candidature est retenue. Les étapes de l'entrevue de sélection peuvent être schématisées comme suit :



-Les étapes de l'entrevue de sélection

Légende :

- 1 : Préparation de l'entrevue
- 2 : Accueil du candidat
- 3 : Questions fermées et réponses brèves
- 4 : Questions ouvertes à développement
- 5 : Questions de vérification
- 6 : Questions du candidat
- 7 : Conclusion de l'entrevue
- 8 : Evaluation du candidat

1- La préparation de l'entrevue :

Elle consiste à prendre connaissance de la description du poste et de ses exigences. Nous devons aussi prendre connaissance du CV du candidat et noter les points sur lesquels il désire obtenir des éclaircissements. L'interviewer doit également préparer et aménager une salle de rencontre. Il ne doit y avoir aucun document non pertinent sur le bureau, l'éclairage doit être normal, les fauteuils doivent être confortables et surtout l'intimité garantie.

2- L'accueil du candidat :

Le superviseur accueille le candidat et crée un climat de confiance. Les premières questions sont neutres et il est facile d'y répondre. Il s'agit d'établir une communication avec le candidat cherchant à susciter une atmosphère de relaxation. Il y a lieu, à cette étape, d'expliquer au candidat le déroulement de l'entrevue, les buts recherchés et la place qu'occupe cette entrevue dans le processus d'embauche.

3- Questions fermées et brèves :

L'interviewer utilise au cours de cette étape des questions fermées de manière à rassurer le candidat et à lui permettre de répondre rapidement pour le mettre à l'aise.

4- Question ouvertes à développement :

L'interviewer pose des questions ouvertes qui appellent de réponses plus détaillées telles que : « Décrivez- moi... » ou « Pourquoi avez-vous ... » ou « Parlez moi de ».

Ce type de questions donne la chance au candidat d'expliquer son point de vue, d'apporter des précisions sur sa formation, ses expériences, ses réalisations et ses objectifs.

Durant cette phase, l'interviewer doit introduire les questions suivantes :

- 1 « Que recherchez- vous dans notre entreprise ? »
- 1 « Que pouvez – vous apporter à notre entreprise ? »
- 1 « Comment vous définiriez – vous ? »
- 1 « Qu'exigez – vous pour vous joindre à notre entreprise ? » Etc.

5- Questions de vérification :

L'interviewer pose des questions de vérification, soit des questions courtes et

directes dont le but est de vérifier les renseignements contenus dans le formulaire de demande d'emploi et ceux obtenus au moment de la vérification des références et de l'entrevue même.

6- Questions du candidat :

Nous autorisons lors de cette phase le candidat à poser des questions diverses notamment relatives à l'entreprise et le milieu du travail où il serait appelé à évoluer.

7- Conclusion de l'entrevue :

Pour clore l'entrevue, il suffit d'informer le candidat, dans la mesure du possible, sur la date à laquelle il recevra une réponse.

8- Evaluation du candidat :

Cette étape est très exigeante, car elle nécessite de la part de l'interviewer une bonne dose d'objectivité. Il doit en effet compiler les fiches d'évaluation des entrevues, formulaires, analyser les résultats et déterminer le candidat apte à occuper le poste.

Remarque : Les fiches d'évaluation et les dossiers des différentes candidatures doivent être conservées à des fins ultérieures.

Les erreurs à éviter au moment de l'entrevue de sélection :

- ne pas choisir un candidat sur qualifié pour un poste sans possibilités de promotion à court terme.
- l'apparence des personnes peut être un atout important, mais pas toujours !
- il se produit souvent un effet de Halo lorsque l'interviewer se laisse subjuguer par une qualité remarquable d'un candidat.
- Le syndrome de l'alma mater (université ou l'on a étudié) amène l'interviewer à valoriser les candidats qui possèdent les mêmes bagages universitaires, qui ont les mêmes origines ethniques ou qui viennent de la même région que lui.

d- Les tests psychométriques :

Pour combler un poste stratégique, certaines entreprises utilisent des tests psychométriques visant à mesurer des aspects du candidat comme ses intérêts, ses aspirations, ses habilités ou ses connaissances.

Certains postes amèneront l'entreprise à mesurer directement le rendement du candidat dans des tâches reliées au poste ; il s'agit de centres d'évaluation.

Les centres d'évaluation consistent à réunir les candidats pour un poste donné et à les soumettre à des tests d'exécution, des exercices de courrier, des discussions de groupe, de simulation de gestion et de jeux d'entreprise. Le tout est fait sous observation.

Les tests psychométriques auxquels nous recourons généralement sont les tests d'aptitude (ou d'intelligence), les tests psychomoteurs (pour mesurer la dextérité ou les habilités à manipuler certains équipements), les tests de compétence personnel (quand il s'agit de prendre des décisions), les tests de

performance, les tests de reconnaissance (quand nous exigeons la présentation des dernières réalisations du candidat) et les tests de personnalité.

Section 5 : L'offre d'emploi

Le candidat est choisi. Il s'agit maintenant de lui présenter l'offre d'emploi de façon formelle, par écrit si la situation n'est pas urgente. L'offre doit comprendre le titre de l'emploi, le salaire et les autres formes de rémunération, les conditions de travail et de délai accordé pour la réponse. Il faut s'assurer que le candidat comprend exactement la proposition afin d'éviter toute ambiguïté à l'avenir.

Le candidat choisi sera par la suite invité à passer des tests médicaux.

Une fois embauché, le superviseur doit remercier les autres candidats de l'intérêt qu'ils ont manifesté pour l'entreprise et ajoutant que leur dossiers sont conservés dans une banque de candidature pour une certaine période.

La qualité de l'accueil est importante, car elle facilite les premiers contacts et permet l'intégration culturelle dans l'organisation ; elle doit répondre aux problèmes quotidiens du démarrage, tout en informant sur les pratiques générales et autres règles de fonctionnement ; elle doit permettre d'adapter peu à peu les rôles attendus de la part du recruté, en ajustant ses performances et en l'aidant à développer son potentiel.

Pour ce faire, les moyens sont nombreux :

- accueil par le responsable, visite guidée de l'entreprise et des divers départements ;
- parrainage et cheminement dans les différents services à l'occasion de réunions, de formation ou de missions ponctuelles ;
- entretiens réguliers et suivi.

Remarque :

Tout recrutement interne doit être accompagné au même titre qu'une embauche externe. Il faut vérifier l'adaptation au nouveau contexte de travail, ainsi que la mise en œuvre des compétences requises par le poste.

• La formation

Objectifs :

Avec la saisie du contenu de cette partie nous devons être capable de :

1. Définir la formation et son importance pour l'organisation et l'employé.
2. Situer la formation et ses relations avec les autres activités de la GRH.
3. Définir le rôle du superviseur et des autres acteurs de la formation.
4. Saisir les différentes étapes de la planification du processus de formation.
5. Connaître les différentes méthodes de formation et leur champ d'application.
6. Evaluer l'efficacité d'un programme de formation.

I - Introduction :

Occuper un poste de travail dans une organisation implique que l'employé

exécute le travail de façon à répondre aux exigences de l'employeur. Il existe donc une relation très étroite entre la formation d'un employé et son rendement au travail. Quel que soit le travail à réaliser, l'employé doit posséder des connaissances : savoir comment effectuer le travail ; maîtriser des habilités : être capable de faire le travail ; et adopter les attitudes requises: vouloir faire le travail.

Ces capacités se traduisent dans des comportements qui rendent l'employé apte à bien travailler et lui permettent d'obtenir les résultats planifiés et tangibles pour lesquels il a été embauché. Toutes les activités de formation réfèrent aux programmes mis en œuvre pour améliorer le rendement actuel et futur des employés. Or il est rare que la formation initiale d'une personne la prépare directement à exercer toutes les responsabilités de son poste, et qu'elle possède effectivement toutes les caractéristiques nécessaires pour fournir le niveau de rendement attendu. L'amélioration de la productivité des employés, appuyée par une approche de gestion faisant appel à la participation et à la formation, constitue d'ailleurs le secret des organisations performantes d'aujourd'hui.

Une enquête réalisée récemment montrait que la quasi totalité des responsables de RH/des énergies humaines considéraient que la formation allait devenir la priorité de la GRH/GEH des entreprises à travers cette nouvelle décennie.

La réalité économique et sociale d'aujourd'hui ne semble guère démentir cette appréciation.

La formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines/des énergies humaines, c'est sans doute parce qu'on a découvert qu'elle était un extraordinaire levier du développement de l'entreprise et de compétences de tout salarié.

Les différentes évolutions des environnements créent sans cesse des nouvelles exigences et doivent stimuler l'enrichissement des connaissances et des savoir-faire.

Facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économique.

II – Définition :

Plus value pour l'entreprise et les hommes, la formation peut être définie comme : « l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle. »

III – Les objectifs de la Formation :

Les objectifs visés par la formation dans les organisations sont

essentiellement l'amélioration du rendement et l'amélioration du développement des employés et de l'organisation.

Ce faisant, l'employé sera plus apte à aider son superviseur à atteindre les objectifs de l'organisation, ce qui accroîtra la rentabilité et la compétitivité de cette dernière. De plus, l'employé pourra combler ses besoins de croissance personnelle au travail et il **éprouvera un sentiment d'appartenance de plus en plus fort envers l'organisation qui investit dans ses capacités.**

Nous pouvons résumer les objectifs de la formation autour de trois grands volets, l'**employé**, l'**employeur** et l'**organisation** :

1. **Pour l'employé**, les activités de formation visent à l'intégrer à l'organisation en lui permettant de maintenir ou d'améliorer son rendement au travail pour éventuellement accéder à de fonctions exigeant plus de responsabilités.

La formation permet, en outre, aux travailleurs victimes de licenciements de se reconvertir, à ceux que menacent les évolutions techniques d'en prévenir les conséquences et aux jeunes dépourvus de préparation de recevoir un apprentissage.

2. **Pour l'employeur et l'organisation**, les activités de formation et d'apprentissage constituent un investissement dans ses ressources humaines/ses énergies humaines.

En améliorant la productivité de sa main d'œuvre, l'organisation favorise l'optimisation de ressources humaines/des énergies humaines mises à sa disposition, ce qui contribue à sa rentabilité à court et moyen terme.

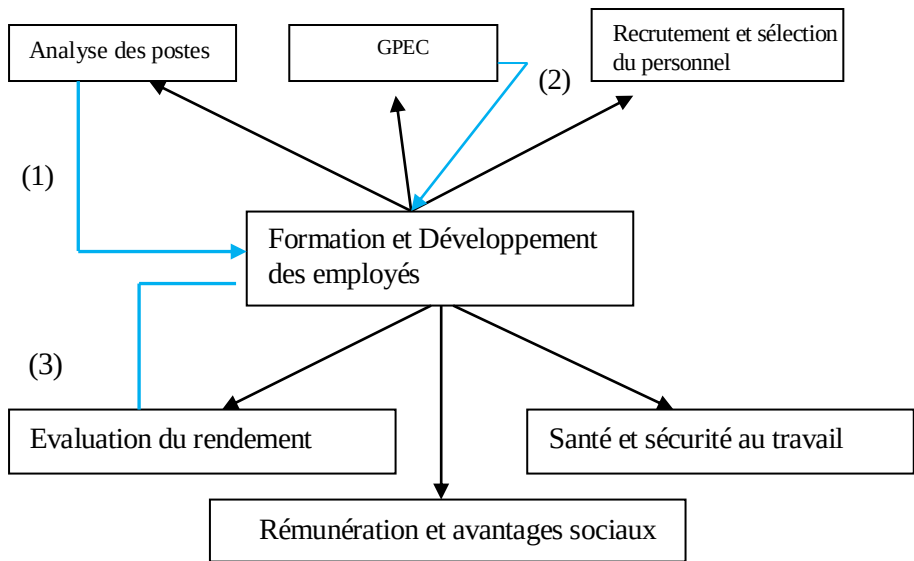
Pour l'organisation, ces activités sont un outil de changement indispensable dans le contexte où le travail et les valeurs liés au travail changent rapidement. Elle doit recycler constamment son personnel et s'occuper des nouveaux venus qui sont en général plus scolarisés et mieux formés.

A l'échelle de l'organisation, ces programmes ont les effets suivants :

- L'accroissement de la productivité ;
- Le développement de l'employé ;
- Le soutien au gestionnaire ;
- Le développement des carrières professionnelles ;
- Le développement organisationnel.

IV – Relation de la formation avec les autres activités de la GRH :

Il existe une relation très étroite entre la formation des employés nécessaire aux opérations et les autres activités de la GRH comme l'illustre le graphique suivant :



L'analyse de poste : Cette fonction a permis de décrire les responsabilités et les habilités requises des titulaires de postes afin qu'ils obtiennent un rendement optimal. Un employé bien formé sera plus productif et rentabilisera le matériel mis à sa disposition.

La GPEC : Les besoins de formation sont directement liés aux besoins des employés d'une organisation. La formation constitue une alternative de premier ordre dans la procédure de planification des emplois et des compétences.

Le Recrutement et la sélection du personnel : Pour le recrutement interne, la formation est un outil indispensable pour répondre aux exigences des futurs postes. La formation est, en outre, un outil d'apprentissage pour la nouvelle recrue.

L'évaluation du rendement : Le rendement au travail est le fruit des connaissances, des habilités et des attitudes acquises durant la vie professionnelle.

L'évaluation du rendement constitue une des meilleurs moyens mis à la disposition de l'entreprise pour diagnostiquer les besoins en formation en vue d'apporter aux employés les ajustements dont ils auront besoin. **La rémunération et les avantages sociaux** : La rémunération dans l'organisation est directement influencée par les compétences des employés au travail en ce sens qu'ils sont payés pour les responsabilités qu'ils assument au sein de l'organisation.

La santé et la sécurité au travail : Une des obligations de l'employeur c'est d'informer et former tous les employés quant aux risques et dangers professionnels liés à l'exécution de leurs tâches et de les inciter à adopter les mesures préventives nécessaires.

Remarque : Il existe des interactions quasi continues entre la fonction de formation et celles de l'étude des postes, de la GPEC et de l'évaluation du rendement schématisées à travers les flux (1), (2) et (3).

I - Les Responsabilités du superviseur :

En tant que représentant de l'employeur, le superviseur est le premier responsable de la formation de ses employés.

Il est la personne la mieux placée pour déterminer les besoins immédiats et futurs de formation du personnel de son unité. Il doit, en outre, assurer le suivi des activités de formation effectuées par ses employés et favoriser le transfert et la consolidation des connaissances ou habilités acquises dans l'exécution du travail.

C'est à lui qu'incombe la responsabilité de renseigner les employés sur les politiques et pratiques de l'organisation quant aux programmes offerts.

Quand l'organisation dispose d'un service des ressources humaines/des énergies humaines structuré, le responsable de la formation s'occupe de la gestion des programmes et des activités de formation pour l'ensemble de l'organisation et chacune des unités.

Il est responsable des politiques de formation, du diagnostic des besoins, de la conception et de la programmation des activités de même que de l'évaluation des résultats obtenus.

Dans la réalisation de ces activités, le service de ressources humaines/ des énergies humaines travaille en étroite collaboration avec la direction de l'organisation et les gestionnaires de tous les niveaux de manière à ce que la formation soit intégrée au développement stratégique de l'entreprise.

II - Le Programme de formation :

La gestion d'un programme de formation, comprend plusieurs étapes marquant le cheminement logique des activités du processus. La mise au point d'un programme de formation passe indéniablement par une analyse tridimensionnelle à savoir **des phases d'analyse, des phases de planification et une mise en œuvre des actions planifiées.**

A- La Phase d'Analyse :

Elle se traduit généralement par quatre actions différentes à l'échelle de l'organisation :

- une phase d'analyse générale des besoins de l'entreprise (à travers un diagnostic interne et externe).
- une étude approfondie des postes, de leur évolution probable et de leurs exigences.
- une évaluation du rendement des ressources humaines en vue de vérifier leur adéquation avec les nécessités des postes qu'ils occupent.
- une élaboration des objectifs de formation.

1. L'analyse des besoins de l'organisation :

Les besoins que l'organisation entend combler par le programme de

formation doivent être identifiés clairement dès le départ. Ceci n'est possible qu'à l'issue d'un diagnostic interne et externe de l'entreprise compte tenu de l'évolution de son environnement **P .E .S. T .E .**

Nous établissons, alors un inventaire des forces de l'organisation à entretenir et des faiblesses à corriger probablement grâce à un programme de formation adéquate.

2. L'étude et l'analyse des postes :

Cette étude permettra de mettre en évidence les tâches effectuées dans chaque poste de l'entreprise, leur évolution et les méthodes permettant de les enrichir.

L'étude des postes fait ressortir également les compétences individuelles nécessaires pour mener à bien l'exécution des tâches.

3. L'évaluation du rendement des employés :

L'analyse des besoins de formation consiste aussi à examiner en détail les tâches effectuées présentement par les employés en vue de les comparer au rendement attendu. Si les écarts qui se dégagent sont significatifs l'analyste traduit ces différences en besoins et objectifs de formation qui seront par la suite étudiés par les différents décideurs.

4. L'élaboration des objectifs de formation :

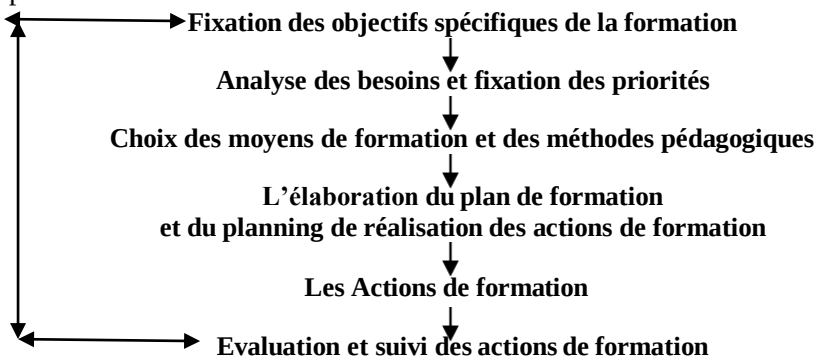
Les renseignements recueillis lors des précédentes analyses permettent de constater les besoins communs d'un groupe d'employés ou les besoins individuels en vue de mettre sur pied des programmes de formation pertinents avant de se lancer à travers tout le processus de formation.

La fixation des objectifs permet également de cibler le type de formation à offrir, de fixer les budgets à consentir et les personnes qui participent.

Un objectif de formation est un énoncé qui précise avec concision les connaissances, les habilités et les attitudes requises au terme d'une activité d'apprentissage.

B La phase de planification :

Pour simplifier nous vous proposons de schématiser la procédure de planification conformément au schéma suivant :



- Les Phases de la planification

III – Les Méthodes de formation :

La formation vise l'acquisition ou l'amélioration de connaissances, d'habilités et de comportements requis au travail de manière que les employés présentent une meilleure performance.

Pour ce faire, nous pouvons utiliser plusieurs méthodes et techniques suivant les objectifs poursuivis, les contenus des cours à dispenser, le temps disponible et la capacité d'apprendre des employés.

C'est pourquoi les formateurs font souvent appel à une combinaison de plusieurs méthodes et techniques de formation.

Nous regroupons généralement les méthodes en deux grandes catégories :

- Les méthodes axées sur la pratique ou sur les habilités et les comportements.
- Les méthodes axées sur le développement de la personne, l'acquisition de connaissances et d'habilités plus théoriques.

1 – Les Méthodes axées sur la pratique :

Ce groupe de méthodes tente en général de développer des habilités pour la manipulation de matériel ou d'objets et la maîtrise des tâches à réaliser. Il s'agit en général des méthodes suivantes :

✓ **L'intégration au poste de travail (ou formation sur le tas)** : elle consiste à former le personnel pendant qu'ils accomplissent le travail.

✓ **Le système de l'apprenti (ou le « coaching »)** : l'employé apprend son travail avec un supérieur hiérarchique ou un employé plus expérimenté que lui pendant une certaine période.

✓ **La corbeille d'entrée (ou corbeille du gestionnaire)** : l'employé est placé à un bureau où il doit travailler avec des documents typiques du poste occupé (lettres, notes de services, ...). Le stagiaire doit établir des priorités et résoudre les problèmes liés à ce poste. Il sera évalué par des formateurs sur la qualité des décisions prises.

✓ **La rotation de postes** : Cette méthode est surtout utilisée pour les cadres et pour les employés qui présentent le potentiel nécessaire pour accéder à des postes de niveau supérieur qui exigent plus de connaissances et impliquent plus de responsabilités.

✓ **La formation en atelier école** : cette méthode reproduit le travail avec un matériel semblable à celui qui sera utilisé dans une situation réelle par l'organisation.

2 – Les Méthodes axées sur l'apprentissage du savoir :

Ces méthodes visent surtout à permettre l'apprentissage de connaissances et des habilités intellectuelles ou de comportement (savoirs et savoir être).

Ici aussi plusieurs méthodes favorisent ces apprentissages et sont les suivantes :

- **Le cours magistral** : il s'agit d'un processus de communication à sens unique où une personne s'adresse à un auditoire qui peut être très

nombreux et qui reste passif.

- **Les cours programmés** : le cours est divisé en modules qui suivent une séquence logique. Il faut que chaque composante soit bien maîtrisée avant de passer à un nouveau module.
- **La discussion de groupe** : les groupes sont généralement composés de trois à trente personnes, subdivisés en sous groupes pour donner la chance à tout le monde de participer à la discussion.
- **L'étude de cas** : cette méthode permet de créer une situation réaliste à travers l'exposé d'un problème et de placer la discussion dans un contexte précis, surtout lorsqu' il s'agit de mettre au point une solution à un problème.
- **Les jeux de rôle ou des simulations** : elle ressemble à la méthode des cas, mais cette fois on ne demande pas de résoudre simplement le problème mais de jouer le rôle d'un des personnages.

IV – L'exécution et l'évaluation des méthodes de formation :

Il s'agit à ce niveau de mettre en pratique ou de diffuser le programme de formation c'est-à dire recourir à une ou aux méthodes précédemment développées.

Nous pouvons regrouper alors, des supports techniques en supports visuels et/ou auditifs à l'instar des tableaux, chevalets, rétroprojecteurs, diapositives, films, vidéo, simulateurs, etc.

L'exécution du programme de formation est généralement suivie d'une évaluation pour s'assurer de l'atteinte effective des objectifs préalablement fixés.

Nous évaluons généralement la formation sur trois délais différents :

- **Une évaluation à court terme** : qui consistera à observer et mesurer l'acquisition effective des connaissances (savoir faire et savoir être) par rapport aux objectifs fixés.
- **Une évaluation à moyen terme** : la formation est une mesure de prévention. Elle contribue à réduire les risques encourus par l'entreprise. La question qui se pose au moment de cette évaluation est si l'entreprise dispose d'assez de temps et de compétences pour faire face aux changements.
- **Une évaluation à long terme** : cette évaluation porte sur la question d'efficacité et d'efficience de la ressource humaine de l'entreprise.

En d'autres termes, il s'agit d'évaluer la formation sur les critères suivants : la pertinence par rapport aux objectifs visés, la conformité, l'efficacité, l'efficience et enfin la cohérence avec la politique de l'entreprise.

V – Résultat :

La formation se présente, aujourd'hui, comme une nécessité incontournable puisqu'elle permet de réaliser une adéquation continue entre vie professionnelle et vie académique.

Longtemps préconisée par les gestionnaires/les managers et les pouvoirs

publics, elle permet aux entreprises de répondre de plus en plus aux caprices des environnements économiques, sociaux, politiques, technologiques et culturels.

• **La Rémunération**

Objectifs :

A l'issu de cette partie nous devons être capable de :

1. Définir la rémunération et son importance pour les salariés.
2. Distinguer entre les différentes appellations du salaire.
3. Connaître l'histoire et l'évolution du salaire.
4. Différencier entre les systèmes et grilles de salaires.

I / Définition :

La rémunération constitue l'un des éléments les plus importants de la relation de travail. Le terme " salarié " pour désigner le travailleur indique le poids de cette composante économique et le lien entre la contribution et la rétribution. Différentes appellations ont été créées pour distinguer entre les différentes formes de paiement d'un travail effectué, tout dépend de la forme de travail et des conditions dans lesquelles il est effectué.

Ainsi nous trouverons les appellations suivantes toujours pour désigner la même chose

- **La rente** : est le revenu perçu sans aucun effort déployé ;
- **La rétribution** : est le terme le plus général pour désigner une récompense dans travail.
- **La rémunération** : est le gain monétaire que l'on a tiré d'un travail.
- **Les appointements** : sont une rémunération en espèces fixe, mensuelle et rattachée à un emploi.
- **Le salaire** : est la rémunération de l'ouvrier.
- **La commission** : est la rémunération des intermédiaires. Etc.

Le salarié développe de très nombreuses attentes par rapport à sa rémunération. Souvent, il en retire l'essentiel de ses revenus, donc il en vit.

L'évolution des besoins engendrés par notre société de consommation est telle que le salarié porte un jugement sur son niveau de rémunération en fonction des désirs qu'il peut satisfaire et de ceux qu'il ne peut pas s'offrir.

Mais le salarié perçoit également sa rémunération comme un élément de réponse a plusieurs questions qu'il est amené à se poser dans le courant de sa vie professionnelle

- **suis- je traité équitablement**
- **suis- je apprécié à ma juste valeur ?**
- **ai-je intérêt à rechercher la performance ?**

Ainsi l'échange entre travail et rémunération dépasse la simple transaction économique. Il renvoie à des facteurs psychologiques, sociologiques et éthiques.

Le salarié peut dans certains cas décider de rester ou de partir de

l'entreprise au vue de sa rémunération actuelle ou de ses perspectives de rémunération.

Par ailleurs, il est évident que les rémunérations sont au cœur de négociations sociales et que la perception qu'en ont les différents groupes a une influence sur les relations sociales et le climat social.

Face à ces attentes, l'entreprise n'évolue pas à sa guise ; elle doit respecter des contraintes économiques et législatives :

- Economiquement, la masse salariale est, dans certaines branches professionnelles, le premier poste de charges ; son évolution est donc conditionnée obligatoirement par le niveau des produits.
- Juridiquement l'entreprise est soumise à une réglementation contraignante. Souvent, pour endiguer l'inflation, l'emprise de l'Etat sur les rémunérations heurte la volonté d'autonomie des entreprises mais constitue en même temps un excellent alibi pour freiner les hausses de salaires.

Malgré ces contraintes, la gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la politique sociale des entreprises.

Elles peuvent aujourd'hui utiliser dans de meilleures conditions qu'autrefois la gestion des rémunérations pour obtenir des résultats conformes à leurs objectifs sociaux et parfois même à leurs objectifs stratégiques.

Levier très puissant de l'efficacité sociale, la gestion des rémunérations est, à ce titre, l'une des missions les plus importantes de l'audit social.

Au carrefour de disciplines variées, le droit du travail, la gestion financière et prévisionnelle, la psycho - sociologie, l'analyse des rémunérations apporte aux directions d'entreprise un jugement sur les points suivants :

- La conformité de leur outil et de leurs politiques de rémunération par rapport au droit et règles internes ;
- L'efficacité de leurs procédures et la qualité de leurs informations en la matière ;
- La nature et le degré de maîtrise des risques liés aux politiques salariales.

II / Histoire et actualité du salaire :

Le salaire est, depuis très longtemps, au centre d'un débat d'expériences qui contribue à en renouveler sans cesse l'actualité.

Dans l'antiquité, la relation de travail étant une relation maître esclave, le problème de la rémunération ne se posait même pas.

Ensuite les choses ont évolué, le travailleur commençait à percevoir une part de la production et ce n'est qu'avec l'apparition des artisans que le travailleur commença à percevoir un salaire quoique dérisoire par rapport au travail effectué.

La doctrine socialiste a essayé de donner au travail toutes les considérations qu'il méritait, néanmoins elle fut contrée par les démocratiques qui ont estimé que le travail est " une marchandise comme les autres et donc

soumise à l'offre et la demande".

D'autres économistes ont également cherché à expliquer la formation ou l'évolution des salaires entre autres Adam Smith, Walras et Keynes et bien d'autres.

Les théories économiques ont toujours eu des difficultés à prendre en compte les mécanismes sociaux et juridiques qui, dans la réalité, ont une grande importance dans la fixation des salaires.

L'un des changements majeurs en matière de détermination des salaires est l'apparition des négociations et des conventions collectives.

Finalement, considéré comme le prix du travail obéissant à l'offre et à la demande, tantôt comme le rendement des capitaux humains, tantôt comme la rémunération des connaissances, de l'expérience et des compétences, tantôt comme un amortissement nécessaire pour l'entretien du salarié et la reproduction de sa force de travail le salaire est devenu un rapport social.

Il est le résultat d'un rapport de dépendance entre la force du travail et la force du capital. Il est, en outre, le résultat d'un compromis entre ces deux forces et doit être modifié à chaque fois que le rapport entre ces deux forces change.

III / Les différents systèmes de salaire :

Les salaires diffèrent d'un travail à un autre et constituent par conséquent un système composé par les salaires suivants :

Le salaire au temps : proportionnel au temps passé.

Le salaire à la pièce : proportionnel au nombre d'unités fabriquées.

L'économie de partage : le salaire reflète la santé économique de l'entreprise ou la richesse de l'entreprise qui sera partagée entre les différents salariés.

Le salaire argent de poche : il sert à payer uniquement un café ou un paquet de cigarette puisque toutes les autres consommations courantes sont gratuites.

IV / Les éléments Constitutifs du salaire :

Le salaire est déterminé en fonction de plusieurs facteurs notamment :

- ✓ La qualification professionnelle du salarié ;
- ✓ Le mérite professionnel ;
- ✓ La structure des salaires dans l'entreprise ;
- ✓ Le marché de l'emploi ;
- ✓ Le niveau de vie ...

Les composantes principales sont :

- **le salaire de base** : qui tient compte de plusieurs critères relatifs à l'environnement externe et l'environnement interne de l'entreprise.

- **le statut de l'employé** : c'est-à-dire sa position au sein de l'organigramme.

- **le complément de salaire** : servant à compenser des dépenses supplémentaires que les employés sont amenés à engager à l'occasion de

leur travail.

- **les primes** : elles sont de plusieurs types et sont accordées aux salariés de manière variable en fonction des intérêts spécifiques et compte tenu d'apport supplémentaire de l'argent.

- **les charges sociales** : c'est la sécurité sociale, la retraite, ...

- **les avantages en nature** : souvent considérés comme un signe de reconnaissance pour le salarié.

- **les heures supplémentaires.**

- **les possibilités d'actionnariat.**

Etc.

V / Le Salaire et la satisfaction :

La manière dont un salarié juge sa rémunération dépend de ses aspirations personnelles et de l'image qu'il a de lui.

Il faut donc veiller, au moment du recrutement, à bien apprécier le réalisme des candidats dans ces deux domaines.

L'appréciation est aussi le fruit d'une comparaison sociale qui élargit le champ de référence.

En général, l'éventail de comparaison grandit à la mesure des niveaux d'étude et de qualification. Le constat externe, le plus fréquent est basé sur l'observation des salaires de personnes à fonctions équivalentes, dans des contextes similaires. L'analyse interne est plutôt le fait de ceux dont la fonction est mal définie, ce qui les amène à interroger les rétributions de leurs supérieurs et inférieurs hiérarchiques ; c'est aussi la méthode de ceux qui s'identifient à l'entreprise ou ils travaillent.

Si l'estimation est très négative, et qu'il y a peu de chances d'évoluer dans l'entreprise, l'insatisfaction est conflictuelle ou résignée, avec des risques évidents de démobilisation.

La rétribution est susceptible d'augmenter à partir des résultats obtenus ou d'un processus ouvert de carrières, l'insatisfaction a des chances d'être mobilisatrice ; elle incite à faire ses preuves.

Globalement, toute amélioration des relations sociales est vaine s'il existe un réel contentieux salarial entre le personnel et la direction.

Finalement nous pouvons dire qu'il est donc essentiel de contrôler la masse salariale, dont l'évolution et la structure ont des effets stratégiques puisqu'elle participe aux équilibres financiers et intervient dans les équilibres sociaux.

Pour donner plus de souplesse aux politiques salariales, nous pouvons offrir des primes, des gratifications exceptionnelles et diverses rétributions ponctuelles ; nous pouvons développer l'intéressement ou l'actionnariat.

Contrairement aux variations de salaire, ces mesures n'entraînent pas de répétitions mensuelles obligatoires.

La meilleure approche est celle d'une rétribution globale, qui arbitre entre différents apports. Les offres monétaires peuvent être associées aux récompenses symboliques.

Sur le plan financier, les salaires peuvent être complétés par des primes, de l'intéressement, des avantages en nature ou compléments sociaux.

• L'évaluation du rendement et la mesure des performances

Objectifs :

Avec l'appropriation de cette partie nous devons être capable de :

1. Définir l'évaluation du rendement du personnel.
2. Comprendre l'importance de l'évaluation du rendement pour les employés et l'organisation.
3. Décrire le processus d'évaluation.
4. Décrire les principales méthodes d'évaluation du rendement.

Introduction :

Chaque personne dans une organisation est évaluée en tout temps par son supérieur hiérarchique, ses collègues de travail et ses subordonnés/ses collaborateurs.

Cela est vrai pour toutes les organisations, peu importe leur taille, leur structure ou leur culture car nous avons tous une opinion à propos des autres. Seulement, plus l'évaluation des autres est formelle, plus elle sera objective et bénéfique sur le rendement des employés et sur les prises de décisions ultérieures.

Utilisée au départ à des fins de promotions ou de rémunération, l'évaluation du rendement vise à améliorer le rendement et le développement des employés au travail. En effet, la plupart des gens acceptent volontiers de voir leur travail évalué, et même critiqué, aussi longtemps qu'ils ne se sentent pas personnellement visés.

Bien qu'ils soient conscients que cette activité de gestion des ressources humaines/gestion des énergies humaines est indispensable à une gestion saine de l'organisation, en pratique les superviseurs ont beaucoup de réticences à accomplir cette tâche. Il incombe donc au service des ressources humaines/des énergies humaines de tenter d'éliminer les difficultés inhérentes au processus d'évaluation.

I – Définition :

L'évaluation du rendement est une activité « de contrôle qui consiste à porter un jugement sur la contribution spécifique de l'employé aux objectifs de l'organisation ». Il s'agit, en fait, de mesurer, évaluer, puis juger les résultats et les comportements d'un employé pendant une période donnée, en rapport avec les attentes ou exigences qu'on avait à son sujet.

C'est-à-dire entre les résultats obtenus et les résultats attendus ou

planifiés.

Elle répond à des enjeux tant collectifs (réponse aux attentes des administrés) qu'organisationnels (qualité de la prestation) et humains (motivation de l'agent). Elle est au centre de la gestion du personnel et **porte de nos jours un jugement sur la personnalité du travailleur plus que sur le poste de travail.**

II – Objectifs de l'évaluation du rendement :

L'évaluation du rendement des employés au travail est un moyen dont dispose l'entreprise pour atteindre essentiellement les trois objectifs suivants :

Informar l'employé des attentes qu'on a face à lui au travail, des critères et des normes utilisées pour mesurer son rendement. Ce qui lui permettra de s'adapter aux objectifs de l'organisation, de se fixer de nouveaux défis, tout en ayant l'occasion d'exprimer clairement ses idées et ses aspirations.

Informar le superviseur de l'efficacité de sa gestion puisque c'est lui qui a la responsabilité de contrôler régulièrement le travail de ses employés. Ces renseignements servent aussi d'outil pour recommander des augmentations salariales, déterminer des besoins en formation et de planifier les carrières professionnelles des salariés. L'évaluation du rendement ouvre des canaux de communication indispensables entre le superviseur et ses employés pour qu'ils aient une même perception du travail accompli.

III – Les Caractéristiques de l'évaluation

1- Qui procède à l'évaluation ?

La haute direction et le service des ressources humaines/service des énergies humaines doivent coordonner leurs efforts pour fournir l'information et le soutien nécessaires au superviseur afin qu'il exécute cette activité de gestion des ressources humaines/des énergies humaines dont il est responsable. La collecte de l'information selon les orientations établies par ce service et la haute direction. Les spécialistes du service offrent de plus de l'aide et des conseils aux personnes en cause.

Dans la petite organisation, le supérieur immédiat évalue au jour le jour le rendement de ses employés au travail. S'il décide de faire preuve d'une plus grande rigueur, il aura recours à une firme de consultants ou à des experts pour la conception de son programme d'évaluation du rendement et s'assurera du soutien nécessaire à l'implantation du programme.

Dans la grande organisation, le programme d'évaluation du rendement relève d'une décision de la direction générale, qui délègue au service des ressources humaines/ service des énergies humaines la conception et l'implantation de ce programme d'activité.

Dans les deux cas, le superviseur doit déterminer les attentes quant au rendement et les communiquer aux employés placés sous son autorité.

2- Quand doit – on évaluer ?

L'idéal serait de prévoir des évaluations régulières et nombreuses. Seulement cela risque de faire perdre trop de temps et d'argent à l'organisation en plus du stress perpétuel que cette évaluation peut engendrer pour les employés.

Généralement, le choix du moment et de la fréquence dépendra des préoccupations de chaque organisation.

La périodicité la plus utilisée est le trimestre (d'ailleurs le résultat de l'évaluation se répercute directement sur la prime de rendement des employés).

3- Comment doit –on évaluer ?

Le processus d'évaluation du rendement est composé d'une séquence d'activités que doit réaliser le superviseur pour en atteindre les objectifs. Il doit d'abord établir et communiquer les critères de rendement, puis observer et cueillir les données pertinentes et enfin réaliser l'évaluation formelle des employés et leur fournir de la rétroaction.

a / Que doit – on évaluer ? :

Pour que l'évaluation du rendement soit valide et objective, elle doit porter sur des éléments qui influencent significativement le travail et être basée sur des critères, des normes ou des standards connus et observables, que l'on peut effectivement mesurer. L'évaluation du rendement de l'employé qui en résulte doit aussi être fiable ou donner les mêmes résultats d'une fois à l'autre.

Les critères d'évaluation utilisés pour déterminer si le rendement est bon ou mauvais sont en fait des indicateurs ou repères qui permettent de rendre compte du rendement. Ils se déduisent de l'analyse de poste et des objectifs préalablement fixés et souvent négociés entre le supérieur immédiat et l'employé.

Ces objectifs serviront à déterminer les standards ou normes selon lesquels le rendement sera mesuré. Par conséquent, pour, être valide et objective, l'évaluation doit porter sur les tâches du poste de travail, sur les éléments critiques du travail ou sur tout ce qui a un effet sur la réalisation des résultats.

Elle doit être basée sur des critères qui mesureront le rendement. Elle doit aussi être pratique et comprise de l'évaluateur et de l'employé évalué. Elle doit enfin être administrée par des personnes compétentes qui saisissent les objectifs visés.

Trois types de critères servent, généralement d'indicateurs du rendement. **Ce sont les critères reliés à la personne, aux comportements et aux résultats.** Les critères reliés à la personne réfèrent à des traits de personnalité, tels que l'intelligence, la stabilité émotionnelle ou la motivation de l'employé. Les critères reliés aux comportements réfèrent aux efforts fournis

par l'employé et aux activités mises en œuvre pour atteindre les résultats, comme l'habileté d'analyse et de synthèse, la capacité d'entretenir de bonnes relations interpersonnelles, de prendre des décisions.

Enfin, les critères reliés aux résultats s'appuient sur une analyse du poste, sur les attentes de l'organisation, sur la quantité et la qualité du travail obtenues ainsi que sur la manière d'atteindre ces résultats.

b / Quelles sont les méthodes de l'évaluation ?

L'évaluation peut être conduite grâce à de nombreuses méthodes dont le contenu varie d'une entreprise à une autre.

Il existe de nombreuses méthodes d'évaluation comportant chacune des avantages et des inconvénients. Les méthodes dites « traditionnelles » portent sur les caractéristiques personnelles du travailleur et sur l'examen du comportement.

Parmi ces méthodes, nous pouvons classer **celle du rangement** qui consiste à comparer le rendement de l'agent par rapport à ses collègues, **celle par échelle graphique ou échelle de notation** qui liste une série de critères pondérés représentés au sein d'une grille d'évaluation, **celle des choix forcés** qui oblige l'évaluateur à établir les caractéristiques professionnelles qui conviennent le mieux et le moins à l'agent, **celle des incidents critiques ou des faits significatifs** qui note les incidents positifs ou négatifs survenus au cours de la prestation de l'évalué, et **celle de l'évaluation libre ou improvisée** qui repose sur les éléments subjectifs apportés par l'évaluateur. Si ces méthodes sont faciles et rapides à mettre en application à moindre coût, il va sans dire qu'elles comportent également de nombreux inconvénients parmi lesquels l'absence de dialogue, la subjectivité et l'absence d'objectifs qui ne sont pas les moindres.

Aux méthodes dites « traditionnelles » nous faisons place des méthodes dites « modernes ». Les méthodes par objectifs fixés de commun accord entre évaluateur et évalué et par réciprocité d'évaluation où le dialogue est établi dans les deux sens sont par excellence les représentantes d'une nouvelle approche de l'évaluation du personnel.

D'autres méthodes ont également vu le jour, combinant les éléments des méthodes traditionnelles et modernes. La norme de travail (quota de production), la méthode par centre d'évaluation (basée sur l'aptitude à occuper un poste via des tests), l'évaluation quantitative (utilisant la comptabilité analytique et l'analyse financière), l'appréciation du groupe et de l'individu dans le groupe (auto-analyse du groupe) et, l'analyse et la résolution des problèmes humains (entouré des chefs directs et de l'aide de psychologues) sont autant de méthodes appliquées dans des contextes précis d'organisation du travail.

Ces méthodes nouvelles ont pour objet d'instaurer une révolution dans les mentalités en passant de la notation, opération ponctuelle, à l'évaluation du

personnel en tant que système permanent, dynamique, transparent, aux critères connus et reconnus, aux objectifs définis, mettant l'accent sur le potentiel et la motivation de l'agent. L'évaluation doit dans ce contexte être vue comme une possibilité d'avancement et de développement du potentiel professionnel et humain. **(cf. formulaire d'évaluation en annexe)**

Pour mener à bien l'évaluation, l'évaluateur établit un tableau de bord, « ensemble nécessaire et suffisant d'indicateurs à la disposition d'un responsable pour mesurer » à période constante « les écarts entre les réalisations et les objectifs et pour prendre des décisions à court terme ». Ces objectifs sont présents tant en amont de l'évaluation lors de l'analyse des écarts entre les objectifs et les réalisations, qu'en aval lors de l'ajustement ou la modification des objectifs.

L'évaluation est une procédure action - réaction (l'objectif définit les moyens qui règlent les actions. Ces actions déterminent des procédures de contrôle qui peuvent induire des ajustements d'objectifs) mais aussi une procédure « pro action » (anticipation de l'action). La qualité du tableau de bord dépend de nombreux critères tels que la précision de l'objectif, son adaptation aux besoins, le choix de l'échelle, la comparaison avec des données de référence, le nombre de prise de données et la pertinence des indicateurs.

Les indicateurs sont définis comme des « valeurs relatives d'une grandeur par rapport à un nombre repère appelé base et destiné à mesurer l'évolution de cette valeur dans le temps ».

Les principaux types sont les indicateurs de moyens financiers, techniques et humains, les indicateurs de productivité, les indicateurs de qualité, ceux de sécurité, d'activité et de climat social. Dans le domaine des ressources humaines/des énergies humaines, la classification comprend les paramètres de structure spécifiques aux personnes (âge, sexe, état civil, etc.), les paramètres de compétence de l'agent (années et niveau d'étude, formation, etc.) et les paramètres de comportement (climat social, niveau/taux d'absentéisme, etc.). Ces paramètres doivent être significatifs, de fréquence raisonnable, fiables, rapides à obtenir, exacts, disponibles, harmonisés et objectifs. Nous utiliserons alors les méthodes statistiques pour les représenter sous formes de tableaux et graphiques. La création d'un tableau de bord nécessite le recours à une matrice d'aide, à une négociation entre évalué et évaluateur et à une diffusion de l'information. Elle requiert également un choix et une collecte réfléchie des informations.

En tout état de cause, un tableau ne peut être opérationnel qu'après une période de rodage et de référence estimée à quatre années. Quatre difficultés apparaissent ensuite. La première est due au fait qu'un objectif correspond à un seul tableau et vice et versa. La deuxième est liée à l'évolution de l'administration et aux ajustements nécessaires du tableau de bord qui en découlent. Les troisième et quatrième difficultés sont respectivement

l'implication et l'intérêt d'une part, et le contrôle des données d'autre part.

Attention !

L'évaluation du personnel est un challenge qui se heurte à un certain nombre de problèmes.

Citons, pour mémoire et de façon non exhaustive, la résistance au changement, la politisation, la faiblesse des enjeux pécuniaires, la formation des évaluateurs, le choix de la méthode, la subjectivité, la tendance centrale (neutralité de l'évaluateur), l'effet de halo (critère qui diffuse sur les autres), l'effet de contraste (comparaison avec autres évalués), les premières impressions, les préjugés, les erreurs des extrêmes (extrémité de l'évaluation), ou encore l'effet de proximité (tendance à noter de la même manière des critères proches).

L'acceptation de l'évaluation par l'implication des acteurs est également primordiale. La sensibilisation des acteurs se déroule en trois phases. La phase préalable doit faire apparaître les objectifs et les avantages du système, les critères retenus et les recours existants. La phase d'évaluation doit expliciter le mécanisme utilisé. Enfin, la phase ultérieure de l'évaluation doit porter sur l'information relative aux effets, à l'analyse et au contrôle. Ici encore, la transparence et la sincérité sont les clefs du succès. L'acceptation de l'évaluation n'est pas une soumission de l'agent à un système imposé mais une réelle possibilité de découverte de ses capacités, de la connaissance des objectifs et des enjeux, d'un renforcement des qualités personnelles, d'une homogénéité de jugement et d'une cohérence objective dans le jugement de l'évaluateur. Elle doit permettre la réalisation tant des objectifs de la commune (stratégiques, généraux, sociaux, qualitatifs, ressources humaines) que de ceux de l'individu (rémunération équitable, promotion, carrière, motivation et potentiel).

IV – Résultat :

Un système d'appréciation doit s'intégrer dans la gestion des ressources humaines/gestion des énergies humaines de l'entreprise car il laisse inévitablement un impact sur l'évalué et l'évaluateur et fait bénéficier au maximum tous les acteurs.

Formulaire d'évaluation de l'employé (Annexe 2)

• La Gestion des Carrières

Objectifs :

A L'issu de cette partie, nous devons être capable de :

- 1- Définir la carrière professionnelle.
- 2- Saisir son importance pour l'organisation et les salariés.
- 3- Elaborer un plan de développement des carrières.

La gestion des carrières professionnelles :

Pour assurer sa croissance, toute entreprise doit avoir la faculté d'adaptation de son personnel.

Ceci dépend de son aptitude à choisir les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement en tenant compte de leurs aspirations et de leurs capacités potentielles. Par ailleurs, les mentalités évoluent, en particulier les attitudes vis-à-vis du travail et de l'autorité : Le travail n'est plus seulement source de salaire et éventuellement de prestige social, mais il doit apporter développement et enrichissement personnel.

La gestion des carrières ou « développement du potentiel humain » de l'entreprise vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins des entreprises en hommes, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations du personnel.

Un plan de développement durable des RH/EH vise à connaître, puis à planifier pour agir, il comporte notamment deux phases

* L'appréciation du rendement des salariés : (1ère étape de tout programme de développement) L'évaluation est un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions.

L'évaluation doit pouvoir servir

- A analyser les points forts et les points faibles et juger des corrections à apporter pour améliorer les performances ;
- A prendre les décisions telles que : accorder une promotion, décider d'une mutation, procéder à une réorientation, faire bénéficier d'une augmentation salariale.

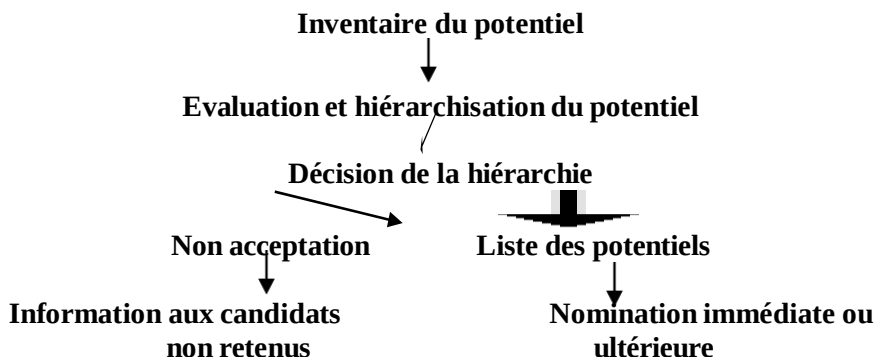
* L'élaboration d'un plan de développement des carrières : Ce plan vise à organiser et à coordonner, au niveau des hommes, la nécessaire évolution des carrières. La planification prospective s'opère à deux niveaux pour l'entreprise

- Premier niveau : (niveau global) la gestion prévisionnelle du personnel projette à long et moyen terme les besoins en RH/EH. L'étude est anonyme : il s'agit de projection des postes ;
- Deuxième niveau : Au niveau de l'évolution des carrières individuelles, le plan de développement des RH/EH organise l'affectation à chaque salarié à court et moyen terme, en tenant compte des profils professionnels, des performances et des souhaits individuels. Il s'agit d'affecter des individus nommément désignés dans les postes.

Cette démarche s'applique aussi bien aux populations cadres que non cadres. Nous constatons toutefois que la majorité des plans de développement, lorsqu'ils existent, sont centrés sur les seuls cadres. **Nous verrons plus tard qu'il existe des plans de développement adaptés à des non cadres.**

I – Les étapes d'un plan de développement des carrières :

Les différentes phases d'un plan de développement des carrières peuvent être présentées ainsi :



- Phases d'un système de développement des carrières -

A - L'inventaire du potentiel humain total de l'entreprise

Cet inventaire peut être établi à partir de deux sources principales :

1- L'avis de la hiérarchie

- le supérieur hiérarchique peut donner un avis pur et simple sur les évolutions possibles de ces subordonnés/collaborateurs, le délai de cette évolution et les actions à mettre en place pour les favoriser. Cette méthode bien que simple, ne donne pas une garantie suffisante quant à ses résultats : la décision du supérieur hiérarchique étant arbitraire, certains potentiels pourront être laissés dans l'ombre, volontairement ou non.
- le supérieur peut aussi donner un avis sur une liste limitée de ses subordonnés/collaborateurs. Celle-ci est établie par la fonction personnel compte tenu de la formation, de l'expérience (dans l'entreprise ou à l'extérieur) et du contenu de l'entretien de l'évaluation. (Exploitation d'une banque de données lorsqu'elle existe). Le supérieur hiérarchique doit préciser pour chacun des noms de la liste son opinion. Cette formule n'aboutit pas, plus que la précédente, à un inventaire exhaustif du potentiel, car la liste n'est pas établie en fonction d'une connaissance des individus et de leurs comportements. De plus le choix du superviseur est subjectif.
- Il existe également la méthode de consensus hiérarchique : l'ensemble des supérieurs hiérarchiques d'un même niveau discutent du potentiel de l'ensemble de leurs subordonnés/collaborateurs.

A l'issue de cette réunion, les subordonnés/collaborateurs sont classés en 5 groupes homogènes :

- **Evolutifs immédiats ;**
- **Evolutifs à terme plus lointain ;**

- **Bien dans leur poste**
- **Trop récemment nommés**
- **A réorienter**

2 - La connaissance des attentes des salariés

La méthode généralement utilisée, pour connaître d'une manière systématique les attentes des salariés, est l'entretien d'appréciation durant lequel chaque salarié est invité à exprimer ses souhaits (le résultat de la discussion étant consigné sur le document récapitulatif). Certaines entreprises procèdent aussi à l'information systématique des postes vacants auprès de l'ensemble des salariés pour que ceux-ci postulent (notamment en se dotant d'une mémoire qui accumulera l'ensemble de ces données et qui serait accessible en permanence par la hiérarchie).

B- La hiérarchisation et la sélection des potentiels humains

Une fois l'inventaire annuel réalisé il s'agit de sélectionner les meilleurs potentiels afin de déterminer la liste des candidats possibles pour les postes à pourvoir et d'envisager les besoins en formation.

1 - Méthode hiérarchisation des potentiels

Une des méthodes les plus utilisées est la technique du centre d'évaluation. Cette technique fait appel à des simulations : les candidats sont mis dans des situations aussi proches que possible de la réalité de leurs responsabilités futures. La simulation peut consister :

- En une discussion de groupe (les candidats sont ainsi observés et notés sur leur influence sur les autres, leur esprit d'analyse, de synthèse, de négociation.
- En une mise en situation : par exemple une situation d'appels ou de réponses téléphoniques.

Le résultat du centre d'évaluation apparaît comme positif. La majorité des entreprises utilisatrices concluent que cette méthode permet à la fois :

- **L'identification des caractéristiques personnelles exigées dans un poste ;**
- **L'adéquation des comportements avec les tâches attendues ;**
- **L'établissement d'un avis prédictif assez fiable ;**
- **La détection des besoins en formation.**

Cependant, cette technique présente des inconvénients :

- Un coût élevé de développement des simulations et du personnel coordonnant ces simulations (environ 1 observateur par 3 candidats)
- Impact psychologique sur les candidats écartés qui perçoivent négativement leurs éliminations. L'implantation d'une telle méthode dans une entreprise nécessite une formation des évaluateurs et l'information du personnel de l'existence de cette méthode, avec l'engagement de fournir aux candidats qui le désirent les résultats des simulations (En général sous forme d'énoncé des points forts et points faibles).

2 - L'utilisation des potentiels humains dans la construction d'un plan de développement des carrières :

A partir de la décision de hiérarchie, les candidats non retenus seront informés au cours d'un entretien où les points forts et les points faibles de chaque profil seront expliqués et commentés. La liste des candidats non retenus sera communiquée à l'ensemble de la hiérarchie afin que celle-ci s'y réfère en cas de besoins ultérieurs. Certaines grandes entreprises ont mis en place une fonction spécifique de conseil, qui met à la disposition des collaborateurs une structure d'accueil susceptible de leur offrir information, conseil en orientation ou conseil en formation.

Un support peut être mis à la disposition de chacun : chaque salarié volontaire peut y trouver l'assistance nécessaire pour appréhender avec objectivité sa situation, rechercher des possibilités d'évolution et examiner les actions à entreprendre pour assurer son propre développement de carrière.

Cette analyse peut être le résultat d'une démarche personnelle ou d'une démarche conjointe de la hiérarchie et du collaborateur concerné.

3- Elaboration d'un plan de succession (ou organigramme prévisionnel) :

L'exercice de construction d'un plan de succession peut présenter un double intérêt pour l'entreprise

- Etablir la liste des successeurs possibles pour une position dans l'entreprise ;
- Mettre en lumière la pénurie des ressources internes pour certaines positions bien déterminées. Un plan de succession peut être représenté par la figure suivante :

Fonction :

Fonction : .

Titulaire : ,....

Postes futurs : 1

2-

Remplaçant : 1

2-

Fonction :...

Titulaire :

Postes futurs : 1-

2-

Remplaçant : 1-

2-

Titulaire :...

Fonction : .

Titulaire :

- Postes futurs : 1

2

- Remplaçant : 1

2

Fonction :...

Titulaire :...

Postes futurs : 1

2

Remplaçant : 1

2

Cette représentation est parfaitement adaptée à l'identification des différents mouvements envisageables à un moment donnée. Chaque responsable hiérarchique d'une unité remplit le formulaire précédent pour l'ensemble des postes clés de son unité en respectant les principes suivants

- Inscrire des noms de successeurs pour une fonction constitue un engagement de la part du supérieur, de recruter le collaborateur au cas où le

poste serait à pourvoir ;

- Une même position ne peut avoir plus de trois successeurs ;
- Un même nom de collaborateur ne peut être utilisé comme successeur dans plus de deux positions.

II- Les objectifs d'un plan de développement des carrières :

Le plan de développement des carrières à pour principaux objectifs

- L'optimisation de la gestion des ressources humaines/des énergies humaines : trouver la personne qu'il faut à la place qu'il faut ;
- L'amélioration de la motivation du personnel : l'employé est encouragé par les perspectives d'évolution qui se présentent à lui ;
- L'identification des besoins en formation : L'évaluation de l'employé permet de détecter ses faiblesses et d'y remédier par un programme de formation par exemple ; La diminution des coûts de recrutement

III- Le plan de développement des ressources internes non cadres :

Mis à part la gestion des situations de changements de statuts (Non cadres - Cadres), bien souvent obtenus à l'ancienneté, peu de systèmes permettant une gestion réelle des carrières non cadres sont actuellement opérationnels. Cette constatation n'est pas surprenante dans la mesure où de tels systèmes sont complexes à implanter du fait du nombre élevé des individus en cause et des caractéristiques spécifiques de la population concernée :

- Les postes non cadres sont pour la majorité d'entre eux des postes plus spécialisés que les postes cadres et dès lors l'interchangeabilité des titulaires est restreinte ;
- La volonté de mobilité de la population non cadre n'est pas évidente ;
- La formation nécessaire dans le cadre d'une évolution est souvent longue et demande un investissement important.

Bien que les objectifs soient les mêmes, un plan de développement du personnel non cadre ne peut être la copie conforme d'un plan de développement des cadres.

⇒ **L'identification du potentiel des populations non cadres peut s'opérer selon 3 modalités :**

- 1- En faisant appel à la hiérarchie : Du fait du nombre élevé d'individus généralement concernés, cette identification ne sera pas totale et souvent peu précise ;
- 2- Par la diffusion d'informations sur les postes à pourvoir auprès de l'ensemble du personnel. Le système de mise en place de concours internes se révèle être efficace car il dégage les candidats généralement motivés.
- 3- En mettant à la disposition du personnel non cadre une fonction conseil qui ne fonctionnera que par entretiens.

⇒ **La sélection du potentiel humain se fait souvent au coup par coup, en fonction des postes disponibles et selon les techniques de**

recrutement habituelles.

⇒ L'élaboration d'un plan de succession ; Cet exercice ne peut être exhaustif et doit être limité

- Aux salariés susceptibles d'évoluer à court terme ;
- Aux salariés remplissant des fonctions très spécialisées et dont le remplacement est indispensable à la bonne marche de l'unité.

L'établissement d'un plan de succession est de la responsabilité de chaque hiérarchie : la consolidation est faite au niveau de chaque unité et transmise à la fonction personnel.

LA CREATION D'UN PLAN DE DEVELOPPEMENT DES ENERGIES HUMAINES

Planification des ressources : comment créer un plan de Développement des Energies Humaines efficace

Comme beaucoup d'autres entrepreneurs, nous parons au plus pressé et nous sommes tellement pris par la gestion courante de notre entreprise que **nous disposons de peu de temps à consacrer aux ressources humaines/énergies humaines.**

Pour maîtriser la situation, nous devons d'abord et avant tout **créer un plan de RH/un plan de Développement des Energies Humaines détaillé.**

Les propriétaires de petites entreprises qui n'ont pas de plan de ressources humaines/**plan de Développement des Energies Humaines** sur papier **sont souvent aux prises avec des problèmes comme un roulement du personnel coûteux, des goulots d'étranglement dans les procédures et une productivité irrégulière.**

Notre plan doit être un outil pratique et tactique qui nous aide à déterminer où va notre entreprise et à la faire progresser.

Le côté humain de notre plan d'affaires

Alors, que devrions-nous trouver dans un plan de ressources humaines/plan de développement des énergies humaines ?

Un plan de ressources humaines/un plan de développement des énergies humaines peut prendre diverses formes selon la complexité et la taille de l'entreprise, mais il s'agit essentiellement d'un document écrit qui détaille l'aspect ressources humaines/énergies humaines au sein de notre **plan d'affaires stratégiques global.** De façon générale, un tel plan traite des questions comme **le recrutement et la façon de motiver les employés afin de les garder et de stimuler leur productivité.**

a- Évaluons les compétences de notre entreprise

La chose la plus importante à faire pour créer un plan de ressources humaines/plan de développement des énergies humaines consiste à évaluer les compétences actuelles que possède notre entreprise afin de **déterminer ses lacunes et de bien cibler nos efforts futurs.**

Demandons-nous si notre entreprise possède les compétences voulues pour **croître et relever les défis qui l'attendent.** Devrions-nous embaucher du nouveau personnel ? La formation est-elle une priorité en ce moment ? Devons-nous congédier les employés dont les compétences ne répondent plus à nos besoins ?

b- -Examinons notre aménagement organisationnel

Notre plan de ressources humaines/ plan de développement des énergies humaines **devrait également couvrir l'aménagement organisationnel**. Il doit traiter de points essentiels comme les **descriptions de tâches**, la rémunération et les rapports hiérarchiques. Nous devons nous assurer que chaque employé accomplit un travail à valeur ajoutée et utile pour nos clients.

À mesure que notre entreprise évoluera en fonction des besoins du marché, **il sera primordial que nous en examinons régulièrement l'aménagement organisationnel**.

La formation est un autre aspect important d'un plan de ressources humaines/ plan de développement des énergies humaines. En raison des changements technologiques et de la mondialisation, nos employés doivent améliorer leurs compétences de façon continue afin que notre entreprise demeure concurrentielle. Établir un plan de ressources humaines/ plan de développement des énergies humaines nous fournira l'occasion de déterminer **les bonnes stratégies de formation** pour notre entreprise, qu'il s'agisse de cours sur le Web, de formation autorythmée ou d'ateliers interactifs.

Un plan **peut aussi nous aider à déterminer si nous obtenons un bon rendement de notre investissement dans la formation et faire en sorte que notre calendrier de formation nuise le moins possible à la production**. Nous devons utiliser des stratégies de formation qui **répondent aux besoins en matière de compétences de notre entreprise et qui tiennent compte des évaluations du rendement des employés**.

c- -Déterminons comment motiver et garder nos employés

Pour que notre entreprise progresse, **nous devons nous entourer des bonnes personnes**. Notre plan de ressources humaines/ plan de développement des énergies humaines **doit indiquer les stratégies à mettre en œuvre pour motiver et garder nos employés**.

L'une des premières exigences consiste à offrir à nos employés un régime créatif d'avantages, de récompenses et de rémunération. Notre plan de RH/DEH pourrait décrire des stratégies de motivation précises, par exemple un programme d'intéressement ou des récompenses à court terme visant la vie personnelle ou familiale de l'employé.

d- -Élaborons notre plan de relève

Un plan de gestion des ressources humaines /de développement des énergies humaines solide est incomplet s'il ne contient pas de **stratégies de planification de la relève**.

Demandons-nous qui nous remplacera lorsque nous ne serons plus là pour nous occuper de notre entreprise. Songeons aussi à qui remplacera les

employés aux postes clés.

e- -Cherchons de l'aide externe

Certains problèmes complexes sont difficiles à régler seul. Obtenir un **soutien externe avec un plan de RH** /plan de développement EH peut nous aider à clarifier notre vision, nous guider dans notre choix de solutions et déterminer celles qui fonctionnent.

De plus, faire appel à un **consultant externe** nous donne accès à une personne à qui nous pourrions rendre compte de notre démarche et du suivi de nos progrès.

Le (DRH) / LE (DEH) DIRECTEUR DES ENERGIES HUMAINES DANS L'ENTREPRISE

Dans un contexte de changement permanent, les organisations/les entreprises ne cessent de se transformer au gré des mutations technologiques, de la mondialisation ou des évolutions de l'environnement. Si on en croit la littérature, la fonction RH aurait vécu, ces dernières années, une évolution profonde positionnant le DRH/DEH comme stratège dans l'entreprise, alors même que la principale cause d'échec des transformations serait liée à l'absence de la prise en compte du facteur humain.

Dans notre œuvre, nous nous interrogerons sur le rôle que doit jouer le DRH, qui évolue, se transforme, se convertit et devient DEH (Directeur des Energies Humaines), et sur sa place dans les choix stratégiques de l'entreprise et dans leur mise en œuvre.

Il est à constater qu'au travers de la littérature académique et de certains entretiens qui ont été menés auprès des DRH et d'experts de la transformation, ce questionnement conduit à nous intéresser à :

✓ **La stratégie, son élaboration et les évolutions de ces dernières années, de l'approche classique vers le courant de la strategy-as-practice qui met en avant le rôle de nouveaux acteurs dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise,**

✓ **La qualité de stratège du DRH/DEH et plus largement aux paradoxes et aux étrangetés de la fonction RH,**

Avec le lien mis entre stratégie, rôle du DRH/DEH, nous nous interrogerons sur la réalité du rôle stratégique du DRH/DEH et et traiterons les différentes pratiques managériales modernes innovantes des énergies humaines.

Pour certains, la société actuelle se caractérise par l'ère du changement permanent, alors que d'autres affirment que le changement a toujours existé mais que c'est la fréquence du changement qui s'est récemment accélérée.

En 2007, Besson décrivait l'anxiété des dirigeants due au fait qu'ils vivaient un accroissement continu de la volatilité de leur environnement, et que l'organisation n'arrivait pas à suivre. Ces mêmes dirigeants percevaient « une contradiction entre un besoin vital d'accroissement de la vitesse de manœuvre stratégique pour rester en compétition et l'inertie de l'organisation ».

Une réalité à enregistrer est que les organisations ont vu, ces dernières

décennies, leur environnement changer, la performance et la pression sociétale se sont renforcées, le travail lui-même a également été modifié, notamment avec l'arrivée des nouvelles technologies. Les collaborateurs eux aussi ont changé, avec **un rapport à l'autorité différent et une recherche d'épanouissement personnel dans les missions qui leur sont confiées.**

Les changements majeurs de l'environnement, les mutations technologiques, la concurrence exacerbée liée à la mondialisation sont autant de facteurs auxquels sont confrontées les organisations/les entreprises, qui de ce fait, **pour assurer leur pérennité, doivent se transformer.**

C'est dans ce contexte de changement intense et permanent que nous devons nous interroger sur le rôle du DRH/DEH au sein des organisations/entreprises, dans le cadre des transformations que celles-ci mettent en œuvre.

Ces transformations, souhaitées ou parfois subies, répondent à une stratégie de pérennisation des entreprises/organisations. Le constat qui nous interpelle : **est que sept opérations de transformation sur dix échouent pour avoir négligé le facteur humain.**

Ce constat est attesté par des expériences professionnelles de la transformation, celles-ci nous amène à penser que la place du DRH/DEH se résume, à celle d'un exécutant du choix stratégique décidé en hauts lieux, sans prise en compte réelle du facteur humain.

Le DRH/DEH a-t-il sa place dans la définition des choix stratégiques retenus par l'organisation/l'entreprise ? Influence-t-il ces choix ? Si oui, pourquoi les transformations échouent-elles à cause d'une négligence du facteur humain ? Et dans le cas contraire, quelles en sont les raisons ?

Nous nous interrogeons sur la stratégie et la signification de ce terme régulièrement utilisé par tous, avec autant de définitions données que de personnes questionnées. Si Stratégie et Ressources Humaines sont parfois deux mondes qui s'ignorent, ils sont pourtant confrontés aux mêmes enjeux : **l'établissement et le déploiement de la stratégie ne peuvent se faire sans des « praticiens », c'est-à-dire des collaborateurs qui décident et qui font réellement changer les pratiques. D'autre part, construire une stratégie, c'est construire le futur de l'entreprise, ce futur se basant sur des compétences que l'organisation devra mobiliser, développer et protéger pour assurer sa pérennité. Ce qui nous amène à nous questionner sur le rôle du DRH/DEH stratège et sur les autres missions qu'il endosse du fait de son positionnement particulier en matière de gestion des attentes contradictoires ; celles des actionnaires, de la Direction, des salariés, des instances représentatives du personnel, des managers, des organismes de contrôle réglementaire...., autant de rôles à appréhender qui vont de l'expert administratif au partenaire stratégique, de l'agent du changement au**

champion des salariés selon la célèbre typologie d'Ulrich (1997).

La littérature sur le rôle stratégique que doit ou devrait tenir la fonction Ressources Humaines au sein des organisations/entreprises est également très riche, ce rôle relevant davantage d'un idéal que d'une réalité observée dans les études empiriques menées par les auteurs. D'autre part, les préconisations relatives à un DRH/DEH stratège sont plutôt limitées à son domaine d'expertise, sans élargissement réel de son champ de réflexion à la stratégie business de l'organisation.

Alors, le DRH/DEH est-il stratège dans le cadre de transformations de l'organisation ?

Une enquête récente parue dans « les Echos » décrit que 81% des décideurs interrogés considèrent que les compétences présentes en interne (au sein de l'organisation/l'entreprise) ne permettent pas de faire face à tous les types de transformation.

« Ce type de constat donne un rôle central au DRH/DEH dans tout projet de conduite du changement, car il est celui qui va permettre l'adéquation des compétences avec les défis à relever ».

De quel rôle central parle-t-on ?

Une étude empirique a été menée auprès de 22 intervenants, DRH et Directeurs de la transformation de secteurs variés ainsi qu'auprès de Professeurs d'Université :

Les enseignements retirés de ces interviews sont multiples. La plupart des DRH interrogés se définissent majoritairement comme stratèges dans le déploiement des projets de transformation qui leur sont confiés, **leur mission première étant d'aligner la stratégie RH à la stratégie business**. Les entretiens menés font également ressortir ce qui leur semble indispensables au positionnement de stratège et les différents leviers qu'ils mobilisent en tant qu'acteurs stratégiques dans la mise en œuvre des projets de transformation.

Les DRH interviewés déclarent intervenir sur différents champs d'activités stratégiques : développer l'appropriation du changement et le sens qui s'y rattache, assurer la pédagogie du changement auprès des collaborateurs et des managers, protéger et développer le capital humain/les énergies humaines au travers de l'acquisition de nouvelles compétences pour l'organisation tout en gérant la temporalité du projet, rendue difficile aujourd'hui par la pression financière et l'accélération des changements. Ils estiment cependant manquer parfois de connaissances sur le processus même de transformation organisationnelle et de compétence dans la manière de le conduire.

Ces DRH interviewés s'identifient donc au rôle de **Partenaire stratégique** tel que défini par Ulrich (2010)

« Les DRH se concentrent sur l'exécution de la stratégie en alignant les

systèmes RH de façon à ce qu'ils permettent de concrétiser la vision de l'organisation ainsi que sa mission ».

I- La stratégie

Avant d'appréhender le rôle du DRH dans le cadre de transformation/changement, et en particulier sa qualité ou non de stratège, nous avons à comprendre la notion de stratégie et les différentes dimensions qu'elle recouvrait.

Après une revue de littérature explorant son origine, les nombreuses définitions proposées et le management stratégique, nous nous intéresserons au modèle de Stratégique et passerons en revue les différents courants de la stratégie, en insistant particulièrement sur celui de la strategy-as-practice, intéressant à plus d'un titre.

Qu'est ce que la stratégie ?

I.1.1 Etymologie et origine

Etymologiquement, le mot stratégie (du grec « stratos » pour « armée » et « ageîn » pour « conduire ») signifie "**l'art de conduire l'armée**". Le terme stratégie a donc une origine militaire.

Les toutes premières références à la stratégie dans la littérature datent du VI^e siècle av. JC et sont apparues dans le traité du chinois Sun Wu, plus connu sous le nom de **Sun Tze**, dans son ouvrage « L'art de la guerre » (littéralement « Stratégie militaire de maître Sun ») que nous allons découvrir dans notre œuvre.

Les principes de la stratégie militaire ont évolué au fil des siècles, **et Foch, qui fut l'un des grands pédagogues de la guerre**, en formula trois en 1903 : « **concentration des forces, économie des moyens et mobilité** ».

L'analogie entre ces principes relevant de la stratégie militaire et le monde des affaires nous semble particulièrement intéressante.

La concentration des forces consiste à attaquer le point faible de l'adversaire en étant meilleur que lui sur un terrain limité plutôt que médiocre sur plusieurs fronts.

Le deuxième principe, **l'économie des moyens**, peut se résumer ainsi « On ne doit exposer dans l'action que les ressources nécessaires et suffisantes pour atteindre les objectifs fixés ».

Quant au troisième principe, la **mobilité**, il consiste à préserver sa liberté d'action tout en limitant celle de son adversaire, et à le priver d'éventuels choix. Ses choix ainsi limités, ses actions deviennent plus prévisibles et les ripostes davantage ciblées.

La victoire appartiendrait donc à celui qui maîtrise au mieux ces trois principes, concentration des moyens, économie des forces et mobilité.

C'est seulement dans les années 60 que l'Université de Harvard a formalisé la stratégie d'entreprise (Business

strategy) comme domaine de pensée et d'action. Et ce modèle d'Harvard s'inspire largement des modèles de stratégie militaire : l'action cherche à atteindre des objectifs stratégiques (objectifs politiques pour les militaires), les décisions stratégiques sont orientées sur le choix des domaines d'activités, leur nature et l'intensité de l'engagement (en langage militaire : choix de l'adversaire/allié, lieu et moment du combat, type et importance des moyens mis à disposition).

Le processus d'analyse stratégique est donc celui de l'identification et de l'évaluation des forces et faiblesses de ses adversaires (nature et quantité des ressources), de l'analyse de l'environnement et des évolutions possibles, de l'identification des conditions favorables à l'action.

Selon Lorino et Tarondeau (2006), la stratégie d'entreprise qui, à ses débuts, « fut d'abord définie comme l'art de combattre sur le champ de la concurrence », avec la mise en oeuvre de stratégies de positionnement, a évolué ces dernières années vers une **conception reposant sur l'acquisition et le maintien des ressources et des compétences**. Celles-ci **permettent à l'organisation de se démarquer de ses concurrents, d'obtenir un avantage concurrentiel et d'être suffisamment flexible pour s'adapter aux évolutions de l'environnement sans cesse mouvant**.

Définitions

Parmi les nombreuses définitions de la stratégie recensées dans la littérature, celles des auteurs Chandler, Porter et Mintzberg réunissent à elles trois les éléments clés de la stratégie :

- **Pour Chandler (1972), « La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts »,**
- **Mintzberg (2007) propose « une configuration dans un flux de décisions »,**
- **Et pour Porter (1997), « La stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique ».**

Chandler met en avant un processus logique qui va de la fixation d'objectifs à l'allocation de ressources tandis que Mintzberg souligne le caractère émergent de la stratégie. Porter, quant à lui, centre sa définition sur l'avantage concurrentiel et la nécessité du choix de domaines d'activité stratégique. Dans cette approche, la question posée est « comment mieux faire que les autres ? ».

Les auteurs de « Stratégique » proposent également une définition intéressante qui repose sur trois éléments déterminants : **le long terme, l'orientation et l'organisation**. Dans cette définition, l'accent est mis sur la **temporalité, l'orientation stratégique et le contexte organisationnel**.

Pour ces auteurs, cette définition présente plusieurs avantages : l'approche long terme permet de concilier les décisions délibérées, rationnelles et les choix plus incrémentaux ; elle présente aussi un spectre plus large quant à la manière d'atteindre les objectifs stratégiques : l'obtention d'avantages concurrentiels, la coopération....

Enfin, le sociologue et philosophe Edgar Morin (1990) propose également une définition de la stratégie, axée sur le caractère influent de l'action et la recherche de certitudes dans un environnement éminemment incertain

: « La stratégie est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain ».

Le management stratégique

Le management stratégique, défini par Helfer, Kalika et Orsoni (2016) comme « l'ensemble des tâches relevant de la direction générale, qui ont pour objectifs de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui redonnant les moyens organisationnels d'y parvenir » relie deux éléments clés : celui de la conception de la stratégie, tourné vers le marché, et celui de son déploiement, tourné vers l'interne et influencé par les éléments internes.

Les auteurs distinguent le management stratégique du management opérationnel au regard, notamment, de leur lien avec la performance de l'entreprise.

Le premier est orienté vers la réflexion et l'élaboration de la stratégie tandis que le management opérationnel repose sur l'intégration et le déploiement de celle-ci. Au final, le succès d'une stratégie est basé sur l'équilibre et le parfait alignement entre les deux. Le déploiement est aussi important que l'analyse et l'élaboration de la stratégie.

La performance de l'entreprise varie en fonction du niveau d'efficacité du management opérationnel et de l'existence ou non d'une réflexion stratégique. Ainsi, les relations entre les processus stratégiques et les performances de l'entreprise sont facilement identifiables.

Important :

Dans les années 80, la théorie du management par les ressources (ou Resource based View) développée par des auteurs comme Wernerfelt, Rumelt et Barney à partir des travaux de Penrose, met en avant le développement de l'organisation grâce aux ressources dont elle dispose.

Et pour Arrègle (2006), le rôle du management stratégique consisterait essentiellement à identifier les ressources, les protéger, les exploiter et en créer de nouvelles.

Afin que la stratégie déployée soit cohérente avec celle qui a été réfléchie et élaborée, que le management opérationnel et le management stratégique soient alignés, **il est nécessaire que l'intention stratégique soit clairement exprimée, avec une vision, une mission, des valeurs et les objectifs recherchés.**

Ainsi, l'un des principaux rôles des dirigeants est de traduire les intentions stratégiques de manière à réduire la marge d'interprétation, pour générer l'adhésion. **L'ensemble des parties prenantes seront davantage investies si elles comprennent les liens entre leurs actions et ces intentions.**

Choix stratégiques

le contenu

Les choix stratégiques sont constitués des orientations prises par les entreprises dans l'élaboration de leur stratégie : quels positionnements souhaitent-elles avoir sur leur marché, quelle diversification d'activités doivent-elles développer et quels produits proposer, sur quels périmètres doivent-elles agir, quels investissements faire en termes d'innovation, comment peuvent-elles se développer ? Les réponses à ces questions indiquent les choix stratégiques pris.

Il ne s'agit pas uniquement d'identifier les choix à faire mais également de déterminer ceux qui sont les plus adaptés pour atteindre les objectifs fixés, tout en s'assurant qu'ils soient en adéquation avec les ressources et compétences dont dispose l'entreprise.

Déploiement de la stratégie - le processus

Pour Jonhson (2014) « Une stratégie n'existe qu'à partir du moment où elle est effectivement mise en œuvre et traduite en actions opérationnelles ». Le déploiement stratégique est précisément la mise en œuvre de la stratégie, c'est-à-dire la traduction en actions managériales et opérationnelles des choix stratégiques préalablement décidés.

Le processus de déploiement de la stratégie permet de répondre aux questions suivantes : les choix stratégiques pris sont-ils motivants, faisables ? Quels processus de développement stratégique adopter, délibérés ou émergents ? Quelles structures et quels systèmes mettre en place pour déployer la stratégie ? Comment l'organisation doit-elle gérer les changements imposés par les choix stratégiques ? Quel est le rôle de chacun des acteurs dans le déploiement stratégique ?

Evolution des différents courants de la stratégie

De l'approche classique à « l'open strategy »

A. Approche classique de la stratégie

Dans l'approche classique, qui couvre la période des années 60 aux années 80, la stratégie est essentiellement **associée à l'analyse du contexte externe, au positionnement concurrentiel** de l'entreprise lui permettant d'obtenir un

avantage concurrentiel et de le maintenir : « L'environnement est une donnée inamovible, un champ de bataille, sur lequel l'entreprise n'a pas (ou peu) d'influence. On peut choisir le champ de bataille, mais pas le modifier ».

Les outils associés à cette approche sont le « S.W.O.T », les 5+1 forces de la concurrence de Porter, les matrices BCG. Cette démarche d'analyse des facteurs externes correspond à une période de développement des marchés, période pendant laquelle la stratégie était guidée par des concepts de croissance, de recherche de parts de marchés, d'analyse concurrentielle et de diversification.

Pour Whittington (1996), il s'agit d'une démarche focalisée sur la planification, les outils et les techniques qui aident les stratèges à prendre les décisions quant à la direction de leur business.

Pour Chanal (2008), « ce type d'approche concerne le contenu de la stratégie (les choix stratégiques), autrement dit, quelle est la bonne stratégie pour atteindre la performance désirée ».

B. Approche complémentaire : analyse des ressources internes

Au début des années 90, dans un contexte économique moins stable, avec une concurrence accrue, une accélération des cycles de vie des produits, l'environnement devient plus complexe à comprendre et à prévoir. L'adaptation au marché devient presque impossible, conduisant ainsi aux limites de la conception classique de la stratégie : « On constate que les entreprises qui réussissent à conquérir des positions concurrentielles fortes sont celles qui ont su transformer, voire créer leur environnement...elles se posent la question de trouver de nouvelles sources de création de valeur par la différenciation et la technologie ».

Pour Metais et Saïas (2001), cette instabilité économique et l'accroissement de la concurrence ont généré une hypercompétition ; dans ce contexte, les entreprises qui font évoluer rapidement leurs avantages concurrentiels sont les plus performantes. Ce n'est plus l'environnement externe qui est au centre de la stratégie mais l'entreprise, dont l'objectif est de faire bouger les règles du jeu de l'environnement et de créer de nouveaux espaces concurrentiels.

Hamel et Prahalad (1994), cités par Metais et Saïas (2001) proposent alors une nouvelle conception de la stratégie : « à partir de ses propres ressources et compétences centrales, une entreprise peut transformer les conditions de l'environnement ». Ce sont les prémisses de l'approche « Resource based view » évoquée précédemment.

C. Approche alternative : focus sur la strategy-as-practice

a) Naissance du courant

Les deux approches mentionnées précédemment s'intéressent au contenu de

la stratégie et à l'identification des bons choix stratégiques pour atteindre les résultats souhaités. C'est en 1992 que Pettigrew, cité par Chanal (2008), introduit l'intérêt de l'étude du processus d'élaboration et de l'implémentation stratégiques. Puis, fin des années 90 et début des années 2000, on observe dans la littérature un intérêt marqué pour les activités des managers et la manière dont ils font de la stratégie. C'est l'origine de la strategy-as-practice, traduite comme « Stratégie comme Pratique », mais également appelée « perspective de la pratique » ou « activity-based view ». En 2001, un groupe de chercheurs présents à un séminaire organisé par Johnson, Meli et Whittington abordent le sujet des micro-process en stratégie et concluent que l'étude des pratiques devrait être développée dans l'analyse de la stratégie. C'est d'ailleurs en 1996, suite à la parution de l'article de Whittington dans « Long Range Planning » que s'est développée la perspective de la pratique en Angleterre. Quelques années plus tard, la strategy-as-practice commence à s'institutionnaliser, notamment en Europe. Pour Jarzabkowski, citée par Rouleau, Allard-Poesi et Warnier (2007), « Le tournant de la pratique implique de considérer la stratégie non plus comme ce qu'une entreprise a, mais plutôt comme étant ce que les individus font ».

b) Ses composantes

L'approche de la strategy-as-practice fonde son analyse sur le triptyque (figure suivante) : la pratique (« the praxis »), les praticiens (« the practitioners ») and les pratiques (« practices »)



Avec ce courant de la strategy-as-practice, on observe un glissement de l'étude de la stratégie, passant d'une approche classique, programmatique et techno centrée inspirée des sciences de gestion à une approche organique de

la formation de la stratégie, inspirée de la sociologie des organisations. L'accent n'est plus mis sur les outils mais sur la manière dont les managers les utilisent, sur la façon qu'ils ont de fabriquer, au quotidien, la stratégie. « Il s'agit d'une tentative de réintroduire de l'humain dans le champ de la stratégie souvent considéré comme une discipline où la rationalité économique et quantitative domine. L'important est de considérer la stratégie non pas seulement comme un résultat, mais comme une pratique sociale. Elle résulte de ce qui font les personnes dans l'entreprise ».

Pour Rouleau et al. (2007), « La stratégie peut être conçue comme un ensemble d'actions élaborées au travers d'interactions sociales, de routines et de conversations par le biais desquels les gestionnaires, de même que les membres de l'organisation, définissent une direction pour l'entreprise ».

Les études de Whittington « cherchent à comprendre comment les acteurs utilisent les modèles stratégiques, les outils techniques et les codes organisationnels pour construire la stratégie. Le faire stratégique et le dire stratégiques sont intimement liés à la manière dont les acteurs utilisent les objets et artefacts qui les entourent pour construire la stratégie ».

Dameron et Torset (2012) parlent quant à eux d'« antestratégie » : « Nous appelons antestratégie la pratique qui valorise à la fois l'exercice quotidien, non structuré, de la stratégie et le caractère hasardeux de toute décision stratégique, qui relève tout autant du pari et de la spéculation que d'un argumentaire fondé analytiquement ».

Cette notion d'antestratégie rejoint, d'une certaine manière, l'approche de la stratégie émergente développée par Mintzberg : « On sait que si la stratégie se forme de manière délibérée, par l'exercice d'une volonté des dirigeants, la conduite de manoeuvres et l'application de plans, elle surgit également de manière émergente, par le jeu des événements inattendus et des opportunités, auquel s'ajoutent les gauchissements et distorsions que les acteurs imposent, volontairement ou non, aux intentions initiales ».

Dans les deux cas, la stratégie se fabrique par l'interaction de facteurs à priori contradictoires, mais qui sont in fine complémentaires. Pour Mintzberg, la stratégie réalisée est le résultat d'une stratégie construite et planifiée, et d'une stratégie consécutive à des événements non prévus auxquels l'organisation doit réagir tandis que pour Dameron et Torset, l'activité stratégique consiste en une gestion de tensions focale, temporelle, sociale et cognitive.

c) Les apports

Pour Langley, Golsorki et Chanal (2007), la strategy-as-practice permet de centrer l'analyse stratégique sur ce qui se passe réellement dans l'organisation, de désacraliser le management stratégique en faisant apparaître les acteurs de terrain, et de considérer la fabrique de la stratégie comme une activité sociale et non plus l'activité d'un acteur unique et seul

décisionnaire.

Sont ainsi révélés d'autres « faiseurs de stratégie », notamment les managers intermédiaires **auxquels ce courant porte une attention particulière.**

Pour Besson et Mahieu (2008), « Les appels au leadership, à l'entrepreneuriat, au fonctionnement en réseau, à la mobilité professionnelle renvoient à la question du rôle du management intermédiaire dans le processus stratégique ». Le manager intermédiaire est perçu comme ayant un rôle clé, situé au carrefour d'autres acteurs et qui est porteur d'attentes fortes : « On attend d'eux qu'ils perçoivent les signaux faibles, qu'ils soient à l'initiative et qu'ils formulent à leur niveau une ambition stratégique, on attend aussi qu'ils soient capables de la faire partager et de la vendre aux dirigeants. On les sollicite alors pour un dialogue stratégique dont ils ont à apprendre les formes d'argumentation pour contribuer à l'ambition stratégique, pour la valider en plans d'action, puis pour faire exécuter ces plans d'action en négociant les ressources ».

d) L'« open strategy »

Whittington (2011) va encore plus loin dans la formulation des acteurs participant au processus stratégique puisque, selon lui, les « faiseurs de stratégie » dépassent le cadre des frontières de l'entreprise. Il formule cette approche sous le terme d'« open strategy », inspiré de l'« open innovation », qui serait « le processus par lequel les entreprises innovent par la mise en commun des connaissances et des idées avec des communautés externes, telles que les utilisateurs, les partenaires stratégiques, les universités et les fournisseurs », ce qu'il appelle aussi la logique de l'inclusion.

Les acteurs externes peuvent ainsi être inclus dans le processus de conversation stratégique de l'entreprise, non pas en qualité d'acteurs décisionnaires mais en tant qu'apporteurs de points de vue, d'informations et de connaissances qui sont partagés avec les acteurs internes dans un objectif d'évolution de l'organisation.

L'open strategy se réfère également à la « transparency », à savoir la visibilité donnée par l'entreprise sur sa propre stratégie. Cette « transparency » va à l'encontre d'une approche plus orthodoxe qui prône le secret et l'opacité de la stratégie.

Pour Whittington (2011), cette nouvelle vision de la stratégie donnera aux processus d'innovation une place encore plus importante en termes d'avantage concurrentiel unique et inimitable.

Les acteurs de la strategy-as-practice

Dans l'approche classique, l'acteur stratégique est le plus souvent le directeur général qui arrête les choix stratégiques et décide de leur mise en oeuvre, ceci dans une vision top-down de l'organisation. Pour de Montmorillon (2016), « Le stratège c'est donc le directeur général, en ses

conseils, certes, et assisté de ses services prospectifs, mais seul pilote à bord ». Des auteurs comme Desreumaux et Romelaer (2001) parlent de « fiction de l'acteur unique ».

Pourtant, la littérature stratégique a rapidement mis en cause ce rôle stratégique dominant du directeur général : « Il faut attendre cependant le tournant des années 2000 pour que chercheurs, pédagogues et praticiens s'interrogent sur la réalité de cette contribution du dirigeant à la stratégie ». Dans un environnement mondialisé, où les organisations se transforment en permanence, de nouveaux acteurs et faiseurs de la stratégie ont été identifiés, davantage proches du terrain et de l'opérationnel, « qui ne sont ni dirigeants, ni même parfois managers ».

Le courant de la *strategy-as-practice* fait évoluer cette perception de l'acteur stratégique unique et omnipotent. En s'intéressant aux microfondations de la stratégie, ce courant étudie les actions et pratiques quotidiennes des acteurs de la stratégie en reconnaissant leur multiplicité dans les processus d'élaboration de la stratégie.

La perspective de la pratique propose une définition élargie de la notion de stratégie, qu'elle présente comme celui qui « fait le travail de conception, de formation, et de mise en oeuvre de la stratégie ».

Cette nouvelle approche de la stratégie peut également se décliner en matière de changement. Pour Autissier et Vandangeon-Derumez (2004), « Le changement peut également partir du bas pour remonter vers le haut de la hiérarchie. Dans ce cas, le changement trouve son origine dans les acteurs de base ».

A la lecture de la littérature sur la *strategy-as-practice*, Dameron et Torset (2012) font ressortir trois types de stratégies : les dirigeants, les managers et les experts. Les dirigeants englobent à la fois le Directeur général, les membres des comités de direction ou administrateurs non exécutifs, tous ces acteurs étant perçus naturellement comme faiseurs de stratégie.

Les experts (internes ou externes, les consultants) sont définis comme des directeurs fonctionnels spécialisés dans le développement et la stratégie. Leur rôle, au-delà de l'expertise et de l'analyse critique des décisions, est d'influencer les décideurs.

Concernant les managers, que Mantere et Vaara (2008), cités par Dameron (2012), définissent comme « tout acteur n'ayant pas un accès automatique aux organes de décision (conseil d'administration, comité stratégique, comité exécutif) », ils ne sont plus seulement les traducteurs de la stratégie d'entreprise au sein de l'organisation mais participent à l'élaboration de celle-ci. Et certains auteurs défendent le rôle que ces managers jouent dans un projet de changement : « Ce rôle est évoqué lorsque le désordre engendré par les expérimentations et les initiatives de la base nécessite d'assurer

l'institutionnalisation du changement en diffusant plus largement les expériences locales ». Dans une approche « Change as Practice », le management intermédiaire « aura pour mission de standardiser les apprentissages et de les inscrire dans les pratiques quotidiennes de l'organisation ».

Pour d'autres auteurs, qui ont également travaillé sur la perspective de la pratique, la stratégie se fait « dans les activités de tous les jours, dans les opérations de base de l'entreprise ». La stratégie se fait donc au quotidien, avec tous les acteurs de l'organisation : « La stratégie, ce n'est qu'une manifestation des activités de tout le monde ».

C'est dans le cadre de cette évolution observée de la stratégie, d'une approche classique orientée vers l'analyse du contexte externe à une approche plus organique centrée sur les ressources internes, que nous allons pouvoir maintenant étudier le rôle du DRH/DEH et sa qualité ou non de stratégie, en particulier dans le cadre de transformation.

Le courant de la strategy-as-practice, en se focalisant sur les ressources internes, multiplie le nombre d'acteurs stratégiques au sein de l'organisation. La question à laquelle nous serons amenées à répondre est de savoir si le DRH/DEH a un rôle particulier à jouer dans l'élaboration de la stratégie et de quelle nature est ce rôle.

II. Le DRH stratégie

En-voici une synthèse des idées majeures issues de la littérature abondante qui **traite du ou des rôles du DRH/DEH, et de la stratégie que celui-ci déploie au sein des organisations.**

Nous allons étudier **l'histoire de la fonction RH pour comprendre les différentes étapes de son évolution, ainsi que les nombreux modèles de Gestion des Ressources Humaines existants, puis les différentes typologies de DRH discernées.**

Nous allons également nous intéresser **aux rôles du DRH/DEH stratégie décrits dans la littérature, avec ses forces et ses faiblesses engendrées, notamment, par les difficultés qu'il peut rencontrer du fait de sa fonction même et de son positionnement particulier au sein de l'entreprise.**

Evolution de la fonction RH et du rôle du DRH/DEH.

Les prémisses de la fonction ressources humaines sont apparues fin 19ème siècle avec l'organisation scientifique du travail (O.S.T) et les débuts de la syndicalisation. Elle a ensuite beaucoup évolué, passant d'une fonction d'administration du personnel au management des ressources humaines et arrivant au management des énergies humaines.

Quatre grandes périodes permettent de retracer l'historique de la fonction

(Igalens, 1999) :

- Des prémices à 1947,
- L'extension de la fonction et sa stabilisation (1947 à 1975),
- La gestion des ressources humaines (1975 à 2000),
- Le recentrage sur la personne, ses capacités, ses aptitudes et ses énergies (2000 à aujourd'hui).

Evolution historique de la fonction RH

A. Des prémisses de la fonction à 1947

Si le terme de « secrétaire social » apparaît au milieu du 19ème siècle, début du 20ème siècle, l'Ecole Classique du Management, plus particulièrement Frederik Winslow Taylor, considère l'individu comme une variable d'ajustement. Cette affirmation est cependant à nuancer ; si l'objectif premier de Taylor était bien la maîtrise de la production, il n'en était pas moins attentif à la gestion du personnel. « C'est le devoir de ceux qui font partie de la direction d'étudier systématiquement le caractère, la personnalité, et l'activité de chaque ouvrier dans le but de trouver d'un côté quelles sont ses limites, mais d'un autre côté, et ceci est bien plus important, quelles sont ses possibilités de perfectionnement » .

B. A partir de 1947, extension et stabilisation de la fonction

A partir du milieu des années 40, la fonction se structure progressivement. Mac Carthy, en 1959, met en avant trois fonctions essentielles en matière de gestion du personnel :

Fonctions traditionnelles

Effectifs, Embauche et choix,
Qualification du travail,
Règlementation et discipline,
Administration du personnel,
Relations avec
les représentants
du personnel

Fonctions élargies

Formation,
Information,
Organisation de
l'entreprise

Fonctions connexes

Sécurité sociale,
Conditions de travail,
Médecine du travail

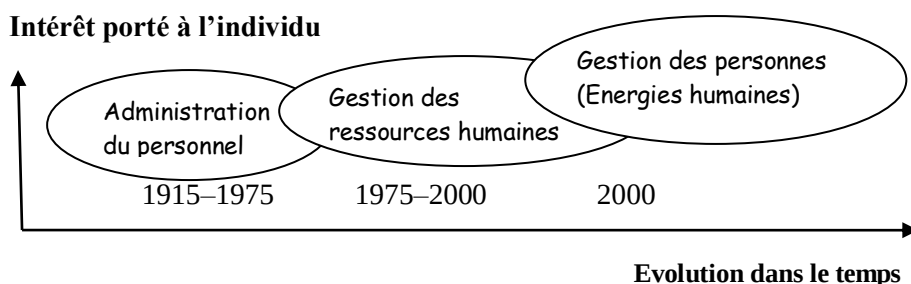
De 1960 à 1975, on observe une diffusion d'outils inspirés des travaux de l'Ecole des Relations Humaines. Igalens (1999) en identifie essentiellement trois : les démarches de description et d'analyse des emplois, l'enrichissement des tâches et la direction participative par objectif. C'est également durant cette période que survient un changement important : l'informatisation de la GRH.

C. De 1975 à 2000 : de l'administration du personnel à la GRH

Selon plusieurs études, c'est à l'occasion du congrès des chefs de personnel de Genève en 1972 et de Lisbonne en 1973 qu'est apparue la gestion des ressources humaines. En quelques décennies, la fonction est passée de la gestion de la main d'œuvre à l'administration du personnel et enfin, à la

gestion des ressources humaines. Pour Scouarnec (2005), « de plus en plus, la variable humaine acquiert une place stratégique dans les organisations. Son statut passe d'une logique de coût à maîtriser à une logique de ressources à valoriser ».

D. A partir des années 2000, vers une GRH plus personnalisée, GEH (Gestion des Energies Humaines) Dans un contexte de mondialisation, de complexité croissante des organisations, de multiplication des restructurations, on assiste à une évolution de la fonction RH qui est de plus en plus décentralisée. Le fait de déléguer certaines de ses activités, en particulier aux managers, permet à la fonction d'être plus disponible pour répondre aux attentes individuelles. On observe donc, ces dernières années, une GRH plus personnalisée, une GEH (Gestion des Energies Humaines). Selon Scouarnec (2005), « il semble possible de regrouper les temps forts de la gestion des hommes dans les organisations autour de trois thématiques clefs, qui sont historiquement datées même si aujourd'hui, chacune d'entre elles peut se retrouver dans des contextes organisationnels différents, voire même dans certains cas, cohabiter », (figure suivante).



Trois modèles de gestion des ressources humaines

En analysant les manuels de GRH, nous identifions trois modèles de gestion des ressources humaines parmi lesquels un modèle dominant (instrumental) et un modèle émergent (modèle de la gestion des contradictions). Selon Brabet (1993), « Chacun d'entre eux articule des représentations des objets du champ de la GRH (société, organisation, individu), de leur mode de fonctionnement, de la divergence et de la convergence de leurs enjeux ; de l'intervention en GRH dans les processus de changement ; du savoir en GRH, de sa nature, de ses conditions de production, de son statut ».

A. Modèle instrumental

Le modèle instrumental repose sur l'idée d'une convergence des intérêts, des enjeux et des finalités des différents acteurs – organisation, société, individus – faisant ainsi rimer efficacité économique avec efficacité sociale.

La GRH intervient alors comme instrument de mise en œuvre de la stratégie, pour maximiser le résultat économique et s'applique à des individus qui, en retour, vont en bénéficier. Il s'agit d'un cercle vertueux où la GRH, qui regroupe l'ensemble des activités de la direction des ressources humaines, occupe une place centrale.

Dans le modèle instrumental, les bonnes pratiques en matière de ressources humaines, garantes de l'efficacité économique, sont conditionnées à la reconnaissance de la fonction, de ses professionnels. Ceci implique nécessairement une professionnalisation des responsables de la fonction. Le DRH est alors perçu comme l'expert au service de la stratégie déterminée par les contraintes de l'environnement et les valeurs des dirigeants.

B. Modèle de l'arbitrage managérial

Ce second modèle diffère du premier dans la mesure où il repose sur des zones de convergence mais également de divergence au sein de l'organisation, en fonction des intérêts des différents acteurs. Ce modèle met en avant la dimension politique de l'organisation, ses enjeux sociaux, organisationnels et individuels qui peuvent être conflictuels.

Ces zones de divergence ne sont pas en elles-mêmes inquiétantes dans la mesure où elles peuvent faire l'objet d'un arbitrage par la direction des ressources humaines : selon Brabet (1993) « Un bon management des ressources humaines permet justement d'intégrer l'ensemble des enjeux ». Le champ d'intervention est plus large que celui du modèle instrumental puisque l'acteur clé est ici le manager, à savoir la direction générale, « dont toutes les décisions sont considérées comme comportant des implications en matière de GRH ». La stratégie et la GRH sont en interaction permanente.

Dans ce modèle, la rationalité des acteurs est limitée, et la GRH intervient comme outil d'arbitrage entre les différentes parties prenantes. De même, elle intervient au sein d'une organisation construite, où les décisions rationnelles et éthiques concernent prioritairement le partage du pouvoir, l'organisation puis les rétributions et les flux de main d'œuvre.

C. Modèle de la gestion des contradictions ou la GRH « hyper partagée »

Ce modèle est, contrairement aux deux précédents, beaucoup plus critique et repose sur « l'ambivalence et la contradiction interne, la névrose et l'agressivité, la complexité des processus de socialisation, des phénomènes symboliques et inconscients ». Il remet en cause les deux modèles précédents qui reposent sur une harmonie individuelle et une harmonie sociale.

Le modèle de la gestion des contradictions repose sur une interdépendance entre la société et l'organisation, avec des acteurs à la fois rationnels et irrationnels qui interagissent dans un cadre de convergences-divergences à gérer en permanence.

D'autres auteurs qualifient ce modèle de GRH « hyper-partagée » dans le

sens où « la GRH est aujourd'hui vivement interpellée dans ses finalités, ses moyens, ses effets sociétaux ». La fonction ressources humaines est en effet aux prises avec de multiples contradictions et de très nombreuses parties prenantes qui vont bien au-delà des acteurs de l'organisation.

Les différentes typologies de DRH

Après avoir vu l'historique de la fonction ressources humaines et identifié les différents modèles de gestion des ressources humaines, il convient de nous intéresser aux rôles du premier représentant de la fonction : le DRH/le DEH. Nous présenterons ci-après quelques typologies et nous nous attarderons plus longuement sur la typologie proposée par Ulrich (1997).

A. Modèle « Exécutant, administrateur, architecte »

En 1986, Tyson et Fell distinguaient (3) trois rôles RH : l'employé ou DRH **exécutant** qui concentre essentiellement des tâches administratives sans pouvoir de décision, le **gestionnaire** de contrat ou DRH administrateur qui apporte un soutien aux managers et joue un rôle d'intermédiaire dans les relations de travail et enfin le DRH **architecte** qui a un rôle stratégique en intégrant la politique RH à la stratégie de l'entreprise.

B. Modèle « Stratège et fonctionnel »

Bournois et Derr (1994) envisageaient quant à eux deux rôles, le DRH **fonctionnel** et le DRH **stratège**. Le premier est cantonné au recrutement, à la formation, la rémunération. Il dispose de peu de pouvoir et est essentiellement préoccupé par la maîtrise des coûts. Ses interlocuteurs sont principalement les salariés et sa hiérarchie.

Le DRH **stratège** dispose quant à lui d'un pouvoir important au sein de l'organisation et ses interlocuteurs sont plutôt les managers et les clients externes.

C. Modèle « Mécanique, organique et médiatique »

Dans sa typologie de 2004, Pichault met en avant 3 rôles pour la Direction RH : **mécanique, organique, médiatique** (tableau suivant).

La DRH **mécanique** s'occupe principalement du recrutement, de la gestion de la paie, des relations sociales et ses interlocuteurs sont les salariés et les syndicats.

La DRH **organique** s'occupe d'activités à caractère stratégique (développement des hauts potentiels, des compétences...) pour répondre aux demandes de la direction générale et des cadres hiérarchiques. Elle a un fort pouvoir décisionnel.

Enfin, le 3ème rôle est celui de la DRH **médiatique**, mobilisée sur la communication et le marketing RH, l'innovation digitale et collaborative, le réseau social d'entreprise, la diversité, la transformation de la fonction RH...

	DRH Mécanique	DRH organique	DRH médiatique
Profil	Technicien en GRH	Manager polyvalent	Marketing
Pouvoir décisionnel	Faible	Fort	Central (coordination)
Structure	Unitaire (staff)	Eclatée (line/staff)	Unitaire (« line »)
Clients	Personnel + Syndicats opérateurs	DG + responsables opérationnels	Hiérarchie + opérateurs des différentes composantes
Rôle par rapport à la hiérarchie	Substitution	Support	Intervention directe
Effectifs	Elevés	Réduits	Réduits en central
Activités	Recrutement, paie, relations sociales	Gestion des hauts potentiels, développement personnel	Communication, développement personnel

Modèle d'Ulrich : un modèle prépondérant

Dans le cadre d'une réflexion sur l'évolution de la fonction RH, Ulrich a proposé, en 1997, **une typologie du DRH/DEH de demain**. Cette description des différents rôles du DRH/DEH connaît un véritable succès et est, aujourd'hui encore, très largement commentée dans la littérature. Sa typologie semble être celle qui définit le mieux les différentes attributions des professionnels RH.

A. Une fonction aux multiples rôles

Ulrich **positionne quatre principaux rôles du DRH/DEH autour de deux axes : les processus versus les hommes et l'opérationnel/quotidien versus la stratégie/futur**. Il propose une vision unifiée de la fonction autour de quatre grands rôles ou ensemble de rôles (figure suivante) :

- **Champion des salariés**
- **Expert administratif**
- **Agent du changement**
- **Partenaire stratégique**

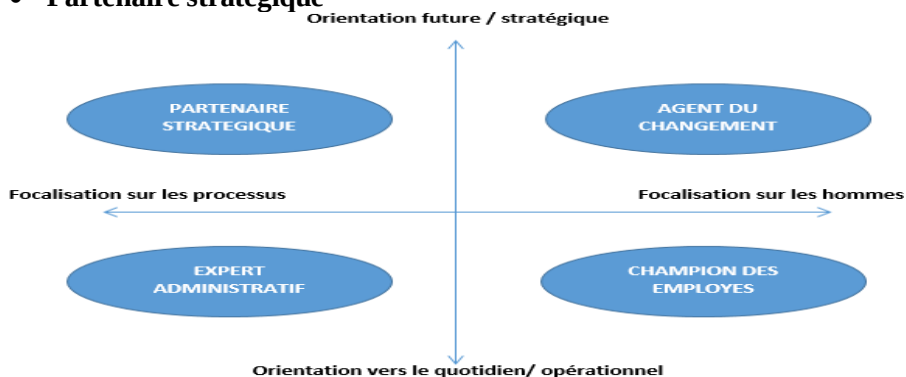


Figure : Modèle d'Ulrich (1997), Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results

a) Le DRH/DEH champion des salariés

Le rôle de champion des salariés est celui qui **permet au DRH/DEH d'être à l'écoute des collaborateurs tout en veillant à ce que les objectifs de l'organisation soient respectés**. Il s'agit d'un équilibre à **maintenir afin de renforcer l'engagement des salariés**, condition essentielle de la performance des entreprises.

b) Le DRH/DEH expert administratif

La fonction ressources humaines a aussi pour objectif **d'améliorer l'ensemble des processus de l'organisation afin d'améliorer son efficience, de mettre en œuvre des politiques RH efficaces**. « De ce point de vue, le rôle s'enrichit et se densifie : **il ne suffit plus de faire mieux, mais il faut que chaque évolution soit porteuse d'une meilleure pratique** ».

c) Le DRH/DEH agent du changement

Pour Ulrich, une entreprise doit être en mesure d'évoluer, de s'adapter et la fonction RH est celle qui doit permettre à l'organisation de le faire. « **La fonction RH a vocation à détenir une expertise dans la conduite du changement et à être capable d'évaluer si les facteurs clés de succès sont réunis.** »

d) Le DRH/DEH partenaire stratégique

Selon Ulrich (2010), « **Les professionnels RH disposent d'un savoir-faire considérable dans le domaine des affaires, du changement, des conseils et de l'apprentissage, qu'ils partagent dans le cadre d'un partenariat avec les cadres opérationnels de façon à ce qu'ils créent ensemble de la valeur** ».

Le DRH/DEH a donc un rôle à jouer dans la mise en œuvre de la stratégie. Il est responsable des ressources humaines/énergies humaines qu'il faudra déployer pour atteindre les objectifs fixés, des modifications organisationnelles à mettre en œuvre et c'est également lui qui devra rendre cohérentes la stratégie et les pratiques RH. « **Ils (les DRH/DEH) se concentrent sur l'exécution de la stratégie en alignant les systèmes RH de façon à ce qu'ils permettent de concrétiser la vision de l'organisation ainsi que sa mission** ».

B. Un nouveau rôle pour le DRH/DEH, celui de leader

En 2010, Ulrich ajoute **un 5ème rôle à sa typologie du professionnel RH : celui de leader**. Il définit comme leadership efficace celui qui « **inclut les aspects suivants : fixation d'objectifs clairs, esprit de décision, capacité de communication vers l'intérieur et l'extérieur, pilotage du changement et définition des résultats en fonction de la valeur ajoutée pour les investisseurs, clients, cadres opérationnels et employés** ».

En 2010, **partenaire stratégique et agent du changement ne font plus**

qu'un. En effet, dans un environnement de plus en plus complexe et mouvant, **il apparaît normal que le DRH/DEH stratège soit également celui qui participe pleinement au changement.**

De quel stratège et de quelle stratégie parle-t-on ?

Qu'est-ce qu'un stratège ? Ses qualités et ses caractéristiques

Dameron (2012) a constaté que la littérature sur la stratégie s'est peu focalisée sur la notion de stratège, considérant que cette notion concernait uniquement la Direction des organisations. Les travaux de Whittington qui définissent le stratège comme celui ou celle qui « **fait le travail de conception, de formation, et de mise en oeuvre de la stratégie** ».

Selon Helfer, Kalika et Orsoni (2016) identifient **trois qualités fondamentales caractérisant le stratège** :

- **Anticipation** : capacité à identifier parmi les éléments à sa disposition porteurs de sens,
- **Action** : capacité à traduire l'information en décisions, puis en actions. Il s'agit de la capacité de mise en œuvre,
- **Mobilisation** : capacité de faire adhérer grâce aux valeurs communes.

Robert (2005) qualifie le « **Leader stratège** », comme celui qui « **est capable d'anticiper, d'avoir une vision, de maintenir la flexibilité, de travailler avec d'autres pour initier les changements qui créeront un futur viable à l'organisation** ».

Selon une étude réalisée par Dameron (2012) auprès d'acteurs stratèges, **les qualités peuvent être multiples** : qualité de visionnaire, capacité analytique, **ou** la capacité cognitive ou relationnelle en inscrivant leur réflexion dans l'échange et dans le temps.

Selon l'auteure, les dirigeants sont nombreux à revendiquer cette notion de flair, d'intuition, relayée par ailleurs, dans leur discours. Cette « **dimension intuitive dans leur discours** » est utilisée « **pour adopter une posture les opposants aux techniciens de la stratégie que sont les consultants** ».

D'autres acteurs stratèges interviewés considèrent qu'un **bon stratège est celui qui a une très bonne connaissance de son environnement et qui est capable de bien appréhender les tendances de son marché. Certains vont mettre l'accent sur la capacité à obtenir un maximum d'indicateurs et à les analyser pour construire une réflexion stratégique.**

Une autre **approche des acteurs stratèges va consister à favoriser l'échange et le partage avec les acteurs du terrain, les clients, la concurrence. Pour eux, « Les discussions sont donc des moyens nécessaires pour analyser ce qui se passe. La capacité à tout voir et à tout savoir me paraît illusoire ».**

Rôle stratégique prescrit ou réel du DRH/DEH ?

La revue de littérature afférente au rôle du DRH/DEH est relativement riche

et s'appuie très souvent sur des études empiriques qui ont cherché à démontrer la perception qu'avaient les professionnels RH/EH de leur rôle au sein de l'organisation.

A. Une littérature riche sur le rôle stratégique attendu du DRH/DEH

Dans les années 1980, les travaux de Besseyre des Horts (1987, 1988) **mettent déjà l'accent sur le caractère stratégique de la fonction ressources humaines.**

Par la suite, nombre d'articles témoignent de l'évolution de la fonction vers un rôle de plus en plus stratégique, en particulier ces dernières années : « **Depuis son émergence, elle (fonction RH) n'aurait cessé de monter en puissance pour s'affirmer comme une fonction indubitablement stratégique** ». La notion de professionnalisation est très souvent présente dans la littérature et souvent associée au positionnement stratégique de la fonction.

Le discours récurrent est donc celui d'un rôle particulier qui devrait être privilégié par la fonction RH. Beer (1997) affirme que « **Pour obtenir une transformation réussie de la fonction RH, celle-ci doit carrément perdre son côté traditionnel administratif et son rôle de service pour adopter un rôle stratégique** ».

Certains auteurs invitent également à **prendre du recul avec la notion de « business partner »** de Ulrich qui **tend essentiellement à placer la fonction RH dans un rôle d'implémentation de la stratégie business.** Pour Dany et Hatt (2009), « **La GRH doit pouvoir elle aussi dicter ses propres contraintes à la stratégie business** ».

La littérature se partage d'ailleurs entre ces deux approches de la fonction RH ; **une approche positive insistant sur l'évolution stratégique de la fonction et une approche plus critique qui tente d'évaluer, au travers d'études empiriques, le rôle réel des ressources humaines.** Sanséau, Matmati et Calamel (2013) font cette distinction : « Le premier type de littérature est de type normatif. On y décrit les caractéristiques et l'évolution de la fonction RH selon une approche relativement positive. Il s'agirait avant tout de souligner que la fonction RH a acquis une pleine reconnaissance et qu'elle est parvenue, après avoir passée des décennies dans l'ombre d'autres fonctions de l'entreprise (finance, production, marketing, etc) à s'imposer comme une fonction stratégique. Un second type de littérature tente d'apprécier le rôle réel de la fonction RH et du DRH/DEH, et ceci plutôt pendant les périodes de crises et de turbulences ».

Au travers des discours de la littérature, il semblerait donc que ce rôle stratégique de la fonction RH, et de son premier représentant, soit davantage de l'ordre de la préconisation, d'un objectif à atteindre pour une

reconnaissance de la fonction, qu'une réalité vérifiée.

B. Une réalité plus mesurée

Avec la poursuite de l'analyse de la littérature, nous constatons en effet que ces discours stratégiques se heurtent à une réalité de la fonction RH beaucoup plus partagée. Pour Dupont (2013), « Ces discours nous interpellent particulièrement car ils ne semblent appeler à aucune remise en question et ne laisser aucune alternative possible à la fonction RH si ce n'est celle de devenir plus stratégique ». **Et l'analyse faite des propos de praticiens RH interrogés sur leur rôle révèle « une forte dépendance de leur fonction à la vision du top management de leur organisation et des marges de manœuvre assez réduites ».** Ce constat suscite une double interrogation chez l'auteure : comment les praticiens RH peuvent-ils, dans ces conditions, assurer leur rôle de représentant des salariés et dans quelle mesure sont-ils stratèges ou seulement simples exécutants de la stratégie ?

De même, dans un contexte général de crise économique, la littérature observe une certaine tension entre les discours valorisant la fonction RH et les résultats d'enquêtes sur le rôle des DRH/DEH en période de crise. **Dans un contexte de crise marqué, les DRH/DEH estiment que leur rôle de partenaire stratégique est renforcé. Mais selon certains auteurs, ce positionnement pourrait être avant tout « des stratégies conscientes ou inconscientes d'auto-proclamation visant à s'assurer d'un statut renforcé et à se construire un contexte professionnel plus favorable dans les entreprises, notamment vis-à-vis de la direction et des autres fonctions traditionnellement dominantes ».**

D'une manière générale, la réalité du positionnement stratégique des professionnels RH est très peu développée dans la littérature. **Les discours sur le DRH/DEH stratège sont nombreux mais il est très difficile d'appréhender les contours de ce positionnement stratégique et de savoir comment s'exerce ce rôle.**

Le DRH/DEH stratège, un acteur de pouvoir

A. Un pouvoir lié à l'expertise

Crozier et Friedberg (1977) définissent plusieurs grandes sources de pouvoir au sein d'une organisation, parmi lesquelles « celle qui tient à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable ». Le DRH/DEH, en sa qualité d'expert, dispose de savoir-faire, de compétences propres qui lui donnent un pouvoir au sein de l'organisation : « du moment que de son intervention dépend la bonne marche d'une activité, d'un secteur, d'une fonction très importante pour l'organisation, il pourra négocier contre des avantages ou des privilèges ».

Selon Barès et Cornolti (2006), « L'idée selon laquelle les DRH sont des experts détenteurs de savoirs particuliers peut être soutenue au regard de la spécificité et du statut de la formation RH ». La GRH n'est pas seulement un ensemble de pratiques, c'est également une discipline académique dont l'enseignement se transmet au sein des universités, grandes écoles ou organismes spécialisés. Selon une étude (CEGOS, 1991 à 2006), la fonction RH est de plus en plus confiée à des spécialistes, titulaires de diplômes spécialisés. Cette professionnalisation de la fonction RH renforce le rôle d'expert du DRH/DEH, et de ce fait, le pouvoir que celui-ci détient au regard de sa spécialisation.

B. Un acteur marginal sécant

La deuxième grande source de pouvoir que mettent en avant Crozier et Friedberg (1977) est celle « liée à toutes les incertitudes qui se développent autour des relations entre l'organisation et son environnement ». Ces interactions entre l'organisation et son, ou plutôt ses, environnements sont de plus en plus nombreuses, intenses ; le nombre de parties prenantes s'est également intensifié. Ces interactions sont, pour ces auteurs, sources d'incertitude pour l'organisation, elles peuvent la déstabiliser. L'acteur qui saura, par sa connaissance, son appartenance multiple, son capital social, maîtriser tout ou partie de cette zone d'incertitude disposera d'un pouvoir important dans l'organisation. Ce pouvoir est celui du « marginal sécant », c'est-à-dire « d'un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires ».

Le modèle de la gestion des contradictions ou la GRH « hyper-partagée » que nous l'avons vu précédemment, qui insiste sur la coexistence permanente de situations de convergence/divergence, tend à conforter la nécessité, pour le DRH/DEH, de gérer des injonctions contradictoires fortes entre des parties prenantes très diverses. Selon Barès et Cornolti (2006), « celui-ci veille désormais à créer une articulation vertueuse entre les intérêts des différents acteurs de l'organisation (salariés, dirigeants, mais aussi actionnaires) ». Son positionnement d'intermédiaire entre une multitude d'acteurs : les salariés, les dirigeants, les partenaires sociaux, les actionnaires, les parties prenantes externes (Inspection du travail, Directe, etc.) en fait donc un acteur marginal sécant capable de maîtriser les zones d'ombre.

Quelles difficultés du DRH/DEH à être stratège ?

Une fonction paradoxale

Si l'on reprend la typologie d'Ulrich et les quatre grands rôles qu'il a définis

pour le professionnel RH, on s'aperçoit que la fonction RH rassemble des missions très paradoxales ; celles-ci sont à la fois centrées sur les processus et sur les hommes, sur des actions à court terme et des actions à long terme, des dimensions stratégiques mais également très opérationnelles.

La tendance observée, ces dernières années, consistant à mettre en avant le rôle stratégique du DRH/DEH tend, d'une certaine manière, à renforcer le champ de tensions entre les différents rôles du professionnel RH : **comment être à la fois un DRH/DEH stratège répondant aux attentes de la Direction et un DRH/DEH capable de répondre aux besoins très opérationnels des managers ?**

Une étude de Jossierand et Teo (2004) sur les difficultés éprouvées dans la transition de rôles entre la gestion du personnel et le management stratégique des ressources humaines au sein d'un établissement public fait ressortir le « conflit de rôles » auquel sont confrontés les responsables RH des unités opérationnelles : « Les responsables des RH se trouvaient projetés dans une situation de double contrainte alors qu'ils essayaient de concilier la résolution de problèmes quotidiens des managers opérationnels avec les attentes stratégiques de la DRH centrale ».

Pour un DRH/DEH interrogé, la combinaison de ces deux rôles est pourtant indispensable « Le meilleur profil est celui qui arrive à allier vision stratégique et hyper opérationnalité : les 2 sont nécessaires ».

Cette affirmation va dans le sens de la vision unifiée de la fonction ressources humaines d'Ulrich. Pour lui, les quatre rôles qu'il a mis en avant sont indissociables et aucun ne peut être privilégié au détriment d'un autre : « Il est convaincu que les ressources humaines constituent un levier majeur de la création de valeur et que les différents acteurs (managers, employés, professionnels RH...) sont susceptibles de collaborer pour y parvenir à condition d'une prise en charge simultanée des quatre rôles : un vrai professionnel des RH se doit de maîtriser les processus stratégiques et opérationnels tout comme les relations avec les salariés ».

Certains auteurs se posent tout de même la question de la mise en œuvre pratique de la typologie d'Ulrich : la typologie d'Ulrich ne conduit-elle pas à promettre plus qu'il n'est possible de tenir ?

Une création de valeur difficile à mesurer

La littérature académique identifie également un autre frein à l'orientation stratégique de la fonction RH, à savoir la difficulté à mesurer la création de valeur engendrée par les politiques RH. Selon Nekka (2005), « Plusieurs recherches s'inscrivent actuellement dans le courant proactif,

mais tant que la relation entre GRH et création de valeur n'est pas encore clairement établie, la question du positionnement par rapport à la stratégie demeure ».

Pour Le Louarn et Wills (2001), cités par Gilbert et Charpentier (2004), « Apprendre à mieux compter aidera peut-être les DRH à encore plus compter dans leur entreprise ! ». Barney et Wright (1998), cités par Le Boulaire et Retour (2008) estiment que la difficulté du DRH à être stratège réside dans le fait que **« peu de DRH sont en mesure d'indiquer, en termes économiques, comment les RH de l'entreprise peuvent être à la base d'un avantage compétitif durable et le rôle que joue la fonction RH dans ce processus »**.

La nature particulière de la GRH, qui est d'agir sur le matériau humain de l'entreprise, rend difficile la valorisation des politiques et pratiques RH. Même si le contrôle de gestion sociale s'est beaucoup développé ces dernières années, avec la prise en compte croissante d'indicateurs sociaux, la question de l'évaluation de facteurs intangibles de performance, tels que la compétence, la satisfaction au travail... ne va pas de soi. Et pourtant, selon Gilbert et Charpentier (2004), **« Face à l'imprévisibilité des changements et des discontinuités de l'activité, la fonction RH, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, se trouve confrontée à une exigence de plus en plus forte : celle de contribuer davantage – et de montrer cette contribution – à la performance de l'entreprise »**.

Les différentes études qui ont été menées sur la corrélation entre GRH et performance vont majoritairement dans le sens d'une forte corrélation entre les politiques, pratiques RH et performance économique de l'entreprise, sans pour autant qu'ait été mise en place une véritable méthodologie de recherche permettant d'explicitier clairement ce lien. Selon ces auteurs, « Il y a sans doute de bonnes et de mauvaises performances RH, mais il n'y a pas une « vraie » mesure de la performance ».

Ces auteurs s'appuient sur le célèbre modèle d'Ulrich pour définir, pour chacun des quatre grands rôles de la fonction RH, les modes d'évaluation les plus pertinents. **Prenons le rôle qui nous intéresse, celui du partenaire stratégique**. L'évaluation de la fonction RH sur cette mission nécessite **« de procéder à la traduction des objectifs génériques en objectifs « RH ». Il y a donc en amont un véritable travail de reformulation nécessitant, d'une part, une grande connaissance des processus de création de valeur dans l'entreprise et, d'autre part, la construction d'un corps d'hypothèses sur les liens de causalité »**.

Pour ces auteurs, « Devenir "partenaire stratégique" ne se décrète pas. Encore faut-il qu'il y ait une stratégie, qu'elle soit formulée et que le DRH/DEH soit impliqué, d'une manière ou d'une autre, dans la prise de

décision stratégique. » **Dans cette optique, le DRH/DEH ne peut devenir partenaire stratégique que grâce au soutien de la direction générale.**

Une légitimité contestée

La revue de littérature sur la fonction RH et le rôle du DRH/DEH, qu'a été analysée précédemment, pose la question de la légitimité de cette fonction. En effet, bien que les DRH/DEH soient de plus en plus présents dans les comités de direction et que les discours sur leur rôle stratégique soient pléthoriques ces dernières années, il semble que cette fonction doive emprunter les attributs d'autres fonctions pour exister.

Pour devenir stratège, le DRH/DEH doit se comporter comme un financier, se concentrer sur les performances RH qu'il doit les mesurer pour démontrer sa création de valeur. De même, il doit désormais avoir un parcours professionnel diversifié, lui permettant de connaître le business. Pour réussir dans sa fonction, des qualités de communicant sont également essentielles, en particulier lorsqu'il doit mener des projets de transformation.

Si la fonction RH a beaucoup évolué depuis son origine, ces dernières années ont vu la consécration du DRH/DEH stratège. La littérature académique est particulièrement riche en discours stratégiques mais il semblerait, à la lecture des études empiriques menées, que ce rôle du DRH/DEH stratège soit plutôt prescrit que réellement observé dans les organisations. Il est également étonnant de constater que les auteurs prônent un rôle de stratège du DRH/DEH en le cantonnant à son périmètre de compétences, sans proposer son implication dans l'élaboration de la stratégie business de l'entreprise.

Par ailleurs, nous avons peu de précisions quant à la description de ses activités, si ce n'est au travers d'écrits de professionnels, ou dans la typologie d'Ulrich qui nous apporte un descriptif générique sur les missions du stratège. Un élément a cependant attiré l'attention au regard de notre sujet : Ulrich (2010) rapproche le rôle de partenaire stratégique à celui d'agent du changement. Selon lui, le partenaire stratégique dispose « **d'un savoir-faire considérable dans le domaine des affaires, du changement [...] il participe au processus de développement stratégique [...], au diagnostic des problèmes d'organisations, il sépare les symptômes des causes [...], conseille les dirigeants et aide à piloter le changement...** ».

STATUTS ET IMAGES

DES PROFESSIONNELS DES RH

AUPRES DU GRAND PUBLIC

Comment sont appréciés les professionnels des RH : ce qu'on pense d'eux et ce qu'on dit sur eux !

Des phrases que les RH ne veulent plus entendre

Les professionnels des RH ne jouissent pas toujours d'une bonne réputation auprès du grand public, qui connaît souvent très mal leur métier. Recueil d'expressions qui agacent le plus les RH, à bannir de toute urgence ! Ils ont à se couvrir, se défendre, se justifier et à se valoriser !

Au début, elles vous faisaient peut-être rire, mais au fur et à mesure qu'on vous les répète, au bureau, en repas de famille ou autour d'un verre, elles vous irritent, vous horripilent.

« Ah oui, t'es RH ! Donc ton boulot, c'est de licencier les gens »

Ou comment placer d'emblée votre relation en terrain hostile. De quoi vous donner envie de mentir sur votre profession à la prochaine personne qui vous posera la question ! Pourquoi avez-vous le mauvais rôle alors que vous consacrez la majeure partie de votre temps à aider les candidats à trouver un emploi qui leur correspond, à accompagner vos collaborateurs dans leurs projets d'évolution professionnelle ou à réfléchir à l'amélioration de leurs conditions de travail ?

« Ça sert à quoi, au fait, un RH ? »

Sous couvert de naïveté, la question transpire la perfidie. Les meilleures parades ? Faire comme si vous n'aviez pas entendu. Ou bien vous lancer dans une liste exhaustive de vos missions au quotidien (recrutement, onboarding, formation, gestion de la paie, gestion des absences, relations avec les IRP, qualité de vie au travail, communication interne, entretiens professionnels, veille juridique, télétravail, offboarding...), jusqu'à décourager votre interlocuteur, qui passera son chemin. Mais, aviez-vous vraiment envie de le connaître davantage ?

« Elles ne font pas grand-chose à part les contrats »

Ça fait rêver ! Si ce descriptif pouvait correspondre à la réalité du poste il y a quelques dizaines d'années, aujourd'hui le rôle d'un RH va bien au-delà de la gestion de la paie et de l'administration du personnel. Et devient de plus en plus stratégique, comme on a pu notamment le constater lors de la mise en place du télétravail ou en contexte de recrutement de profils pénuriques.

« Toutes des planquées, des princesses dans leur tour d'ivoire ! »

Autre procès fréquent : les RH ne quittent jamais leur bureau et ne savent pas ce qui se passe sur le terrain. Certes, vos services, parfois sous-staffés,

sont régulièrement débordés. Mais prendre quelques minutes pour expliquer ce que vous faites à vos équipes et que vous pouvez vous rendre disponible s'ils ont besoin d'échanger avec vous peut suffire à faire taire les langues médisantes. Pensez-y !

« Chuut, n'oublie pas qu'il est RH... »

Vous connaissez cette sensation désagréable de pénétrer dans une pièce et de constater que toutes les conversations se stoppent net ? C'est le lot de plus d'un RH. Et pourtant, est-il besoin de rappeler que le RH n'est pas en permanence à l'affût du faux pas qui lui pourra lui servir de prétexte pour refuser une augmentation ou une promotion ? Il passait simplement dire bonjour et se servir un café.

« Vous êtes les espions de la direction »

Pourquoi ne pas vous accuser de pactiser avec l'ennemi pendant qu'on y est ? Non seulement les RH ne sont pas contre les collaborateurs, mais leur rôle est tout autant de servir leurs intérêts que ceux de la direction. On appelle ça l'impartialité.

« Les RH, elles oublient parfois qu'il y a un H dans leur titre »

Si les professionnels des RH peuvent être porteurs de mauvaises nouvelles (refus d'une candidature, d'une augmentation, annonce d'un licenciement...), rares sont ceux qui ne prennent pas soin de ménager le candidat ou le collaborateur recevant ce message désagréable. L'humain reste au cœur de la fonction RH, et c'est même encore principalement pour cela que ce métier suscite des vocations !

« Vous êtes les assistants sociaux des salariés »

Si elles savent prêter une oreille attentive aux problèmes de leurs collaborateurs, les RH font aussi la part des choses entre ce qui relève de leur périmètre et de ce qui en sort. Et sont de précieux relais pour orienter leurs salariés vers la personne ou la ressource la plus adaptée pour trouver une solution (association, médecine du travail, avocat, assistant social...).

« Les RH, c'est pas avec elles qu'on a envie d'aller boire un thé »

Ce n'est pas un scoop : les RH peuvent être sympas ou pas, comme n'importe quel collègue. Alors, à l'heure de l'afterwork, on laisse de côté les étiquettes, on se détend et on choisit de passer un bon moment avec des personnes qu'on apprécie. Simple, en somme !

« Avec vos entretiens professionnels, vous nous faites perdre notre temps ! »

Pourquoi vos collaborateurs peuvent avoir ce sentiment de perdre leur temps en entretien pro ? Peut-être parce qu'il n'a pas été assez bien préparé, par eux ou par vous. Il est encore temps de peaufiner l'organisation de cette étape importante pour l'évolution professionnelle de vos collègues !

« Vous recrutez mais vous ne comprenez pas notre métier »

Ce procès est souvent fait aux recruteurs par les managers, notamment lorsqu'un poste est ouvert depuis plusieurs mois et que les CV qui leur sont présentés ne sont pas convaincants. D'où l'importance d'un bon brief en duo sur le poste et d'échanges réguliers pour ajuster le tir !

« Malgré tous les gens qui cherchent du travail, vous êtes incapables de trouver des candidats ! »

Dans la lignée du jugement à l'emporte-pièce précédent, les managers vont parfois jusqu'à taxer les RH d'incompétence. Aux mêmes maux les mêmes remèdes : communiquez avec les managers, y compris sur vos difficultés, pour leur permettre de mieux appréhender les tensions actuelles du marché et le positionnement de l'entreprise sur celui-ci lié à sa promesse employeur. C'est votre expertise !

« Les recruteurs ne regardent que les expériences »

Travers très français, au regard des pratiques anglo-saxonnes, les candidats reprochent souvent aux recruteurs de se focaliser sur leur CV, leurs diplômes et leurs expériences pro. Mais c'est de moins en moins vrai : de nombreuses entreprises privilégient aujourd'hui les soft skills et la personnalité du candidat les soft skills et la personnalité du candidat quand d'autres ont opté pour le recrutement sans CV.

« Si les RH te convoquent, ce n'est que pour t'engueuler »

Ce n'est pas parce qu'un RH convoque un salarié, même pour le recadrer, que le ton va forcément monter. Heureusement que les RH ne déclarent pas la guerre à tout collaborateur qui franchit la porte de leur bureau ! Vous imaginez la perte d'énergie et de temps ?

Aux DRH / DEH, au lieu d'être des directeurs du malheur des salariés, changez d'intention, de visée, de culture, d'aptitudes, d'attitudes et de niveau professionnel et relationnel pour être des Directeurs du bonheur des collaborateurs !

L'heure est au changement : les managers, à tous les niveaux hiérarchiques, doivent faire preuve de bienveillance, doivent s'adapter aux collaborateurs, leur montrer qu'ils estiment les efforts fournis et le travail produit.

CONSTATATION ET REALITE

Certains de nos dits managers/DRH, désignés responsables et non pas sélectionnés pour des compétences professionnelles et compétences relationnelles, et malheureusement ils sont nombreux, n'ont de rapport avec la fonction de responsable RH que la fonction/le titre, le statut social commandé et imposé.

C'est leur ère, leur époque, leur occasion, le règne de la médiocrité où on a beaucoup investi dans la corruption, la dégradation, le désordre, la décomposition, le dérèglement, l'excès et l'abus !

"Pour une Algérie nouvelle"

Ce que devrait être la Gestion des Ressources Humaines / le Management des Energies Humaines

LE FUTUR DE L'ENTREPRISE DOIT

SE PENSER AUJOURD'HUI

Le stress au travail, la surcharge de travail, les pratiques injustes et abusives d'un chef hiérarchique, de mauvaises relations avec un collègue, des tâches peu stimulantes, tâches trop difficiles, le sentiment de « bonheur » d'un individu au travail.

L'employé a besoin d'être reconnu, d'être traité d'une manière correcte et équitable, effectuer une tâche qu'il se sente capable d'effectuer et avoir une relation harmonieuse avec ses collègues et ses supérieurs.

-Améliorer le bien-être des employés augmente la présence et la productivité au travail.

Avoir besoin d'être bien tant dans sa vie personnelle que professionnelle. L'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle est devenu un élément important du bien-être d'un individu.

-Les gens sont prêts à gagner moins pour avoir de meilleures conditions de travail.

Un milieu de travail favorisant le bien-être : certains sont profonds, d'autres concernent plutôt la vie quotidienne et sont plus superficiels même s'ils sont importants où il faut mettre au point une stratégie globale et des mesures diversifiées et bien harmonieuses.

Pour savoir quelles mesures choisir pour contribuer au bien-être au travail, il faut bien connaître ses employés. Selon leur âge, leur lieu de vie, leurs habitudes, leurs besoins seront différents.

-Rester à l'écoute des employés est gage de réussite pour s'assurer qu'ils sont heureux au travail.

Dans le contexte de rareté de la main-d'œuvre compétente, il est devenu essentiel pour les entreprises que ses salariés se sentent bien dans leur travail.

Les entreprises sont obligées de s'adapter sinon elles ne réussissent pas à attirer ni à retenir les employés.

A-Qu'en est-il de nos entreprises ?

Partant d'un simple exemple qui reflète la réalité du terrain dans l'entreprise où les DRH/RRH/DEH disposent de l'information du nombre d'absences et du taux d'absences (absentéisme) parmi le personnel, et ils se contentent de la simple information ! Se sont-ils posés la question sur les causes (et peut être les raisons) de ces absences et leurs conséquences sur le bon fonctionnement de l'entreprise, sa production, son avantage concurrentiel et son avenir dans le marché ?

A ceux et à celles qui se voient, pensent et prétendent gérer les RH/Energies

Humaines, nous leur affirmons que la gestion exclusive et unique des dossiers administratifs des travailleurs n'est pas de la GRH/Management des Energies Humaines et elle ne rapporte rien ni aux travailleurs pour leur développement professionnel ni à l'entreprise pour l'atteinte de ses objectifs !

Egalement, cette mission (tâches), de la manière qu'elle est réalisée, peut être assurée et exécutée au moyen d'un logiciel de gestion, et vous pouvez bénéficier aisément et sans effort aucun d'un congé payé de longue durée !

Aussi, réellement vous vous contredites avec le titre de votre fonction : vous êtes engagés pour la gestion des RH (le capital humain, les Energies Humaines) alors que, de fait, vous administrez les dossiers du personnel ; l'objet au lieu de l'humain. Et dans ce cas, dans cette situation, l'entreprise fonctionne avec le minimum de son énergie, la force minimale de son potentiel humain !

Votre mission, pour laquelle vous êtes nommés, sélectionnés est la gestion des RH en tant qu'énergie, un potentiel, une puissance, une volonté, une force. Logiquement vous ne faites pas le travail pour lequel vous êtes rémunérés !

Vos pratiques actuelles, supposées gestion des RH, doivent changer et profondément se transformer en Management des Energies Humaines (management proactif du bien être au travail). A ces habitudes et ces procédés administratifs, vous devez introduire et associer des modes et des actions envers et pour le bien être du Capital Humain, source et énergie de production et de productivité, et facteur et levier aidant l'entreprise à générer un avantage concurrentiel.

Le célèbre patron de Virgin group, Richard Branson, confirmait : « prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise ».

Donc, il faut investir dans tout ce qui se rapporte, se rattache au bien-être de votre personnel pour atteindre les objectifs de votre entreprise.

B-L'investissement pour le bien-être au travail

Investir pour le bien-être au travail est pour au moins **trois raisons** :

-Tout d'abord parce que le bien-être au travail contribue justement à motiver les travailleurs pour développer un engagement volontaire et naturel dans la réalisation de leurs missions.

-D'autre part développer les conditions du bien être au travail permet de prévenir les risques psycho-sociaux (à savoir qu'une maladie psychique liée au travail peut désormais être reconnue comme une maladie professionnelle !).

-Et enfin le bien-être au travail contribue à rendre l'entreprise plus attractive

pour les jeunes diplômés qui n'hésitent pas à consulter les palmarès des entreprises où il fait bon vivre pour choisir leur job...et en changer !

Investir pour le bien-être des collaborateurs est un des grands défis de l'entreprise, ce défi est celui des DRH/des RRH/DEH qui doivent guider leur direction mais aussi le management, les salariés vers un horizon collectif à inventer.

Plutôt que d'attendre les tensions inévitables (rupture de sens, conflits générationnels, remise en cause de la hiérarchie et des organisations, abandons de postes, crises sociales face aux déclassements, difficultés à animer et à motiver ...), **il est important de créer une prise de conscience, non pas pour assener des vérités mais bien pour réintégrer dans l'entreprise dogmatique traditionnelle l'art de la question.**

C -Les DRH/RRH/DEH doivent procéder, agir et militer pour l'art du questionnement

La RH/l'EH est au cœur de la transformation tout simplement parce que le chantier le plus exigeant et le plus complexe pour les années à venir est de loin celui de **l'entreprise en humanité.**

DRH/RRH/DEH (mangers) soulevez-vous, bougez ! Ne plus se poser de question, où attendre du haut toutes les réactions, toutes les réponses, vous finissez par accepter le fatalisme d'un immobilisme, souvent traditionnel.

Pour aider l'entreprise à muter vers son devenir en humanité, **les managers RH/EH doivent militer pour l'art du questionnement** : questionner le futur pour accompagner les managers de l'entreprise, questionner le futur pour transformer les métiers (en évolution), questionner le futur pour inventer de nouvelles structures et organisations... Questionner aussi le futur pour imaginer la fonction RH de demain et son rôle dans le cadre de la stratégie de l'entreprise, qui sera forcément très différente de celle d'aujourd'hui !

Imaginer et scénariser l'entreprise de demain en humanité est devenue une priorité absolue de tout manager-leader, qui fait ses collaborateurs bien vivre le travail.

Ce travail du futur, pour y arriver, on doit :

- **organiser, gérer** la prévention des risques,
- **produire, construire** en toute sécurité,
- **protéger** la santé des salariés contre toutes sortes de pollution de l'environnement de travail,
- **dialoguer, accompagner, mobiliser, former,**
- **sécuriser** les espaces de travail contre l'incendie et les actes de malveillance,
- **aménager** le territoire pour favoriser l'environnement de travail

De même, il peut être utile de rappeler que chaque niveau de l'organisation (entreprise/ employeur/ direction/ managers/ collaborateurs) peut jouer un rôle et a des responsabilités en matière de bien être au travail : **celui de soi et celui des autres ; car la performance d'une entreprise repose à la fois sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée aux salariés en tant que personnes.**

La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail. Elle dépend aussi de leurs aptitudes à conjuguer performances individuelles et collectives dans le cadre du dialogue social. La qualité de vie au travail contribue à cette compétitivité ciblée.

D-Qu'est ce que le bien-être (au travail) :

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) considère le bien être au travail comme « **un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre, d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et de l'autre, les contraintes et les possibilités du milieu de travail** ».

Le bien être est une notion complexe, plurifactorielle, qui ne se réduit pas au simple fait de se sentir bien. Cet état psychologique est **constamment en évolution et en construction tout au long de notre vie**, il est la résultante de quatre dimensions :

1- le bien être émotionnel (état d'anxiété, stress, tension, angoisse, énergie, vigueur, fatigue, émotions, optimisme...) ;

2- les perceptions de soi (compétences, estime globale de soi, image du corps, perception de sa condition physique, perception de maîtrise de soi, attribution causale des succès et des échecs...) ;

3- le bien être physique (perception des troubles somatiques, douleur, état de santé...) ;

4- le bien être perçu (qualité de vie, bien être subjectif, sens attribué à sa vie...).

Le bien être au travail est conditionné par des facteurs plus ou moins identifiables susceptibles d'influer sur la qualité de vie au travail : **la sécurité et l'hygiène des locaux, la protection de la santé des salariés, l'impact physique ou psychosocial des tâches effectuées, l'ergonomie de l'espace de travail, etc.**

Pour le Larousse, **Le bien être au travail est** un « état agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit ».

Si l'on se base sur ces deux définitions, on peut supposer que le bien-être au travail découle d'un certain nombre de **critères** tels que les suivants :

- **Un bon management**
- **Un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle**
- **Un environnement de travail agréable**
- **L'impression d'être utile à l'entreprise**
- **De bonnes relations avec les collègues**
- **Un rythme de travail soutenable.**

Le bien-être au travail correspond donc davantage à la conséquence d'un système mis en place et indépendant du contrôle des individus.

Concrètement, **pour atteindre le bien-être au travail, les salariés doivent bénéficier d'un cadre qui les y invite alors que le bonheur au travail dépend bien davantage de leur subjectivité.**

Ces critères s'inscrivent et se traduisent dans le milieu professionnel par les facteurs suivants :

- Absence de harcèlement** : bannir toute situation d'harcèlement
- Affects positifs** : ressentir des émotions positives
- Assertivité** : pouvoir dire non, exprimer ses besoins, donner son avis
- Autonomie** : marge de liberté
- Bonne ambiance** : un milieu où il est bon travailler
- Bonne gestion émotionnelle** : bien gérer ses émotions
- Charge adéquate** : charge de travail pas trop élevée
- Collègues motivants** : collègues source de motivation à se rendre au travail
- Collègues soutenant** : pouvoir compter sur ses collègues
- Compatibilité horaires** : horaires au travail compatibles avec vie privée
- Congés acceptés** : demandes de congé acceptées
- Congruence émotionnelle** : ne pas montrer des émotions non ressentis
- Contrôle** : être conscient du résultat de ce qu'on fait
- Equilibre Vie Professionnelle-Vie Privée** : concilier vie professionnelle et vie privée
- Equité organisationnelle** : les décisions prises sont souvent justes
- Extraverti** : être extraverti
- Gratification** : se sentir récompensé pour son travail
- Objectifs précis** : les objectifs à atteindre sont clairs et bien définis
- Pauses possibles** au travail : pouvoir prendre plusieurs pauses durant une journée
- Travail ininterrompu** : travailler sans être interrompu
- Pas d'urgence** : avoir le temps de faire tout ce qu'on lui demande
- Pas de retard** : parvenir à prendre de l'avance dans son travail
- Sécurité physique** : se sentir en sécurité sur le lieu de travail
- Stabilité émotionnelle** : être quelqu'un qui, de nature, éprouve rarement des émotions négatives
- Optimisme** : être de nature optimiste
- Standards normaux** : la plupart du temps, être satisfait de soi au travail

- Supérieur charismatique** : le supérieur motive et donne sens au travail du collaborateur
- Supérieur compréhensif** : le supérieur tient compte de l'avis du collaborateur et de ses besoins
- Supérieur reconnaissant** : le supérieur reconnaît et valorise la qualité de travail du collaborateur
- Supérieur soutenant** : le supérieur soutient son collaborateur
- Support organisationnel** : l'entreprise se soucie du bien-être du travailleur
- Tâches compatibles** : les objectifs ou tâches devant être réalisés doivent être compatibles
- Technologies facilitantes** : l'usage des nouvelles technologies facilite le travail
- Trajet calme** : rencontrer peu de sources de stress/d'événements sur le chemin du travail
- **Valeurs soi-organisation congruentes** : valeurs du travailleur sont proches de celle de l'entreprise.

Encore, nous découvrons que le bien-être au travail est un état lié à différents facteurs, considérés de façon séparée ou conjointe : **La santé, la réalisation de soi, l'harmonie avec soi-même et avec les autres, la réussite sociale ou économique, le plaisir.**

1- La santé :

Au sein de l'entreprise, de nouvelles maladies ont vu le jour, le burn-out, le bore-out et le brown-out. A force de délaisser le salarié dans le cadre de son travail, ces pathologies ont pris le pas sur le **bien-être**. Il est grand temps de remettre l'Humain au cœur des préoccupations de l'entreprise pour enrayer cette montée préoccupante de ces nouvelles maladies professionnelles. Entretenir une bonne santé de ses salariés doit être un objectif majeur de l'entreprise.

2- La réalisation de soi :

Le travail doit être un lieu dans lequel il est possible d'évoluer professionnellement, de s'épanouir. La formation, la mobilité, l'évolution, la reconnaissance des compétences acquises au cours de sa carrière sont autant d'outils favorables à la réalisation de soi.

3- L'harmonie avec soi-même et avec les autres :

L'entreprise est un monde collectif au sein duquel un certain nombre de règles de vie commune doivent être instaurées. Pour vivre en harmonie, il est primordial et nécessaire de respecter ces règles de bon sens et de se respecter mutuellement.

4- La réussite sociale ou économique :

L'entreprise se doit de prospérer économiquement parlant. Mais pour cela, elle doit emmener avec elle ses salariés dans la réussite. Il faut avant tout être capable de rechercher un équilibre entre la performance économique et

la performance sociale.

5- Le plaisir :

Dans le cadre de son activité professionnelle, il est souhaitable de prendre du plaisir **en donnant un sens à ce que l'on fait**.

L'histoire des trois tailleurs de pierres est une belle illustration de **ce qu'est le sens à donner à son activité professionnelle** :

Trois personnes taillent des pierres avec les mêmes outils, au même endroit et au même rythme, ils font rigoureusement la même chose.

Le premier a l'air vraiment malheureux.

Le deuxième ne semble ni heureux ni malheureux. Quant au troisième lui, il a l'air franchement heureux.

Lorsqu'on leur demande ce qu'ils font, Le premier répond amèrement :

“je taille des pierres **pour purger ma peine**”. Le deuxième répond sur un ton neutre :

“je taille des pierres **pour nourrir ma famille**”.

Quant au troisième lui, il répond avec un grand sourire :

“je taille des pierres **pour construire la nouvelle cathédrale**”. Voilà ce qui s'appelle donner un sens à son travail !

E-Le management du bien-être au travail

Améliorer la qualité de vie au travail et assurer le bien-être du personnel nécessitent pour l'entreprise un investissement plus conséquent, avec une remise en cause organisationnelle et managériale, plus complexe à mettre en œuvre.

L'entreprise, pour ancrer la qualité de vie et le bien-être au travail de son personnel au cœur de son identité, doit donc faire un choix proactif : qui est celui de **s'engager dans une démarche proactive de « transformation culturelle »** à tous les niveaux, en impliquant les collaborateurs pour les rendre acteurs de ce projet collectif. Mais elle doit également, et peut-être avant tout, **être impulsée au plus haut niveau de décision**.

Pour réellement améliorer ou consolider la qualité de vie au travail et agir pour le bien-être de ses travailleurs, il n'existe pas de recette magique : **c'est juste la volonté forte, solide et enracinée de devenir et de rester une « organisation/entreprise où il fait bon travailler »**.

A cette finalité **d'assurer le bien-être au travail**, la structure RH/Management des Energies Humaines, dans un cadre de management proactif, et conformément à la stratégie de l'entreprise pour l'atteinte de ses objectifs, doit lancer un programme RH motivant et mobilisateur : ex RH 2030, RH2035 ou RH2040, où elle doit investiguer, explorer, comparer, découvrir ; **par le questionnement et des managers et des collaborateurs**.

a- Pour l'amélioration de la santé psychologique au travail, il est conseillé :

1. L'implication de la direction : l'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.
2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas : les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.
3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail : consacrer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.
4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé : le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.
5. La mesure induit les comportements : mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.
6. Préparer et former les managers au rôle de manager : affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.
7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus : valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.
8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements : tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.
9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise : l'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.
10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes : accompagner les salariés en difficulté.

L'entreprise doit créer des solutions à même d'accompagner chaque salarié dans une démarche de développement personnel pour améliorer son bien-être au travail.

b- Favoriser le bien-être de ses employés

Le bonheur des travailleurs a un effet direct sur la productivité et contribue à améliorer les résultats des entreprises, la créativité et l'innovation. Cependant, malgré de nombreuses recherches, beaucoup de managers, de cadres dirigeants et d'entrepreneurs ne se rendent pas compte de tous les bénéfices qu'ils peuvent en tirer. Une entreprise qui se préoccupe du bien-être de ses travailleurs peut à terme mettre en place des équipes solides et motivées, contentes de la réussite de l'entreprise.

L'objectif de toute entreprise est de rendre ses employés plus productifs.

Que faire ?

La réponse est : Favoriser leur bien-être.

Le bien-être au travail a un fort impact sur la vie personnelle et professionnelle. Ce qui amène l'entreprise à améliorer les relations avec ses employés et se préoccuper de plus en plus de leur bien-être et de leurs demandes.

Voici quelques conseils pour y parvenir dans votre entreprise :

-La motivation des employés et la réponse à leurs besoins

Est-il possible d'obtenir l'équilibre entre le bien-être personnel et le travail des employés tout en augmentant la compétitivité de l'entreprise ?

Il est montré et justifié que la performance d'une entreprise est intimement liée au bien-être au travail, c'est à dire à l'épanouissement de ses salariés en interne. Si le **bien-être au travail** est désormais un enjeu prioritaire du dialogue social, il reste néanmoins un long chemin à parcourir avant que le salarié soit définitivement remis au centre de l'entreprise.

Avant tout, vous devez **connaître votre manière de manager et vous devez écarter deux points essentiels** :

1. Ne pas chercher à **avoir raison et à imposer votre point de vue** sur celui de vos employés : vous n'avez pas toujours raison et risquez de créer une synergie négative dans l'équipe qui est celle de ne pas vous contredire aux risques de représailles...

2. **Ne pas vous comparer avec vos équipes** : « le moi je, le moi à sa place... » est à proscrire. Vous n'avez pas la science infuse !!! Même si vous êtes le Top chef.

Mais vous devez **bien connaître** vos employés, leurs points forts et leurs points faibles. **Renforcez** les premiers et **stimulez** les seconds pour qu'ils s'améliorent. **Pour cela, favorisez** le travail en équipe, **en instaurant** ainsi un climat de travail agréable et collectif. **Proposez-leur** des formations...

-L'écoute et la reconnaissance

Ce sont les deux piliers du bonheur au travail. Soyez à **l'écoute** de vos employés : combien d'entre eux ont de bonnes idées pour améliorer l'entreprise ou pour faire les choses d'une manière plus efficace ? Pourquoi ne pas laisser la porte de votre bureau ouverte un jour par semaine ou simplement quelques heures ? Si vous arrivez à **être plus proche** de vos employés et à interagir avec eux, vous leur montrerez qu'ils **sont importants** pour l'entreprise. Ce petit **changement d'attitude** de votre part peut générer de grands changements chez eux !

La **reconnaissance** pour le travail effectué est souvent négligée. En effet, dans la tête de certains dirigeants, la reconnaissance, c'est le salaire. Pourtant pour développer l'implication des salariés, **la reconnaissance est un facteur majeur**. Et puis la tendance c'est de penser que les salariés pourraient en

faire plus et ce jugement empreint de préjugés est malheureusement celui qui conduit les salariés à ne pas s'investir. Ils perçoivent votre **manque d'empathie**. Alors, ayez d'abord **un regard positif** sur vos salariés et **mettez en valeur** ce qu'ils font bien. **Récompensez-les** car les employés aiment voir leur **travail valorisé**. Si vous ne le faites pas, il est très probable que la productivité d'un salarié méritant décline avec le temps. En revanche, si vous prenez le temps de le féliciter, il fera les choses **avec plus d'engagement**.

Comment être attentif aux besoins de vos équipes ?

1. Proposez-leur **des horaires de travail flexibles** qui s'adaptent à leur rythme de vie personnelle et qui ne nuisent pas à votre fonctionnement. Certains postes ne nécessitent guère la présence continue...Alors modulez !
2. **Donnez à vos travailleurs la possibilité de travailler** depuis chez eux lorsque les fonctions le permettent.
3. **Confiez-leur une mission valorisante** même ponctuelle qui les mettra en valeur aux yeux de tous.
4. **Permettez-leur de partir plus tôt la veille** des grands ponts, des fêtes...
5. **Donnez-leur la parole lors des réunions** d'équipe et montrez que ce qu'ils évoquent présentent un intérêt certain.
6. **Envoyez un e-mail en félicitant l'entreprise** dans son ensemble lors de résultats significatifs.
7. **Permettez que vos employés** puissent s'habiller d'une manière ordinaire au moins une fois par semaine.
8. **N'oubliez pas d'avoir une attention** le jour de leur fête ou anniversaire. Et posez-vous la ou les questions, si vous étiez à leur place qu'est-ce que vous aimeriez que votre dirigeant fasse pour vous. Et pourquoi, ne pas mettre une boîte à idées pour que chacune et chacun puisse s'exprimer sans contrainte.

En suivant ces quelques conseils, vous favorisez le bien-être de vos employés pour les rendre plus productifs, et vous verrez très rapidement les résultats de vos actions.

Et n'oubliez pas que vous (et vos employés) passez beaucoup de temps au bureau : ce n'est pas seulement un lieu de travail mais un lieu de vie !

Quels sont les supports et leviers d'actions des managers pour favoriser le bien-être au travail ? Quelles sont les questions à se poser ?

1 – La possibilité de contrôle personnel et la latitude de décision

Dans chacun des postes que vous encadrez, quelle est la possibilité d'autocontrôle et d'autonomie que vous accordez ? Comment réalisez-vous vos délégations ? Sont-elles motivantes pour la personne ?...

2 – La possibilité de mettre en œuvre les capacités personnelles

Connaissez-vous bien les capacités de vos collaborateurs ? Savez-vous ce

qu'ils ont appris dans leurs études ? Ou dans leurs expériences précédentes ? Avez-vous des plans de développement pour qu'ils apprennent régulièrement de nouvelles choses ? ...

3 – Les caractéristiques des buts générés de l'extérieur et les normes requises

Comment vos collaborateurs perçoivent-ils le sens de leur mission ? Comment les objectifs sont-ils déterminés ? En comprennent-ils la cohérence ? Leurs valeurs sont-elles respectées ? Est-ce que les normes sont aidantes ou conduisent-elles à de la bureaucratie ? ...

4 – La variété et la non-répétition des tâches

Comment se composent les journées, les semaines, les mois de vos collaborateurs ? Les tâches sont-elles variées ? Quelles initiatives pourriez-vous leur déléguer ?...

5 – La clarté de l'environnement et de l'information partagée sur le travail et son futur

Quelles sont les informations partagées ? Les collaborateurs connaissent-ils l'organigramme de l'entreprise ? Ses marchés ? Ses clients, ses concurrents, sa stratégie, ses projets ? Vous pensez que ça n'a pas d'importance ? Détrompez-vous. Tout individu a besoin de comprendre le sens de sa contribution. De savoir à quoi sert son travail....

6 – Le niveau de la paie et les revenus personnels

Certes. Si les gens ont du mal à boucler leur fin de mois décemment ou savent qu'ils peuvent gagner plus ailleurs en faisant des tâches similaires, cela deviendra vite un problème pour eux, et pour vous...

7 – La sécurité physique

Oui, et le confort. Ont-ils la climatisation soufflant un air glacial sur leur nuque toute la journée (vu dans un magasin de grande distribution), une photocopieuse ou une imprimante bruyante dans leur dos (vu dans beaucoup d'entreprises, merci les open space !), une chaise inconfortable sur laquelle ils sont assis toute la journée ? Vous pensez que ceux sont des détails qui ne devraient pas entraver leur motivation ? Prenez leur climatisation, leur chaise, leur photocopieuse, bref mettez-vous à leur place, vous changerez d'avis...

8 – Le soutien par la supervision

Autrement dit le soutien que vous apportez à vos collaborateurs en tant que manager. Comment suivez-vous vos délégations ? Quelle aide apportez-vous à la réalisation des tâches confiées ? Acceptez-vous les erreurs quand ce ne se sont pas des fautes ? Comment exploitez-vous les retours d'expériences ?...

9 – Des relations interpersonnelles positives

Si des conflits existent, ça leur gâche la vie et leur motivation au travail. Soyez-en certains. Comment détectez-vous les problèmes et comment les

réglez-vous ? Quels évènements et rituels avez-vous instaurés pour que les gens se respectent et s'apprécient ?...

10 – Le fait que la position sociale qui provient du poste de travail soit valorisée

Sont-ils mentionnés dans l'organigramme ? Quel est leur titre ? Comment faites-vous vivre la fierté d'appartenir à l'entreprise ?... Et-vous, qu'avez-vous mis en place pour favoriser le bien-être au travail ?

Il a été conclu, selon des études, qu'un salarié heureux est 02 fois moins malade, 06 fois moins absent, 09 fois plus loyal, 31 % plus productif et 55% plus créatif, **donc assurer le bien-être au travail est d'une grande importance et d'un grand intérêt et pour l'employeur et pour l'employé.**

A noter que lorsqu'une méthode, une conception, un procédé, une procédure, une formule, une recette, une conduite, une technique, un système ne fonctionne pas, il est inutile de le/la reproduire indéfiniment. Il suffit d'en changer pour modifier les résultats, et donc obtenir une amélioration, une évolution, une progression comportementale.

Vous, DRH / RRH / DEH, à vous de choisir et de décider, soit de continuer à administrer les dossiers du personnel et se laisser surprendre par et de quels résultats obtenir, sans définition d'objectifs, soit de prendre soin de cette énergie humaine / ce capital humain dont vous disposez, qui vous permet d'atteindre vos objectifs bien définis, assurant la compétitivité et la pérennité de votre entreprise au moyen de cet avantage concurrentiel.

DEVENIR MANAGER DES ENERGIES HUMAINES

C'est manager avec le DISC, c'est manager par la couleur

A-Qu'est-ce que le management par la couleur ?

La méthode D.I.S.C scinde les personnes en **quatre profils types** : **D**ominant, **I**nfluent, **S**table et **C**onforme. Cette méthode est une **analyse comportementale** et permet de **mieux connaître la personne que nous avons en face** de nous pour pouvoir **adapter sa communication** (verbale et physique) en fonction de son comportement.

La règle d'or de la communication managériale est de s'adapter à l'autre. C'est dans ce cadre que la méthode D.I.S.C prend tout son sens. Ce serait une erreur de penser que nous devons parler aux autres comme nous aimons que l'on nous parle. Chacun est différent et c'est ce qui fait la **richesse d'un groupe.**

Dans le contexte professionnel et plus particulièrement dans une équipe, **chaque membre est un individu unique.** Ainsi il a ses craintes, sa vision, ses besoins, ses attentes et même sa propre manière de communiquer et d'écouter. Le manager d'une équipe **doit connaître son équipe sur le bout des doigts** pour **adapter sa communication** et ainsi **éviter les incompréhensions.**

La méthode D.I.S.C permet de cerner les autres et s'inscrit entièrement dans une méthode de **management agile.**

On peut représenter les différents profils D.I.S.C sur un disque à 4 quartiers :



a- Le management agile

De nos jours les entreprises évoluent dans un **environnement en perpétuel mouvement**. Dans ce contexte, elles doivent s'adapter en agissant et en réagissant vite. C'est ce qu'on appelle **l'agilité** ! Et une entreprise agile capitalise forcément sur des collaborateurs... agiles.

Dans l'entreprise agile, tout commence par le management ! **Découvrons les 6 points forts d'un manager agile...**

b- Définition du management agile :

Apparu au début des années 2000, le management agile permet aux entreprises de s'adapter "vite & bien" à leur environnement.

Le management agile est défini comme une **organisation de type humaniste**, basée sur la motivation des ressources humaines/des énergies humaines de l'entreprise. Le principe est de **remettre l'humain au cœur de l'entreprise**.

Cette **nouvelle méthode de management** s'oppose totalement au taylorisme et rend l'entreprise plus flexible et plus réactive, ce qui lui **permet de s'adapter beaucoup plus vite aux changements**.

Cette nouvelle approche permet de se **centrer sur le changement** (au service du besoin des clients) au lieu d'être focalisé sur les processus. Le management agile permet aux entreprises de **gagner en efficacité et de mieux s'armer face aux changements** imposés par leur environnement.

Les maîtres-mots du management agile ? **Anticiper, coopérer & innover** ! Et tout ça au service du bien-être de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : des collaborateurs aux clients en passant par les différents fournisseurs.

La culture de **l'intelligence collective** est un principe très important du management agile. Dans une entreprise agile, tout le monde **travaille ensemble en transversalité**.

c- Les caractéristiques incontournables d'un manager agile

1. Donner du sens

Le manager agile doit mettre l'accent sur le "**pourquoi**". Contrairement au manager directif, le manager agile est un **leader**. Avec son **pouvoir de conviction**, il va accompagner ses équipes à atteindre leurs objectifs en **donnant du sens à leurs missions**.

A l'inverse, un manager directif va se servir de son autorité pour dire aux personnes ce qu'elles ont à faire et leur imposer les façons d'y arriver.

2. Être transparent

Le manager agile doit faire **preuve de transparence** ! Il doit informer ses collaborateurs de la manière la plus claire et précise possible de chaque changement ou nouveauté dans l'entreprise.

Il faut que chaque nouvelle **prise de décision** fasse sens aux yeux de

tous les collaborateurs. Le rôle du manager est donc de **contextualiser les informations pour leur donner du sens** et de la légitimité.

Exit les quiproquos !

3. Être authentique

Le manager agile n'a pas peur de **montrer ses sentiments** ! Il n'est pas là pour dévoiler sa vie privée mais pour **être honnête envers ses équipes**. Ce n'est pas une preuve de faiblesse, bien au contraire, cela va simplement le rendre plus humain et plus humble. Les relations humaines entre le manager et ses collaborateurs doivent être vraies. Cette **authenticité** va favoriser sa capacité à fédérer.

4. Savoir faire confiance

Le manager agile sait **faire confiance**. Il n'a pas peur de déléguer le travail et laisse de **l'autonomie** à ses équipes. Ainsi, il sait accepter que ses équipes ne se comportent pas de façon préétablie et ne suivent pas une voie tracée.

Attention tout de même, car donner sa confiance ne veut pas dire ne plus donner de signe de vie. Le manager est là pour **accompagner ses équipes dans le quotidien**. Il reste proche des problématiques terrain.

Lorsqu'il y a de la réussite, le manager agile sait **valoriser le travail de ses équipes**.

5. Être à l'écoute

Le manager agile sait **écouter**. Il a une **attitude bienveillante** auprès de ses équipes et donne l'opportunité de parler les uns aux autres de manière constructive sans risquer de subir des critiques et des jugements.

Le manager laisse du temps à ses équipes pour la **réflexion et l'innovation**. Il a le "pouvoir" de dire oui aux initiatives même si elles sortent du cadre.

6. Savoir prendre des décisions

Le manager agile **n'a pas peur de prendre des décisions**. Être agile c'est avant tout savoir être **décisif** ! Une question de réorganisation, de modification des process ou encore d'une nouvelle stratégie, le manager ne tergiverse pas et assume ses décisions auprès de ses équipes et de sa hiérarchie.

Le manager agile **n'a pas peur de l'erreur**, que ce soit pour ses collaborateurs ou pour lui. Le manager **dédramatise l'échec** car pour lui ce n'est pas une fin en soi, bien au contraire ! Il apprend des erreurs et **s'enrichit de ses échecs**.

Afin de développer la **cohésion et la performance** de nos équipes, déployons leurs **soft skills** !

B-Les grands principes du management par la couleur

Comment Manager avec le DISC ?

La première réponse à cette question est : quel type de management nous souhaitons mettre en place dans notre entreprise.

En 2023 on parle d'un management bienveillant – cette terminologie à l'emporte-pièce, est d'actualité. Qui aujourd'hui va manager de manière « Old School » sans tenir compte de la personnalité de ses équipes. Personne évidemment – en revanche il reste, malheureusement bien souvent encore, des traces d'autoritarisme, de supériorité, de communication, de stress chez certains managers. En sont-ils responsables ? Oui absolument. Il n'est plus envisageable en 2023 de laisser perdurer ce type de comportement. En revanche, est- ce de la bienveillance qu'il faut développer dans notre équipe ?

Oui dans une certaine mesure, mais il faut aussi tenir compte des enjeux de l'entreprise, de ses valeurs, et de l'image qu'elle souhaite véhiculer en interne et en externe et de ne pas trop infantiliser nos équipes avec de la « pseudo-bienveillance »

Comment le manager doit-il s'adapter pour répondre au mieux aux attentes de son équipe ? Là est la véritable interrogation à résoudre pour une entreprise afin de garder ses talents.

Alors quelle est la solution concrète ?

La formation, la connaissance de soi et de l'autre. Appliquer un mode de communication adapté à l'autre et à soi – le team building – et le leadership – (et il n'est pas nécessaire d'être une multinationale pour cela).

a- En quoi consiste le management avec les couleurs du DISC ?

En premier lieu, nous conseillons d'établir un audit de ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas : identifions les points de blocage, définissons les process de communication interne et externe, puis un objectif. Réalisons un profil DISC individuel de chaque membre de l'équipe, que ce soit, la direction, les managers, les managés ; toutes les personnes qui ont des interactions en commun. Le profil identifiera les critères de motivation et critère de comportement de chacun. Cela consiste à répondre à un questionnaire d'une vingtaine de minutes sans questions pièges.

Ce questionnaire sera suivi d'un débriefing individuel réalisé par un consultant/un expert, puis de la remise de son rapport.

En deuxième lieu, il est proposé de faire un atelier de formation d'une journée pour appréhender les modes de communication en fonction de son interlocuteur. C'est très puissant et c'est là que réside la clé d'une bonne dynamique de management – tous les acteurs de l'entreprise sont concernés et sentent de la prise en compte de leur individualité. Cela renforce la

cohésion d'équipe, permet de générer un climat de respect des uns vis-à-vis des autres, car chaque individu fonctionne de manière différente. Cela instaure un mode de communication différent entre les individus.

**Mettre l'humain au cœur de l'entreprise
trouve ici toute sa justification.**

En complément, sera intégré un débriefing collectif de la roue d'équipe, c'est un outil puissant qui permet de visualiser où se positionne chaque membre de l'équipe, et quels sont ses valeurs, ses moteurs, comment il/elle se ressource en énergie, etc. La roue permet également de savoir quels sont les meilleurs ambassadeurs qui ont les valeurs de l'entreprise en eux, et qui n'emprunte simplement pas, une posture.

b- Quelle valeur ajoutée pour notre entreprise ?

La mise en application de cet accompagnement, avec ses outils et cette méthode, permet de répondre à un objectif avec des résultats à court terme. On constate que la formation d'un manager et des équipes permet de retrouver de la cohésion du respect et donne de nouvelles règles de communication. Car finalement toute interaction humaine passe par la communication – qu'elle soit verbale, non verbale, visuelle ou kinesthésique. Enfin la mise en pratique doit être suivie d'une phase d'expérimentation, et d'un suivi d'application, car tout ne se résout pas quand il y a des blocages profonds. Nous sommes tous des êtres faits de chair et d'os, il est parfois nécessaire d'apporter une dose de coaching individuel ou collectif pour résoudre les résistances, les identifier, fixer l'objectif et aider l'individu à répondre aux questions qu'il se pose.

De manière générale, chaque individu se connaît – c'est un fait – et heureusement – cependant, lire dans un rapport son profil avec autant de pertinence est parfois troublant. Cela justifie la force de l'outil et les solutions de mises en application sont applicables sans magie, et de façon naturelle pour le bénéfice de chacun dans une communication interpersonnelle efficace.

c- Quand aurons-nous des résultats visibles ?

Avec un peu de pratique, cela deviendra naturel d'utiliser une méthode de communication adaptée à notre interlocuteur, et chacun pourra utiliser les bons codes de communication que ce soit en interne, mais également en externe, clients, fournisseurs, prestataires. Là aussi, **un respect de l'autre est une des façons de véhiculer les valeurs de l'entreprise.**

Très rapidement les équipes intégreront ces méthodes pour le bénéfice de l'individu et de l'entreprise.

Nous avons dit bienveillance ?

Aujourd'hui avoir un management respectueux, construire/développer et garder nos talents, et avoir une équipe motivée est une nécessité pour l'entreprise / l'organisation. Alors à la question comment manager avec le DISC ? Proposons la mise en place d'une formation dédiée, utilisons les profils DISC pour une parfaite connaissance de soi et des autres et communiquons bien en tenant compte de la réaction individuelle ce qui va grandement apporter du liant et du respect.

Et si finalement c'était un des aspects de la bienveillance ?

LA DEBOIRE DU MANAGEMENT

A -Les désignés responsables/les nommés managers non méritants

La réalité : Certains désignées-responsables ne méritent pas qu'on les qualifie de managers, ne valent pas qu'on les appelle managers !

Ils sont autoritaires ou accommodants, impérieux ou ordinaires, discrétionnaires, arrogants ou inférieurs, control freaks, excès zèle et mauvaise humeur ...

Il est à confirmer que si le nommé manager est défaillant c'est que le système de valeurs de l'entreprise n'est pas bon. Si c'est un comportement déviant d'un (nommé) manager/ particulièrement DRH, c'est dangereux car cela peut se transmettre.

Dans cette ère de médiocrité et d'investissement dans la corruption, les petits tyrans, en entreprise, pullulent, souvent pointés du doigt pour leur incompétence et leurs manipulations, minant salariés et équipes.

Nous parlons des petits responsables, petits managers qui se voient et veulent s'imposer grands ; un petit chef reste et pour toujours un petit chef, même s'il occupe, SANS AUCUN MERITE, une importante fonction ou un poste avec de grandes et importantes responsabilités ! C'est la vérité, c'est la réalité ! Quelquefois, ils ignorent qu'ils sont de petits chefs, managérialement non considérés !

Si tous les chefs/DRH pénibles, escarpés ne sont pas psychopathes ou pervers narcissiques, ils peuvent tout bonnement être incompetents.

Certains nommés responsables et DRH dans nos entreprises, et ils sont nombreux dans cette ère de médiocrité, par leurs comportements et leurs manières, par leurs attitudes et leurs agissements, par leurs conduites et leurs pratiques, et par leur niveau bas et modéré dans le domaine du management participent à la stagnation et à la détérioration du niveau économique et culturel de l'entreprise. Leur manière de gérer (diriger), parfois voulue, décidée et programmée, en ignorant l'importance du développement des énergies humaines dont dispose l'entreprise, et méconnaissant l'intérêt général de cette dernière et de sa destinée, instaure une culture, exprimant, représentant et reflétant leur nature, une culture de vivre au jour le jour et ne penser à l'avenir ni du travailleur ni de l'entreprise ! Leur seul souci est de s'accrocher au poste et au titre de manager (honorifique et d'intérêts), généralement non mérité, et de se défendre, utilisant tout moyen ! Par conséquent l'entreprise stagnera, y restera et chutera ! C'est pourquoi nos entreprises, avec de grands et d'importants moyens matériels et financiers et des compétences avérées de leurs cadres (des professionnels et des experts) n'ont pu tenir ni développer et améliorer leur niveau économique.

Cet état, cette situation est à l'avantage des économies étrangères !

Réfléchissons bien ! N'est-ce pas !

B-Les conséquences des désignations et nominations non méritées

Les mauvais managers, les managers non méritants perdent leurs employés, leurs compétences et leurs talents. C'est leur façon de manager/commander/se comporter qui les conduit à la perte de leurs employés (leurs compétences)

a- Les façons de perdre les meilleurs employés

Au cas où nous ne serions pas encore au courant, **nos employés sont notre plus grand atout. Sans eux, notre entreprise ne se serait jamais rendue là où elle se trouve aujourd'hui, ou même, pire : elle pourrait ne pas exister !** Nous investissons tellement de temps et d'efforts en essayant de recruter les meilleurs que **nous ne pouvons tout simplement pas ignorer leurs besoins ; il faut s'assurer qu'ils soient heureux et qu'ils veulent rester dans notre entreprise ! Sinon, nous revenons à la case de départ.**

Connaissions pour éviter ces **façons (ces pratiques, ces causes) de perdre nos meilleurs employés pour qu'ils ne prennent pas leurs jambes à leur cou et qu'ils ne mettent leurs forces à profit dans une autre entreprise.**

1. Absence de stratégie d'accueil et d'intégration

La possibilité de perdre nos meilleurs employés devrait être considérée dès la toute première journée. **Si nous n'avons pas de stratégie d'accueil et d'intégration, la perle que nous venons d'embaucher pourrait se demander : “Mais dans quoi est-ce que je me suis embarquée ? ”**

Notre processus d'embauche prend déjà beaucoup de notre temps et de notre énergie, imaginons si nous avions

à tout refaire dans quelques semaines ou mois simplement parce que nous n'avons pas su bien gérer notre processus d'onboarding. **La rétention des employés commence avec le bon processus d'accueil et d'intégration** au moment où nous accueillons un nouvel employé dans notre équipe. Alors assurons-nous de viser dans le mille avec le nôtre !

2. N'écouter jamais nos employés

Pourquoi prévoir des rencontres avec nos employés, leur demander des conseils dans certaines situations et les questionner sur ce qu'on pourrait améliorer dans l'entreprise **si nous finissons par tout faire comme bon nous semble ? Bien sûr, en tant que gestionnaire/manager/manager de proximité, il faut que nous soyons en mesure de prendre des décisions et de résoudre les conflits, mais quand nos employés s'expriment (surtout quand c'est nous qui le leur demandons), tentons de tendre l'oreille !**

3. Appliquer la stratégie ‘diviser pour régner’

Dans les équipes de travail, la synergie est cruciale, mais elle est

également essentielle dans toutes les équipes faisant partie de l'organisation. Les désaccords au sein des équipes, entre les départements ou dans les unités opérationnelles peuvent avoir **un effet néfaste non seulement sur la motivation et le moral des employés, mais également sur l'intégralité de l'entreprise.** Alors, au lieu d'employer une stratégie telle que « diviser et régner », tentons d'améliorer la communication entre les départements ainsi que la collaboration. Nous devrions commencer sans délai !

4. Ne porter toujours attention qu'au négatif

Non pas de manière constructive, mais simplement parce que nous ne sommes jamais satisfaits ou que nous aimons avoir le dernier mot en tout temps. Et nous avons vu des gestionnaires/managers qui ne pointent que le négatif dans le travail de leurs subordonnés/collaborateurs à tous les coups.

Nous allons finir par repousser nos employés si nous ne reconnaissons jamais le positif ou si nous ne faisons pas preuve d'empathie lorsque nous critiquons leur travail (en particulier dans le cas de nos employés plus sensibles). Soyons vigilants !

Comment reconnaître et gérer les gens sensibles.

Quand nous pensons à un employé sensible, quelle est la première chose qui vient à l'esprit ? Nous dressons probablement toute une liste des aspects négatifs possibles – et nous ne sommes pas les seuls à le faire. **Nous trouvons souvent plus facile de considérer ce qui ne va pas, les faiblesses et même les risques associés avec un tel trait.**

5. Ne pas traiter nos employés de manière équitable

Équitable. Pas forcément égale. Si nous les traitons tous de manière égale, personne n'aurait besoin d'échelles salariales, d'évaluations annuelles ou d'objectifs précis par personne/équipe. En fait, traiter nos employés de manière égale peut être l'opposé diamétral du traitement équitable.

Nous embauchons des personnes différentes, qui ont différentes aptitudes, backgrounds, potentiels, attitudes et ambitions. Traiter nos employés de manière équitable veut dire reconnaître ces aspects et leur offrir une compensation, avantages sociaux et reconnaissance justes.

Nous ne perdons jamais en étant juste. Toutefois, **nous sommes certains de perdre quand nous mettons tout le monde dans le même panier**

6. Absence d'offre compétitive

Nous ne parlons pas seulement de salaire, **mais d'être équitable et d'avoir un régime de rémunération global compétitif.**

Aujourd'hui, de plus en plus de gens quittent leur travail car ils ont l'impression qu'ils pourraient en avoir plus ailleurs. **S'ils pensent qu'ils ont une valeur plus élevée et qu'ils savent qu'il y a une autre entreprise qui peut leur offrir cela, alors il y a de fortes chances qu'ils considèrent cette**

option.

Si nous pensons : “Tant mieux, car je n’ai pas le budget de donner une augmentation à tout employé qui menace de quitter”, nous avons trois choses à dire :

- S’ils ont besoin de nous menacer pour avoir une offre plus compétitive, il se peut que nous les ayons déjà perdus depuis longtemps. **Perdre nos meilleurs employés ne veut pas toujours dire qu’ils démissionnent ; la démotivation, le manque d’intérêt et le présentéisme sont également des signes que nous avons perdu l’employé, en quelque sorte.**
- Donner de l’argent à quelqu’un parce qu’il ou elle dit partir est ce que nous appelons “RH de rattrapage”. **Si l’employé est obligé de nous le demander et que nous acceptons simplement de lui donner ce qu’il veut, nous allons lui faire croire que nous l’avons sous-estimé / sous-payé pendant longtemps.**
- Il a été bien dit que ce n’était pas seulement une question d’argent ! Certaines choses sont gratuites, mais ont une plus grande valeur que l’argent aux yeux de nos employés. Il y a des tonnes d’avantages incroyables que nous pouvons offrir à nos employés sans fracasser notre compte en banque.

7. Faire nager les employés à contre-courant pour perdre les meilleurs

Même si nous le faisons inconsciemment (**pire encore**), le fait de pousser nos employés à faire ce qu’ils ne sont pas naturellement bâtis pour accomplir aura l’effet de les repousser.

Si nous demandons à un introverti anxieux et sensible de faire du marketing outbound, ou de constamment faire du réseautage pour rencontrer de nouvelles opportunités et tenter de trouver des perspectives de croissance, tout en se faisant rejeter 95% du temps dans le processus, eh bien, ce n’est peut-être pas la meilleure des idées !

Donnons le même objectif à quelqu’un qui serait orienté résultats, qui adorait un beau gros défi, et qui, de nature, serait extraverti et hautement tolérant au stress et au rejet... et nous aurons grandement augmenté nos chances d’avoir du succès !

Miser sur les forces naturelles de nos employés sera non seulement bénéfique à notre entreprise (car nous obtiendrons de meilleurs résultats), mais nous nous assurerons également de garder ces précieux employés motivés et heureux. **Une fois de plus, nous voudrions nous rappeler que perdre nos meilleurs employés n’implique pas uniquement la démission. N’oublions pas les conséquences terribles que d’aller constamment à l’encontre de nos réflexes naturels, nos talents et nos forces peuvent représenter.**

8. Faire de la micro-gestion !

Nous le faisons peut-être involontairement. Nous pensons peut-être que nous ne le faisons pas. Mais il se peut que nous le fassions tout de même.

La micro-gestion peut nous faire perdre nos meilleurs employés, en particulier si notre main-d'œuvre est composée principalement de la génération Y.

Il y a tellement de manières de faire un suivi et de superviser le travail de nos employés sans les micro-gérer :

- La communication ouverte
- Les réunions de planification d'itération (« sprint planning») hebdomadaires
- La responsabilisation des employés
- Simplement leur faire confiance

Oui, nous pouvons faire en sorte que notre équipe soit imputable sans micro-gestion.

9. Ne démontrer aucune reconnaissance

Reconnaître nos employés peut demander plus qu'un commentaire positif lors de l'évaluation annuelle.

Si nos employés ne se sentent pas reconnus (en particulier ceux qui sont plus enclins à avoir besoin de reconnaissance dans leurs profils de personnalité), nous allons les perdre, éventuellement.

Planifions nos programmes de reconnaissance en conséquence, présentons-les à nos employés, laissons-leur savoir que nous les reconnaissons bel et bien pour tout le travail ardu qu'ils font.

10. Ne les laisser pas évoluer

Si nous ne leur donnons pas l'opportunité de croître, nous pouvons éventuellement perdre nos meilleurs employés ! Quand nous disons croissance, nous ne parlons pas uniquement de promotions, mais aussi de croissance en tant que professionnels. **Donnons-leur des défis, des opportunités de s'améliorer, faisons- leur sentir qu'ils font partie intégrante du succès de l'entreprise...** Leur perception des opportunités de croissance déterminera à quel point ils sont mobilisés. **Et nous savons tous que les employés mobilisés ont plus de chances de rester, n'est-ce pas ?**

11. Être tout simplement des leaders horribles

Désolée si le mot « horrible » semble un peu intense. **Nous pourrions même ne pas nous rendre compte que nous ne sommes pas de bons leaders !** Mais nos employés, eux, le réalisent. S'ils n'embarquent pas avec nous, s'ils ne se sentent pas motivés à faire le travail, ou si nous n'arrivons pas à cerner la différence entre un patron et un leader, alors nous aurons du travail à faire.

12. Ne leur demander pas de donner leurs commentaires

Ou même pire. **Nous en demandons (parce que c'est une pratique établie, après tout) et ensuite nous ne le prenons pas en considération.** C'est un Non avec un N majuscule !

Nos employés devraient se faire entendre, tout comme nous nous faisons entendre. Après tout, ce sont majoritairement eux qui reçoivent les

suggestions des clients (et leurs plaintes), **qui travaillent de manière directe sur nos projets, et qui savent tout ce qu'il y a à savoir sur nos opérations au jour le jour.** En fait, ce que nous essayons de véhiculer est : **nos employés ont un aperçu particulièrement précieux de notre entreprise, alors écoutons-les attentivement et considérons sérieusement leurs commentaires !**

13. N'avoir jamais de plaisir

Bien sûr, le travail est supposé être un environnement professionnel où on se concentre sur la performance. **Mais cela ne veut pas dire que c'est impossible à faire sans s'amuser un peu !** Souvenons-nous que **nos employés passent habituellement plus de temps au travail qu'à la maison...** Si nous ne faisons pas tout ce qui est en notre pouvoir pour rendre l'environnement de travail un peu plus divertissant, nous comprendrons que **nos employés auront envie de dire adieu à notre entreprise.**

Organisons des lunchs, faisons une activité de consolidation d'équipe, encourageons les activités sociales, ou surprenons-les ! La vie est bien banale si on ne s'amuse pas un peu !

b- La consolidation d'équipe : plus importante que nous croyons !

La mobilisation du personnel, l'esprit d'équipe, la culture d'entreprise... nous reconnaissons ? Si la réponse est non, nous ne sommes probablement pas sur le bon blogue – mais nous nous encourageons tout de même à le lire, bien sûr ! De nos jours, construire des liens forts entre les membres de notre main d'œuvre est plus important que jamais.

c- Qu'avons-nous fait par le passé, quand nous avons perdu nos meilleurs employés ?

Nous savons que ces façons peuvent nous faire penser **“Nous ne sommes pas idiots. Nous savons à quel point ces choses sont drastiques”** Nous savons... **Mais parfois, sur le coup, les gens ne se rendent pas compte que les petites choses peuvent avoir de grandes répercussions à long terme.** Et nous sommes aussi conscients que certains employés peuvent tout de même démissionner, même si nous faisons tout en notre pouvoir pour les garder dès la première journée.

En bout de ligne, **soyons toujours conscients de nos actions au quotidien et apprenons à connaître les personnes qui travaillent avec nous (ou pour nous, pour l'entreprise).** Nous pouvons penser que nous savons ce que nos employés veulent... **Jusqu'à ce qu'ils nous le disent lors de leurs entretiens de départ.** Apprenons à connaître nos employés. Sachons de quel bois ils se chauffent, et assurons-nous d'éviter ces aspects à tout prix si nous voulons que nos meilleurs employés soient constamment heureux, performants et loyaux.

LA CULTURE MANAGERIALE

DANS L'ENTREPRISE

Nos entreprises, dans de nombreuses d'entre elles, c'est le manque de compétences managériales qui pose problème. On a des managers qui n'ont pas les moyens (en termes de méthode, de formation, de temps) de manager : « ils gèrent au quotidien ce qui se présente. Ils ne prennent pas beaucoup ou du tout d'initiatives, car le niveau de délégation n'est pas précis. Ils n'ont pas de missions ni d'objectifs précis. Il va falloir professionnaliser le management des responsables. Ils doivent gérer les ressources humaines/les énergies humaines et leurs activités. Ils doivent avoir des objectifs et les faire partager. Ils doivent faire descendre l'information, mais aussi remonter les problèmes, prendre la mesure du climat social. Il leur faut des indicateurs très simples qui puissent les aider à exercer leur fonction de managers. Il faut les responsabiliser par rapport à leurs objectifs. On doit les aider méthodologiquement. Il faut leur déléguer des responsabilités, sinon ils n'ont pas de crédibilité de chef dans leur structure/équipe ».

Il faut qu'il y ait une réelle prise de conscience du fait qu'il faut investir dans le développement des compétences managériales pour améliorer les performances et l'implication des acteurs. Ce qui signifie un changement dans les missions de l'encadrement : **le manager doit devenir un facilitateur, un accompagnateur, et plus seulement un donneur d'ordre ou d'objectifs** : « la collaboration hiérarchique est de notre avis fondamentale, et de plus en plus aujourd'hui.

Le manager doit constamment se poser des questions telles que « qu'est-ce qui se passe dans l'équipe ? Qu'est-ce qu'on va faire demain ? Comment tu te sens au sein de cette équipe ? Qu'est-ce que tu as envie de faire de plus, de faire différemment ? ».

Il faut s'imposer et programmer des entretiens individuels si fréquents avec les collaborateurs qui permettent de les découvrir, et c'est fondamental. Faire un entretien annuel ou deux, c'est largement insuffisant, car tout au long de l'année il y a 1001 choses qui peuvent se passer. **L'un des autres facteurs importants à intégrer, c'est la rapidité avec laquelle le temps file, on n'a plus le temps de rien faire, et il faut réapprendre à prendre le temps de s'occuper des fondamentaux, et les individus aujourd'hui, ce sont les fondamentaux.** Ce qui doit être dit en permanence aux DRH/DEH, c'est qu'il faut arrêter de se focaliser sur la partie « ressources » **et se focaliser sur la partie « humaines », car c'est ce qui nous permettra de réussir ou d'échouer. Il faut savoir quel est le moteur des gens qui nous accompagnent. La performance est liée à l'investissement humain ».**

Un des rôles du manager va, dans ce contexte de rencontres multipliées, consister à apprendre aux collaborateurs à « mieux se connaître, à mieux connaître leurs points forts ».

Avec l'émergence de la notion d'employabilité, la gestion des ressources humaines/des énergies humaines est au cœur du management. Le manager a un devoir d'information sur le fonctionnement de l'entreprise, sur l'environnement. Ce qu'on attend des managers, c'est qu'ils soient capables de donner du sens et être vecteur de motivation.

Nos collaborateurs doivent trouver un intérêt à se développer au sein des entreprises. Gagner de l'argent sans s'épanouir, cela n'a aucun sens. On va leur apprendre à mieux se connaître, à mieux connaître leurs points forts.

Le manager n'a plus simplement pour rôle de faire travailler, contrôler et sanctionner, mais de viser la performance de ses collaborateurs en leur proposant des formations, en les faisant évoluer au sein de structures différentes. Pour atteindre cette performance, il doit veiller à ce que les compétences de ses collaborateurs soient toujours en phase avec les besoins du marché.

Le manager joue ici un rôle de « coach, d'entraîneur soucieux non plus seulement du climat social mais du bien-être et du développement de chacun dans un contexte où les liens entre dirigeants et salariés se distendent.

Quel est le rôle du DRH/DEH ?

Celui-ci doit être l'initiateur ou le promoteur d'une culture managériale. Le DRH/DEH doit faire comprendre les enjeux auprès de la direction et faire comprendre la diversité des moyens au service des managers pour répondre à des attentes de plus en plus individuelles : nature du contrat entre le salarié et l'entreprise, conditions de travail, capacités relationnelles, pédagogiques, valeurs.

Le rôle du DRH/DEH, c'est d'interpeller l'entreprise sur le système de valeurs si le système de valeurs n'est pas bon. Si le manager/DRH/DEH est défaillant c'est que le système de valeurs de l'entreprise n'est pas bon. Si c'est un comportement déviant d'un manager/DRH/DEH, c'est dangereux car cela peut se transmettre. Il faut donc le traiter.

L'implication ne peut être définie que dans le sens d'une symbiose (Reilly & Chatman, 1986) entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres. C'est l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation qui s'effectue parce que cet individu internalise ou adopte les valeurs, buts et normes (Mowday & Porter & Steers, 1979) de l'organisation.

Outre les valeurs, **le manager/DRH/DEH doit veiller aux indicateurs du climat social**. L'implication est bien sûr aussi corrélée à des politiques d'intéressement : **redonner du sens aux gens, motiver les équipes, améliorer l'information interne, ...etc.**

LA PRISE DE CONSCIENCE

I- Notre vie, nos défis, nos paris, nos concours, nos challenges, nos exploits, tout commence par une prise de conscience

Réaliser, s'apercevoir, se rendre compte, c'est prendre conscience

A -Ce qu'est une prise de conscience ?

C'est le processus élémentaire de l'expansion de la conscience

Prendre conscience, c'est comprendre quelque-chose de nouveau sur soi-même, sur les autres, ou sur le monde. Nous prenons par exemple conscience des cycles qui se reproduisent dans notre vie, nous percevons leurs rouages ; nous prenons conscience que ce chef ne nous a pas agressés intentionnellement ; nous prenons conscience qu'à travers chaque geste nous agissons sur la vie de centaines d'autres personnes avec lesquelles nous sommes intimement liés.

La prise de conscience, c'est le processus élémentaire d'un mécanisme d'une plus grande ampleur que l'on peut appeler l'ouverture de la conscience, l'expansion de la conscience, l'éveil de la conscience. Cette évolution de la conscience, cette série de prises de conscience, **c'est un mouvement qui mène pas à pas vers la diminution des souffrances, vers l'accroissement du bonheur, à travers une compréhension de plus en plus juste de la réalité.**

Et, alors que le brouillard se lève, alors que la souffrance se dissout, la volonté de servir et de guider les autres grandit, afin qu'eux aussi puissent s'orienter vers cette libération.

a- La réalité est perçue avec de plus en plus de finesse

La prise de conscience a lieu lorsque, à un moment donné, la réalité est perçue avec une plus grande finesse. Nous percevons un nouvel élément qui nous était inconnu : nous n'avions jamais réalisé clairement que notre vie se structurait en cycles qui se répètent et que nous subissons. Ou bien, nous voyons sous un nouvel angle un élément qui nous était déjà connu : nous connaissions la sensation de douleur, mais nous découvrons qu'elle peut être perçue comme une multitude de sensations subtiles, non douloureuses.

Souvent, la prise de conscience est catalysée par une situation difficile. Nous nous sentons agressés par la remarque du chef, la détresse nous contraint à chercher une solution, nous analysons, nous observons, nous prenons conscience, et la colère s'apaise. Parfois, il arrive même qu'elle soit provoquée par une très grande souffrance, comme la dépression, ou l'imminence de la mort. L'intensité de la tension peut déclencher une prise

de conscience spontanée, suivie d'une transformation radicale.

Heureusement, la souffrance n'est pas indispensable à la prise de conscience. Cette dernière peut se manifester dans un moment de lâcher-prise, où l'observation du présent, sans attente particulière, provoque la perception spontanée d'un élément nouveau. Nous sommes absorbés par le rythme et la danse, et dans un éclair nous comprenons que l'harmonie, la beauté, peuvent trouver naissance dans la simple justesse.

La prise de conscience s'accompagne d'une impression de prise de hauteur, de prise de recul, comme un pas en arrière qui nous fait découvrir que cette petite tache de peinture est en fait la trace d'un pinceau sur un grand tableau dont nous n'avions pas perçu l'existence.

b- La représentation du monde et les comportements se modifient

Lorsque la prise de conscience a lieu, la représentation du monde se modifie. La modification peut être subtile, c'est un petit pas en avant. Nous constatons par exemple que notre corps est constamment parcouru d'une multitude de sensations fines dont nous n'avions pas conscience, et cela nous ouvre des portes. Mais cette modification peut aussi être radicale, c'est un grand bond en avant. Nous constatons que la douleur est une illusion, que la concentration de l'esprit sur la douleur suffit à modifier drastiquement notre perception. Toute notre conception du corps, de l'esprit, et de leur interaction s'en retrouve ébranlée.

Notre vision de la réalité se reconfigure, pas à pas, et notre comportement face au monde s'ajuste spontanément. La remarque du chef nous touche moins, les douleurs de notre corps nous affectent moins, nous tenons mieux compte de l'origine des produits que nous consommons, nous mangeons de moins en moins de viande, Nous nous arrêtons de temps en temps pour contempler la beauté, nous ressentons plus souvent le besoin de méditer. Prise de conscience après prise de conscience, nous nous métamorphosons !

Au début, c'est le brouillard. Nous ne savons où nous allons, d'un élan machinal. Puis, à un moment, les contingences s'agencent, les conditions sont réunies, et une prise de conscience se produit. Nous voyageons et nous comprenons que nos conditions de vie sont une exception sur la planète, nous lisons le journal et nous découvrons les liens intimes qui nous unissent aux autres, une collègue complimente notre document et nous prenons conscience de la qualité de notre travail dont nous doutions constamment.

À chaque fois nous prenons un peu de hauteur, mais nous n'avons pas encore saisi l'importance du phénomène de la prise de conscience.

c- L'individu apprend à provoquer les prises de conscience

Un jour, sous le coup de la difficulté, nous prenons la décision de faire réellement face à nos souffrances, de laisser derrière nous la passivité. Nous prenons rendez-vous chez un (e) psychologue et nous commençons à

acquérir des outils. Nous apprenons à faire face, nous nous entraînons à analyser, à décortiquer, à nous exprimer, à nous affirmer.

Peu à peu, les prises de conscience se font de plus en plus fréquentes. Nous commençons à comprendre le rôle essentiel qu'elles jouent dans notre évolution, mais pas encore leurs mécanismes. Au moindre conflit interne nous nous réjouissons : encore un problème à résoudre ! Bientôt une nouvelle prise de hauteur !

À tâtons, nous apprenons à réunir intentionnellement les conditions qui la provoquent. Nous ressentons l'agacement qui monte, et, au lieu de réagir, au lieu de juger sur la base de nos concepts du passé, nous profitons de l'occasion pour observer ce qui se produit en nous, ce qui se produit autour ; alors, il arrive qu'un élément de compréhension nouveau se présente à notre esprit.

Peu à peu, nous prenons en main notre évolution, nous faisons en sorte de favoriser les remises en question, de rechercher les nouveaux angles de vue. Le brouillard se lève, chaque jour devient un peu plus clair que le précédent.

d- Un état de déséquilibre permanent s'installe : une évolution continue

Mais déjà, de nouvelles difficultés se présentent. La succession rapprochée des prises de conscience nous projette dans un état de constant déséquilibre. Notre représentation du monde ne cesse de se désagréger, intégrant à chaque fois les nouveaux éléments. Il va falloir apprivoiser cette instabilité, comprendre qu'elle est le signe d'une évolution constante, le symptôme de l'abandon des concepts et des comportements périmés, et le présage d'une sérénité grandissante.

À d'autres moments, c'est une impression d'échec qui nous assaille. Nous croyons avoir progressé, nous être débarrassé de nombreux conditionnements, et voilà que lors de cette réunion nous sommes de nouveau submergés par les émotions, incapables de prendre de la hauteur. "Nous régressons !", m'écrivons-nous intérieurement ! Malgré cette sensation d'échec, c'est pourtant cette même réunion qui nous fait découvrir, quelques minutes plus tard, le fameux pouvoir de l'observation. Il va donc falloir garder à l'esprit que tout apprentissage passe par des phases d'apparente régression. Sourire, accepter, et recommencer à avancer, avec confiance et persévérance. Sans aucun doute, un nouveau pas sera bientôt franchi.

Alors survient une autre difficulté : les autres ! Nous changeons, nous changeons, et ce changement inquiète, fait peur ou attriste les autres. Alors nous vacillons : sommes-nous en train de nous perdre, de devenir quelques uns d'autres ? Sommes-nous en train de nous isoler dans notre évolution ? Pourtant, si notre changement n'est pas sous-tendu par une manipulation

extérieure, c'est bien que nous devenons nous-même, tout simplement. Les personnes que nous étions, déformées par les concepts, les croyances, les peurs, n'étaient que des pâles reflets de nous-même. Pour aller véritablement vers le bonheur, nous devons laisser tomber cette ancienne version périmée, au risque de décevoir.

e- Les processus sont mieux compris et s'affinent, avec le temps et l'entraînement

De l'analyse vers l'observation

Au début le mental, l'intellect, est très utile. Il est curieux, il cherche, il analyse. Il émet diverses hypothèses pour expliquer les processus, il imagine des solutions. Nous analysons, et nous parvenons à formuler nos propres valeurs, et à mieux percevoir les mécanismes qui sous-tendent la dynamique de notre bien-être.

Puis, malgré sa dynamique, l'intellect commence à montrer ses limites. Certes il est très efficace pour développer des concepts, mettre en œuvre des automatismes, il est pratique pour agir vite en contexte connu.

Mais il apparaît maladroit quand il s'agit de remettre en cause notre propre version de la réalité, et d'analyser en temps réel tous les événements. Après tout, il ne faut pas lui en vouloir, comment pourrait-il découvrir des éléments nouveaux dans l'univers de concepts qu'il a lui-même conçu ? Comment pourrait-il parvenir à tout analyser en temps réel ?

Prendre conscience, c'est justement découvrir une chose qui se trouve hors de ce cadre, hors du connu. La véritable prise de conscience est d'abord sensitive, empirique, intuitive, avant d'être intellectualisée.

Avec le temps, le mental perd de son importance, et laisse place à l'observation. Au-delà de la pensée, l'observation est directement branchée sur la réalité. Vivant dans l'instant par essence, elle peut potentiellement tout capter. Au lieu d'analyser à posteriori lorsqu'un problème se présente, nous prenons l'habitude d'observer à priori à chaque instant. Nous apprenons à vivre dans le présent, nous développons le pouvoir de l'observation.

De l'extérieur vers l'intérieur

Au début nous découvrons le monde. Il est agressif, il est injuste. Le monde va mal, et nous essayons de refaire le monde. Nous imaginons, nous proposons, nous agissons. Mais rien ne bouge, nous perdons patience. Nous nous sentons mal et nous fuyons, nous voyageons. Nous observons, et nous retrouvons nos problèmes.

Partout où nous allons ils sont là, nous les emportons avec nous. Par un heureux hasard, nous trouvons un lieu plus agréable. Nous nous sentons bien, enfin ! Mais soudain, un changement, un départ, un déménagement. Nos problèmes reviennent, toujours les mêmes. Nous n'avons pas réussi à

changer le monde, nous n'avons pas réussi à maintenir autour de nous le monde idéal. Peut-être est-ce normal ? Qu'est-ce qui nous justifierait un tel pouvoir sur le monde ?

Alors, par dépit, nous nous tournons vers l'intérieur. Réflexion, psychologie, méditation. Nous faisons face à nous-même, nous commençons à nous accepter, à nous remettre en question. Et un jour, nous découvrons que notre liberté est totale : nous pouvons résoudre chacun de nos conflits internes, nous pouvons nous métamorphoser, nous pouvons choisir qui nous voulons être ! Ou plutôt, nous pouvons redevenir nous-même, tout simplement ? Peu après, nous découvrons, surpris, qu'à l'intérieur le monde résonne en nous, sous la forme de sensations. Plus nous regardons à l'intérieur, plus c'est le monde lui-même que nous voyons !

Du grossier au subtil

Au début, nous travaillons sur de grosses choses. Il y a d'énormes flux planétaires que nous stimulons par nos achats, qui véhiculent la souffrance et qui nous heurtent. Il y a la dynamique de notre bien-être, à l'échelle des mois et des années. Il y a nos automatismes rustiques, dont nous n'avons qu'une conscience brouillée.

Puis, il y a les émotions, les nôtres et celles des autres. Il y a les comportements plus précis, à l'échelle de la journée ou de la minute. Il y a les sensations, dans l'instant. Et il y a même, depuis peu, des sensations si subtiles, insoupçonnées auparavant ! Et ensuite, qu'allons-nous encore découvrir ?

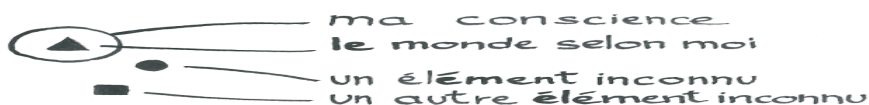
f- Un processus qui mène à la compassion, par nature

Prise de conscience après prise de conscience, les conflits internes s'évanouissent. Ils laissent place à une sensation de légèreté, d'ouverture. La liberté grandit, on s'émancipe des carcans sociaux dans lesquels on s'était engouffré. Le cœur et l'intuition se réveillent et commencent à guider. On se différencie des autres, sans peur, pour devenir soi-même.

Mais l'évolution de la conscience n'est pas un processus qui oriente vers l'individualisme, bien au contraire ! Avec la souffrance qui se dissipe, avec l'espoir qui émerge, l'attention se porte de nouveau sur le monde avec plus de patience, de compréhension, de compassion. De plus en plus, tout semble relié, intimement. Et si tout est véritablement lié, s'aimer soi-même, aimer les autres, n'est-ce pas simplement la même chose ?

On comprend, pas à pas, que l'évolution de la conscience est orientée, par nature, vers la combinaison parfaite entre son propre bonheur et celui des autres !

La prise de conscience



une prise de conscience !



une prise de conscience !

Mais, jusqu'où ?

B- Différents types de prise de conscience

On peut distinguer quatre (4) niveaux de prise de conscience :

- **Pas de conscience** : c'est le cas de l'intelligence en essaim des insectes sociaux par exemple (la stigmergie)
- **Le coordinateur est conscient** des mécanismes de coopération et agit en conséquence
- **Des membres sont conscients** et agissent en conséquence (sans pour autant expliciter cela publiquement, on parle de "non-dit")
- **Le groupe est conscient collectivement** (grâce à une concertation et aux informations dites publiquement)

Les différents niveaux coexistent et à un niveau de conscience donné, **la conscience est toujours limitée** à un certain nombre d'aspects. Mais il est plus facile de connaître ce dont on est conscient que ce dont on n'est pas conscient (**aveuglement paradigmatique**).

Il est également possible que **l'ensemble des membres soit conscients d'un point particulier** mais que celui-ci reste non-dit et donc **que le groupe n'en soit pas conscient collectivement** et ne puisse pas en débattre.

Quelques idées pour favoriser la prise de conscience

Du coordinateur mais aussi des membres

- Par l'apprentissage des règles de coopération dans un groupe
- Par l'apprentissage des règles de coopération dans une interrelation (stratégies CRP en théorie du jeu, stratégies Win-Win...)
- Par une vision globale des règles afin que la vision d'un aspect ne masque pas les autres
- Par le développement d'un "savoir être" en plus d'un savoir faire

(intelligence de l'autre)

Du groupe

- Par la diffusion des éléments communs (objectifs, culture...)
- Par le développement des échanges collectifs et de la concertation
- En montrant le groupe au groupe (de l'intérieur ou via les retours de l'extérieur)

Gérer la baisse de conscience

Certains phénomènes ont tendance à rendre moins conscients les personnes ou les groupes

-Baisse de la conscience individuelle

Par la peur ou la colère (qui font perdre le contrôle de soi)

Dans ce cas, on réagit principalement de façon inconsciente (en fonction de critère comme "suis-je mis en défaut ?", "est-ce qu'on m'aime ?", "est-ce que je suis reconnu ?" et de façon générale "est-ce que j'existe ?") plutôt qu'avec des arguments rationnels (dans ce cas la recherche d'arguments rationnels sert à justifier le fait que l'on n'a pas tort plutôt qu'à rechercher différentes solutions)

-Baisse de la conscience collective

Par le non-dit

Le non-dit se développe :

• A partir d'une situation présente : lorsqu'on est en conflit d'intérêt

- ✓ celui qui cache l'information gagne un avantage (*cf le prince de Machiavel*)
- ✓ celui qui annonce qu'il est en conflit d'intérêt est rejeté par le groupe (*qui considère inconsciemment qu'il devrait défendre l'intérêt des autres au détriment du sien*)
- ✓ le tiers qui annonce publiquement un conflit est également rejeté (triade sauveur, bourreau, victime) (*alors qu'un tiers dans une crise évite qu'il ne devienne conflit, il ne peut pas annoncer un conflit non-dit lorsqu'il s'est installé*)
- ✓ Il existe des méthodes de résolution de conflits une fois que ceux-là sont publics (soft system methodology)

• A partir d'une situation passée : par la culpabilité et la honte

- Lorsque quelqu'un pense avoir fait une faute et qu'il a peur d'être rejeté par le groupe
- Dans les mécanismes collectifs de bouc émissaire, le groupe doit "oublier" qu'il a déversé ses tensions sur une personne
 - En la présentant comme impur avant et en la divinisant après l'action du groupe (*cf René Girard*)
 - En accusant le bouc émissaire de fautes fictives (*vu dans une administration : des témoignages convergent pour harcèlement qui se sont*

révélés faux alors que les personnes avaient fini par y croire elles-mêmes...)

- **A partir d'une situation future : par calcul individuel**

- ❖ l'intérêt commun (qu'il soit convergent ou non) n'est pas pris en compte dans le calcul. Par défaut, il vaut mieux dans ce cas ne pas dire ce que l'on va faire (ou dire les choses autrement pour instrumentaliser le groupe)

II- Faire le bilan de notre vie

Les questions à nous poser pour faire le bilan de notre vie

« Faire le point sur notre vie »...

Il s'agit d'une invitation à **prendre un peu de recul, faire le bilan... Sortir quelques instants du tourbillon du quotidien pour reconsidérer sa vie, ses habitudes, sa façon d'être...** Notre vie nous ressemble-t-elle ? Quelles améliorations pouvons-nous lui apporter ?

Une solution : nous poser les bonnes questions ! Et ça tombe bien, nous les avons regroupées ici pour nous aider à faire ce bilan. Notre défi ? Prendre le temps d'y répondre.

Avant de commencer et afin de retirer tous les bienfaits de ce bilan, il nous est recommandé vraiment **d'avoir un carnet et de prendre des notes par écrit pour stimuler notre motivation. Détailler au maximum chacune de nos réponses, prendre tout notre temps....** Prêts ? Partons !

Durée : 30 minutes par bloc de questions, grand minimum / Matériel : **notre bloc note personnel pour consigner nos réponses.**

Nous avons choisi ici **les interrogations** qui pour nous ont été **les plus efficaces et nous ont réellement "bousculées"**. Répondons à ces questions **avec le plus de détails possible, après avoir pris soin de nous isoler et de respirer quelques instants.**

Faire le bilan de notre vie **nécessite de bousculer nos habitudes, de prendre de la hauteur. Cela demande du temps.** Ne répondons qu'à un bloc de questions par jour à partir d'aujourd'hui, n'essayons pas de tout faire à la fois. Laisser du temps entre chaque question est essentiel pour laisser mûrir notre réflexion d'un jour sur l'autre. Il ne s'agit pas d'aller vite !

Attention, ce n'est pas un test (pas de résultat tout prêt à la clé), mais simplement la liste des questions à nous poser pour orienter notre introspection.

Question prise de conscience N°1 : Les questions à nous poser sur nous « en général »

Comment nous sentons-nous ? Maintenant ? En général ? Nos états habituels sont-ils positifs, négatifs ?

Avons-nous l'impression d'être plutôt joyeux et enthousiastes, plutôt difficile à motiver ou facilement agacés ? Dans quelles circonstances ressentons-nous l'un ou l'autre ?

Question prise de conscience N°2 : Les questions à nous poser sur nos relations

Comment qualifions-nous nos relations amicales ? Nos relations amoureuses ? Nos relations professionnelles ? Plutôt positives, négatives ? Nous forçons-nous ?

Les relations nous procurent-elles ou consomment-elles de l'énergie ? Sommes-nous mieux seuls ou avec les autres ?

Dans quelles circonstances préférons-nous l'un ou l'autre ?

Question prise de conscience N°3 : Les questions à nous poser sur notre quotidien

Dormons-nous bien, avons-nous une bonne qualité de sommeil, nous sentons-nous reposés ?

Profitons-nous bien de notre temps libre (loisirs réguliers, sorties choisies...) ? Aimons-nous notre travail, quels sont ses avantages, ses inconvénients ?

Aimons-nous notre ville, notre environnement proche (logement, quartier...)?

Question prise de conscience N°4 : Les questions à nous poser sur notre confiance en nous

Envions-nous les autres régulièrement ? Avons-nous parfois envie d'être quelqu'un d'autre ?

Avons-nous l'impression d'avoir des qualités, de la chance quand nous nous comparons aux autres ou nous sentons-nous plutôt inférieurs en général ?

Prenons des exemples concrets, des faits pour illustrer notre réponse, cela nous permettra de dégager ce qui nous rend envieux ou au contraire nous valorise.

Question prise de conscience N°5 : Les questions à nous poser sur notre degré de positivité

Nous détendons-nous facilement, arrivons-nous à lâcher prise ? Ou au contraire, avons-nous tendance à ressasser le passé, à planifier l'avenir, à être envahis de pensées qui parfois nous empêchent de profiter du moment présent ?

Voyons-nous la vie en rose ou sommes-nous plutôt pessimistes et inquiets ? Comme hier, prenons des exemples concrets pour appuyer notre réponse.

Question prise de conscience N°6 : Les questions à nous poser sur notre sentiment d'épanouissement Avons-nous régulièrement envie de partir ailleurs, de fuir le quotidien ? Nous sentons-nous parfois prisonniers d'une routine, comme si notre vie nous échappait un peu ?

Si nous nous autorisons à vivre l'existence que nous voulons vraiment, qu'est-ce qui devrait changer ? Qu'est-ce qui nous en empêche ?

Avons-nous le sentiment de vivre vraiment ? Sinon, quelles sont nos frustrations ?

Question prise de conscience N°7 : Faire le bilan

Que retenons-nous de ces réflexions ?

Y-a-t-il des aspects de notre vie que nous aimerions améliorer, partant du principe que rien n'est impossible ? Que pouvons-nous faire dès aujourd'hui pour améliorer les aspects négatifs que nous avons relevés ?

III- La prise de conscience : est-elle le révélateur de notre potentiel ?

A -Le terme « prise de conscience » est sans doute l'un des plus utilisés sur Réussite Personnelle.

Et pour cause, la psychologie individuelle étant un domaine avec lequel il est difficile de rester en contact permanent, notre besoin de comprendre et d'analyser nos sentiments est réel, concret.

Il s'agit en réalité d'une capacité à se remettre en question, à réaliser le chemin parcouru et les obstacles rencontrés, tout en étant capables d'en relativiser les conséquences.

Comme chacun sait, le sujet d'étude le plus difficile à cerner est souvent sa propre personne.

Il apparaît comme naturel de ne pas vouloir se placer sur un piédestal ou au contraire de refuser de se reconnaître de trop nombreuses faiblesses.

L'objectivité est toujours plus difficile à atteindre lorsque l'introspection concerne l'entièreté de notre être.

Il n'est pas évident de se regarder dans un miroir et d'éviter de se trouver des excuses ou de ne pas ressentir certains doutes, certaines peurs (souvent infondées) de resurgir, obscurcissant notre jugement.

Car non, nous ne parlons pas du fait de simplement « comprendre » que l'on n'adopte pas toujours le meilleur comportement possible ou que notre système de pensée est influencé par telle ou telle source extérieure...

Ce dont nous parlons ici, c'est d'une véritable aptitude à incorporer cette réflexion dans la définition de qui nous sommes, à en faire un pilier de notre développement personnel.

Pour favoriser ce processus, il semblerait alors que nous devions rester à l'écoute de nos désirs, de nos besoins, de nos difficultés et de nos capacités réelles, afin d'affiner notre connaissance de soi.

La prise de conscience c'est, en réalité, ce mécanisme qui nous permet d'ingurgiter, et d'utiliser les aléas de notre environnement, afin de nous permettre d'évoluer sereinement.

Plus la prise de conscience est présente, utilisée pour relever les

challenges de notre quotidien, plus notre potentiel apparaîtra comme important, prêt à éclore aux yeux du monde.

Un programme alléchant, non ?

1. Nous placer au centre de la réflexion

Lorsqu'on se place dans une logique évolutive, censée nous permettre d'avancer et de nous préparer à atteindre des objectifs toujours plus élevés, **la personnalisation de la réflexion devient une priorité absolue.**

Pourtant, nombre d'entre nous aiment à se comparer, à tenter une analyse de soi en fonction d'autrui.

Ce système semble naturel, tant les interactions que nous développons nous importent et participent à l'élaboration de nos raisonnements.

Cependant, il favorise la compétition, le manque de clairvoyance et la volonté de faire mieux que l'autre au détriment d'une définition plus égoïste de l'amélioration et de la sérénité.

La prise de conscience ne doit pas découler d'un désir de répondre à des canons ou à des exigences collectives, mais bien d'un examen basé sur l'individu, avec tout ce que cela implique comme spécificités.

Chaque personne est unique.

Se référer à des modèles, des « mentors » peut permettre de renforcer notre motivation à effectivement surmonter certains obstacles, mais ne doit en aucun cas devenir une obsession.

La seule personne dont les opinions et les désirs comptent par-dessus tout, c'est nous.

Car personne ne nous donnera la main, ne nous accompagnera tout au long de notre existence pour mener cette dernière du mieux possible.

Nous devons être capables de rester à l'écoute de nos réelles envies, de nos besoins.

L'idée n'est pas ici de faire preuve d'égoïsme ou d'égoïsme, mais bien d'apprendre à traduire la gravité ou la portée de nos errements psychologiques afin de prendre les décisions les plus rationnelles.

Combien d'entre nous exercent un métier qu'ils n'apprécient pas et reculent devant la possibilité de changer la situation par peur du changement et de la prise de risques qui lui est afférente ?

Ne vous est-il jamais arrivé de vous sentir mal sans même pouvoir identifier les causes de cette tourmente ?

Peut-être accordons-nous alors trop d'importance au regard des autres, à la nécessité de répondre aux exigences d'une société où le paraître s'érige

comme valeur fondamentale.

Qui dit prise de conscience dit contact direct avec nos émotions, notre volonté, même si cette dernière semble aller à l'encontre des attentes et pressions pesant sur nos épaules.

Comme il est conseillé souvent, l'écriture d'un journal émotionnel peut alors nous aider à toucher du doigt nos réels besoins.

Non pas ceux découlant d'une vision matérialiste, mais bien nos rêves, nos aspirations qui sommeillent en nous et n'attendent qu'un petit coup de pouce, qu'une décision favorable pour s'exprimer.

Nous le comprenons donc : la prise de conscience commence en prêtant attention à nos sentiments, à nos émotions, et à eux seuls.

Elle permet de comprendre les variations de notre état d'esprit et de mettre en exergue les moyens concrets de suivre notre chemin.

2. Nous remettre en question

Pour stimuler cette véritable envie d'évolution, de tendre vers l'amélioration et l'apaisement psychologique en refusant de laisser notre inconscient prendre les rênes de notre vie, il nous faut nous poser de nombreuses questions, qui guideront notre réflexion.

Seules les personnes dotées d'une très faible confiance en elles auront des difficultés à s'interroger sur le sens de leur vie, pensant que cela représente un danger.

-Quels domaines de notre existence pourrions-nous améliorer ?

-Quelles sont nos plus évidentes faiblesses ?

-Existe-t-il des solutions matérielles pour y remédier ?

-Quels sont nos plus grands désirs ?

-Si nous ne pouvions remplir qu'un seul objectif majeur, lequel privilégierions-nous ?

La prise de conscience émane d'une véritable volonté d'affiner précisément nos objectifs et les moyens à notre disposition pour les atteindre.

Sans jamais remettre en question nos choix, nos orientations et nos décisions, nous ne pourrions jamais reconnaître nos erreurs et nous refuserions le droit de choisir librement quelle suite donner à notre vie.

Comme le dit le dicton, il n'est jamais trop tard pour changer d'avis... mais encore faut-il s'accorder l'opportunité de regarder la vérité en face et d'analyser concrètement nos options pour ne pas nourrir de regrets plus tard.

3. Retrouver notre identité

Si l'introspection est la clé d'une définition personnelle efficace, la prise de conscience découle aussi légitimement d'une volonté manifeste de ne

plus nous trouver d'excuses et de faire preuve de réalisme.

Cela n'est pas donné à tout le monde.

Il faut une certaine dose de courage pour y parvenir.

Partout où nous allons, nous croisons des gens qui ne font aucunement preuve de gentillesse, de respect, de politesse ou de toute autre formulation d'un certain savoir-vivre et de capacités relationnelles.

Le pire, c'est que ces personnes semblent totalement ignorer le mal qu'elles peuvent faire.

Comme si elles en avaient le droit, leur légitimité découlant d'un pouvoir divin qu'on leur aurait gracieusement accordé.

La raison ? Les agresseurs sont rarement aptes à se remettre en question.

Après tout, comme on le dit, il est très simple de voir la paille dans l'œil du voisin, mais moins évident de voir la poutre dans le sien.

Ignorer le fait qu'on puisse s'emporter, qu'on a un mauvais caractère, une tendance à mentir ou à manipuler l'autre ne fera pas s'envoler ledit manquement comportemental.

Si l'on écoute les personnes les plus agressives, leurs cibles sont souvent dépeintes comme des personnes dénuées d'humanité et de sentiments.

Comme si le fait de dire cela pouvait cacher leurs velléités, cette volonté d'écraser l'autre pour ne pas avoir à soi même, se remettre en question.

La prise de conscience est alors un outil qui va bien plus loin qu'une simple réflexion sur sa condition.

Elle permet d'identifier les comportements destructeurs, de réaliser à quel point nous pouvons être dangereux pour autrui.

C'est une vérité vérifiable, si chacun peut avoir une opinion arrêtée sur un autre individu, en faire l'étalage avec véhémence est l'apanage des personnes les plus aigries, les moins aptes à effectuer une introspection réelle.

Moralité ?

La prise de conscience, naissante d'une réflexion appliquée, réelle et entière sur nos comportements, nos désirs, nos rêves et nos objectifs, permet de renforcer notre connaissance de ce que nous sommes et de ce que nous pourrions être.

B - Qu'est-ce qui fait la différence entre les personnes ?

Vous ne vous êtes jamais demandés ce qui crée les différences dans la vie des gens ?

Ce n'est pas toujours l'intelligence, le talent inné, ou le dévouement.

Ce n'est pas qu'une personne veut le succès et l'autre ne le veut pas.

La différence réside dans la manière dont chaque personne voit le monde extérieur et la façon dont elle interprète les événements de son environnement.

Car la réussite ne dépend qu'en toute petite partie d'éléments extérieurs, mais bien plus de ce que nous avons déjà en nous.

La clé est de comprendre comment exploiter nos talents et capacités en embrassant, en exploitant nos ressentis, nos perceptions et notre état d'esprit !

Le bonheur n'est pas un état qui survient de manière soudaine, c'est un état d'esprit quotidien. Tout ce dont nous avons toujours rêvé est accessible, si nous restons à l'écoute de nos sentiments. La question est simplement de savoir comment les interpréter et nous mettre en action pour obtenir des résultats.

C -Les clés dont nous aurons besoin, pour mener une vie heureuse et réussie.

Trop de gens préfèrent se plaindre, attendre et subir, plutôt que de se pencher sur les moyens à leur disposition pour effectivement reprendre leur vie en main.

Bien évidemment, **un véritable changement de vie nécessitera du temps pour se mettre en place, requérant introspection et réflexion, mais l'ampleur des résultats permet d'affirmer que cela vaut la peine d'essayer.**

Et c'est parce que vous voulez comprendre comment atteindre tous vos objectifs et révéler votre potentiel optimal que nous vous proposons un petit échantillon d'enseignements à découvrir et à suivre :

- Apprendre à identifier la portée des obstacles psychologiques qui détériorent votre vie
- Reconnaître l'existence de peurs, conscientes ou non, qui freinent votre désir de changement et les combattre
- Vivre avec la critique et relativiser le regard d'autrui
- Limiter la perte d'attention et de concentration
- Ranimer votre motivation pour vous lancer dans vos projets les plus ambitieux
- Prévenir l'apparition du stress
- Confectionner, de A à Z, un plan d'action pour améliorer vos conditions de vie
- Améliorer vos capacités sociales
- Vous concentrer sur votre propre bien-être
- Formuler des objectifs concrets et réalisables
- Parcelliser votre travail pour justement atteindre ces objectifs

- Évoluer dans votre environnement tout en vous affirmant
- Gérer les aspects les plus essentiels de votre vie : argent, santé et temps
- Simplifier votre quotidien grâce à des réflexes matériels faciles à appréhender
- Faire jouer la satisfaction afin de retrouver l'estime de soi
- Comprendre que l'échec n'est rien d'autre qu'une source d'apprentissage
- Enfin en finir avec la peur du risque
- Opter pour la proactivité plutôt que la complaisance
- Changer de vie, progressivement

CONSEIL :

A tout travailleur, salarié, employé, pour réussir la carrière professionnelle, dix qualités (compétences) pour le travail.

1/Confiance en soi

Définition tirée du référentiel (Nos compétences fortes)

La confiance en soi traduit la capacité d'une personne à croire en ses capacités et à fonder ses actions sur ce sentiment de sécurité intérieure. Cette compétence fait référence à **un sentiment de sécurité intérieure qui permet à une personne de reconnaître la valeur de ce qu'elle croit, dit et fait.** La confiance en soi commande ainsi une bonne connaissance de notre potentiel et de nos capacités. Plus une personne est au fait de ses forces et ses faiblesses, plus sa confiance en elle sera solide et avérée. Avoir confiance en soi, c'est davantage voir ce qu'on peut faire, quand et comment le faire, que de croire ou affirmer qu'on peut tout faire.

La confiance en soi **permettra à une personne de relever un défi difficile, non par orgueil, mais parce qu'elle sait qu'elle en est capable.** De même, cette personne ne craindra pas d'exposer son travail à la critique, parce qu'elle en reconnaît la valeur et qu'elle est fière du résultat obtenu.

Enfin, elle ne craindra pas non plus de s'exprimer en présence d'une personne qui n'est pas en accord avec elle.

Définition spécifique pour le travail (La traduction au travail)

Les travailleurs ayant une bonne confiance en eux savent comment traiter avec les personnes. Ils gèrent les problèmes et les situations de façon honnête et morale. Ils aiment partager leurs idées avec des collègues pour recevoir de la rétroaction, et ils ne croient pas que les critiques sur les projets auxquels ils travaillent soient des attaques personnelles. À l'inverse, **ils sont capables d'exprimer leur opinion quand ils ne sont pas d'accord avec quelqu'un.**

Les travailleurs qui ont confiance en eux et qui se connaissent bien discernent les tâches qui leur conviennent plus que d'autres et se

questionnent sur ce qui limite leur capacité d'action. Ils n'hésitent pas à dire qu'ils ont besoin d'aide lorsqu'ils estiment qu'une tâche dépasse leurs capacités, sans nécessairement douter du fait qu'ils soient compétents. **Ils ont appris à se faire confiance et à prendre des risques pour relever des défis. Ils prennent des décisions facilement.**

Ces personnes constatent que les efforts qu'elles doivent déployer pour arriver à leurs fins leur apportent de la satisfaction et elles sont fières de montrer leur travail aux autres. Elles ont suffisamment d'assurance pour fonctionner dans des situations incertaines. Elles apprécient de plus en plus la qualité de leurs travaux et de leurs apprentissages, ainsi que les efforts des autres. **Le développement de cette capacité à s'auto-évaluer les aide à mesurer le chemin parcouru et les améliorations encore souhaitables.** Ces personnes se rendent compte de l'importance d'actualiser leur potentiel et du pouvoir dont elles disposent pour le faire, ce qui leur permet d'accroître leur autonomie.

2/Esprit d'équipe

Définition tirée du référentiel (Nos compétences fortes)

L'esprit d'équipe traduit la capacité d'une personne à participer à l'atteinte d'un objectif partagé, à collaborer avec les autres, à privilégier la réussite du groupe plutôt que sa réussite individuelle.

Au sein d'un groupe, **l'esprit d'équipe implique qu'il existe un lien entre ses membres. Ce lien les unit et leur donne l'impression de faire corps les uns avec les autres, de former une équipe.** Plus il est fort, plus les membres du groupe œuvreront pour le bien commun de cette équipe.

Chez une personne, l'esprit d'équipe fait directement référence à sa capacité de travailler en équipe, d'aider les autres, de reconnaître la valeur de leurs actions, de leurs conseils et de leurs commentaires.

Même une personne qui occupe une fonction de travail isolée peut faire preuve d'esprit d'équipe. Elle le fera en faisant sa part de travail et en agissant de manière à aider les autres à travailler. Elle adoptera alors une attitude collaborative.

Définition spécifique pour le travail (La traduction au travail)

Les travailleurs faisant preuve d'esprit d'équipe sont capables d'agir en coopération avec les autres pour accomplir des tâches communes. Dans ce sens, ils savent reconnaître les tâches qui s'effectuent plus facilement en coopération. Le travail d'équipe **repose notamment sur la volonté de collaborer avec les collègues ou d'autres personnes impliquées dans un projet commun, de faire partie d'une équipe et de travailler ensemble.**

Les personnes qui font preuve d'esprit d'équipe se préoccupent à la fois de la tâche à accomplir et des relations entre les personnes. **Elles savent faire appel aux habiletés, aux idées et aux points de vue des autres membres**

de l'équipe, tout en partageant volontiers leurs expériences et leurs connaissances lorsqu'elles peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs communs. Elles soutiennent et encouragent l'apport des autres membres de l'équipe et elles leur manifestent du respect en parlant d'eux en termes positifs.

Ces travailleurs savent recevoir et donner de la rétroaction de façon constructive et respectueuse des autres. Cela suppose qu'ils comprennent et respectent les rôles et la contribution de chacun. Ils accueillent et appuient les idées des autres membres de l'équipe et respectent la diversité des perspectives.

Le travail d'équipe efficace s'appuie sur des relations professionnelles respectueuses entre collègues. Ainsi, l'équipe accomplira les tâches communes et atteindra des résultats collectifs, sans pour autant que tous les membres de l'équipe ne se sentent compatibles sur le plan personnel. Les nouvelles technologies influencent fortement l'organisation du travail, de sorte que de plus en plus de travailleurs collaborent entre eux de façon virtuelle.

Les technologies numériques permettent de collaborer sans proximité physique. Ce phénomène soulève toute l'importance de perfectionner l'esprit d'équipe, pour assurer la participation, la motivation et l'engagement des membres de groupes virtuels qui sont de plus en plus nombreux.

3/Facilité à apprendre de ses expériences

Définition tirée du référentiel (Nos compétences fortes)

La facilité à apprendre de ses expériences traduit la capacité d'une personne à s'améliorer continuellement, à tirer des leçons de ses succès et de ses échecs. Cette compétence fait référence à deux traits de la personnalité d'une personne : sa volonté d'apprendre, d'une part, et sa capacité à tirer des leçons de l'expérience, d'autre part.

Ces traits de personnalité se retrouvent chez les personnes qui adoptent une attitude réflexive par rapport à leurs choix et leurs actes. En cherchant à comprendre ce qui a été productif et ce qui ne l'a pas été, elles parviennent à apprendre de leurs propres expériences. Elles tirent des leçons qui leur sont utiles dans de nouveaux contextes d'action. Elles évitent ainsi de reproduire les erreurs du passé. De même, elles ont en main des outils pour changer leurs façons de faire et améliorer leurs pratiques.

Définition spécifique pour le travail (La traduction au travail)

En contexte de travail, la facilité à apprendre de ses expériences consiste entre autres à (re)connaître ses points forts et ses besoins afin de favoriser son développement personnel et professionnel. Cela suppose de réfléchir à

ses actions afin de mieux les comprendre pour améliorer son rendement et sa contribution au milieu de travail. Dans ce sens, les travailleurs apprenants sont ouverts à l'évolution de leur environnement de travail et prennent des mesures pour améliorer constamment leurs pratiques.

Chez les travailleurs, cette compétence se traduit aussi par le goût et la volonté de rechercher activement des occasions d'apprendre en milieu de travail. Ils peuvent ainsi élargir et enrichir leurs habiletés et leurs champs d'expertise tout au long de leur vie professionnelle.

Ces travailleurs tentent toujours d'améliorer leurs connaissances, cherchant notamment à savoir comment une méthode doit être appliquée et pourquoi elle doit l'être de cette façon. Ils posent des questions pour être certains de comprendre exactement ce qu'un client ou un collègue souhaite, à l'aide d'information détaillée qu'ils auront repérée dans leur domaine d'expertise. Ils étudient personnellement les problèmes rencontrés pour comprendre ce qui n'a pas fonctionné et vont au fond des choses pour régler ces problèmes. Ils sont aussi au courant de l'évolution de l'industrie, des compétiteurs, des produits, etc.

4/Facilité à communiquer

Définition tirée du référentiel (Nos compétences fortes)

La facilité à communiquer traduit la capacité d'une personne à s'exprimer dans un langage clair, à construire un message efficace et compréhensible, peu importe la personne à qui elle s'adresse.

Cette compétence fait référence à la capacité d'une personne à s'exprimer dans un langage clair et à se faire comprendre par la parole, mais aussi par l'écrit.

Ceci dit, la facilité à communiquer va au-delà de la maîtrise d'un code (oral ou écrit), au-delà de la simple transmission d'informations. La facilité à communiquer suppose une volonté de faire connaître des idées, de les défendre et de les argumenter. À son tour, cette volonté suppose une capacité de structurer l'information disponible, de la filtrer et d'en extraire l'essentiel. D'une certaine manière, la facilité à communiquer repose sur une écoute active des autres, une volonté de comprendre leurs préoccupations, et même une sensibilité par rapport à leur vision du monde. Enfin, une communication ne saurait être efficace si elle n'est pas comprise.

Définition spécifique pour le travail (La traduction au travail)

En contexte de travail, la communication efficace prend plusieurs formes. Les bons communicateurs au travail sont capables d'écrire et de parler pour interagir avec les collègues. Ils font preuve d'écoute et posent des questions afin de comprendre le sens et la valeur du point de vue des autres personnes. Ils sont également disposés à partager l'information par l'utilisation de diverses technologies de l'information et de communications

(verbalement, courrier électronique, etc.). Ils ont recours aux connaissances et aux compétences scientifiques, technologiques et sociales appropriées pour expliquer ou préciser des idées de sorte à comprendre suffisamment un client ou un collègue pour prévoir ses réactions et se préparer en conséquence. Ils sont également aptes à formuler leurs communications écrites autant que leurs présentations orales.

La communication au travail comprend également la capacité de reconnaître les protocoles et les règles de communication explicites et implicites qui régissent les interactions professionnelles en milieu de travail. Les protocoles de communication peuvent servir à encadrer les communications d'un niveau hiérarchique à un autre, ou à communiquer avec certains secteurs. Les règles et conventions de communication peuvent également prescrire le type de langage acceptable dans certaines circonstances et en proscrire d'autres. La communication au travail implique l'usage de systèmes et procédures pour transmettre et recevoir des messages entre collègues, afin d'atteindre les résultats organisationnels.

Ces protocoles, règles, conventions, procédures et systèmes de communication peuvent avoir une grande incidence sur les pratiques de communication au travail visant à favoriser l'efficacité. Il est donc important d'en connaître et d'en respecter les usages. Qui plus est, chaque milieu de travail possède un langage qui lui est propre, en termes de communication, de terminologie technique et de culture de communication.

5/Facilité à persévérer

Définition tirée du référentiel (Nos compétences fortes)

La facilité à persévérer traduit la capacité d'une personne à fournir de manière volontaire et délibérée, tous les efforts requis par une tâche ou une activité prolongée.

Cette compétence fait référence à l'action de « persévérer » dans la réalisation d'une tâche, de la mener à bien en dépit du fait qu'elle exige un effort prolongé. Cette facilité se révèle dans les différentes sphères de vie d'une personne, au gré des obstacles auxquels elle se bute.

La facilité de persévérer est le plus souvent associée à des traits de caractère comme la constance, la patience, l'assiduité, la ténacité. Elle suggère également qu'une personne sera capable de faire preuve de sang-froid et de régularité dans ses efforts, qu'elle ne se découragera pas, qu'elle se donnera plutôt du courage devant les obstacles.

La facilité à persévérer suppose finalement qu'une personne soit en mesure de se motiver elle-même ou d'identifier des sources de

motivation adéquates l'aidant à poursuivre la réalisation d'une tâche.

Définition spécifique pour le travail (La traduction au travail)

La facilité à persévérer dans le contexte du travail **exprime une ferme volonté d'atteindre les résultats visés. Avoir de la persévérance au travail, c'est être capable d'effectuer une tâche à long terme, souvent en déployant des efforts supplémentaires, sans abandonner au moindre obstacle ou à la première difficulté.** Cette compétence se manifeste lorsque des personnes essaient de nouvelles stratégies pour surmonter une difficulté et démontrent de l'engagement dans leur travail. La persévérance se révèle également chez les personnes qui demeurent enthousiastes et motivées au travail, même devant les tâches ardues.

Les travailleurs **faisant preuve de persévérance s'informent sur les raisons d'un obstacle pour mieux l'affronter ou trouver une solution alternative. Au travail, ces personnes peuvent être perçues comme faisant preuve d'un plus grand professionnalisme, dans le but d'obtenir de meilleurs résultats. Il peut en résulter une appréciation et une confiance plus marquées des clients, des patrons et des pairs à leur égard.**

6/Facilité à résoudre des problèmes

Définition tirée du référentiel (Nos compétences fortes)

La facilité à résoudre des problèmes traduit la capacité d'une personne à solutionner les difficultés auxquelles elle et son entourage sont confrontés, à mettre de l'avant des solutions adaptées aux besoins de tous.

Cette compétence fait référence à la capacité qu'a une personne de cerner rapidement tout problème qui limite ou entrave ses actions. Cette personne passera aussitôt à l'action, cherchant à identifier les causes du problème, à comprendre ses effets et à élaborer la meilleure solution possible.

De plus, la facilité d'une personne à résoudre des problèmes **suppose qu'elle soit capable de réagir rapidement lorsqu'il en survient un.**

Définition spécifique pour le travail (La traduction au travail)

En contexte de travail, **la facilité à résoudre des problèmes s'observe chez les personnes capables d'analyser un problème et de le résoudre. Ces personnes font face à une situation complexe ou confuse en la décomposant en divers éléments. Il s'agit de cerner les enjeux importants; de réfléchir à l'enchaînement des causes d'un problème; de solliciter divers points de vue, de les évaluer objectivement, puis de réfléchir à des solutions.**

Ces personnes **ont recours à la science, à la technologie et aux mathématiques pour acquérir et partager le savoir. Elles sont créatives et**

novatrices dans la recherche de solutions. Elles les mettent à l'essai et font le meilleur choix pour corriger la situation, prévoir les conséquences de ce choix, évaluer puis confirmer l'efficacité d'une solution et l'améliorer. **Elles doivent également être capables d'énoncer le problème et d'expliquer comment on a réussi à le résoudre.**

La technologie envahit le monde du travail et remplace de plus en plus les travailleurs pour effectuer plusieurs tâches de type cognitif. **Cependant, elle n'est pas toujours utile pour comprendre et résoudre des problèmes complexes et multidimensionnels.** Ce genre de problèmes implique les dimensions humaines, interpersonnelles, techniques, scientifiques et mathématiques.

Ainsi, il y aura toujours une demande accrue de travailleurs compétents à résoudre des problèmes multidimensionnels, pour compenser les limites de la technologie. **La pensée analytique ne peut être codifiée. Le fait de donner un sens à des situations problématiques et d'envisager des solutions efficaces relève toujours du monde des compétences génériques des travailleurs.**

7/Facilité à travailler sous pression

Définition tirée du référentiel (Nos compétences fortes)

La facilité à travailler sous pression traduit la capacité d'une personne à supporter et à gérer le stress produit par l'urgence d'une situation ou les pressions venues de son entourage.

Cette compétence fait référence au contrôle qu'une personne est capable d'exercer en réponse aux pressions de son entourage ou aux tensions de son milieu de travail.

Ce contrôle prend surtout la forme d'une résistance au stress, une résistance qui s'appuie sur des techniques d'organisation du travail et de gestion du temps qui lui permettent de ne pas se laisser submerger par une surcharge de travail, l'urgence d'un délai ou l'ampleur d'une tâche à accomplir.

Une personne dont la facilité à travailler sous pression est avérée, **fait les bons choix afin d'assurer la productivité de ses actions. Elle agit de la manière la plus efficace qui soit dans une situation stressante, sans aller au-delà de ses limites physiques ni négliger son état émotif ou sa santé psychologique.**

Définition spécifique pour le travail (La traduction au travail)

Les travailleurs faisant preuve de facilité à travailler sous pression sont capables de gérer la charge de travail qui leur est attitrée, d'effectuer des tâches ou de mener des projets multiples, de produire les résultats attendus, tout en utilisant le temps et les ressources adéquatement. **Cette compétence fait appel à la capacité des personnes à vivre le stress au travail sans**

nuire à leur rendement ou à leurs collègues. Le fait que des employés ne puissent gérer des niveaux de stress normaux pourrait avoir des répercussions négatives sur leur propre rendement et sur celui de leur équipe de travail.

Le monde du travail est de plus en plus riche en informations et en données à traiter, dans toutes sortes de formats, provenant d'une multitude de sources. **Il émerge de cette réalité un nouveau phénomène en milieu de travail, que l'on nomme la « surcharge cognitive ».** Dans ce contexte, les travailleurs doivent être capables de discriminer et de filtrer l'information prioritaire et pertinente pour leurs tâches, s'ils veulent être en mesure de gérer ce surplus d'information qui leur ajoute une certaine pression. Les travailleurs actuels et ceux de la prochaine génération devront apprendre à gérer cette surcharge cognitive à l'aide de techniques de gestion particulières.

Il n'est ni souhaitable ou possible d'éliminer complètement le stress en milieu de travail. Une meilleure approche serait de veiller à ce que les employés soient bien formés sur la façon de gérer leur stress et de travailler sous pression. **Ils doivent notamment apprendre à réagir de façon positive au changement et à réorganiser leur horaire pour régler les situations urgentes ou prioritaires. Ils doivent également être en mesure de réunir les ressources nécessaires pour exécuter des tâches urgentes et complexes, de refuser un projet s'ils n'ont pas assez de temps à y consacrer, et de déléguer des tâches pour bien se concentrer sur un projet.**

8/Facilité d'adaptation

Définition tirée du référentiel (Nos compétences fortes)

La facilité d'adaptation traduit l'aisance avec laquelle une personne accepte et intègre les changements qui surviennent dans différentes sphères de sa vie. Cette compétence **fait référence à l'acceptation du changement, à la manière dont il est reçu et vécu par une personne. Plus la facilité d'adaptation d'une personne est grande, plus cette personne abordera l'inconnu de manière positive et volontaire.**

Dans la sphère particulière du travail, la facilité d'adaptation prend forme autour des qualités qui permettent à une personne de changer ses plans ou ses façons de faire, d'accepter de nouveaux collaborateurs, d'intégrer de nouvelles fonctions de travail, de s'initier à de nouvelles technologies et de les utiliser de manière productive.

Définition spécifique pour le travail (La traduction au travail)

Les travailleurs faisant preuve de facilité d'adaptation **réagissent de façon constructive, tant aux changements prévus qu'aux changements**

imprévus en milieu de travail. Ils sont ouverts et savent composer avec l'incertitude. Ils assument la responsabilité de l'apprentissage nécessaire pour s'adapter à ces changements. Ils modifient leurs plans quand surgissent des problèmes urgents, même si cela se traduit par une réorganisation temporaire de leur travail.

La facilité d'adaptation suppose que les personnes perçoivent les changements en milieu de travail, par exemple en se tenant au courant des nouvelles technologies. Elles y réagissent favorablement en modifiant leurs attitudes et leurs comportements. Elles sont ouvertes à des façons nouvelles ou différentes de penser et de travailler, seule ou en équipe. Elles sont donc capables de travailler efficacement avec leur superviseur ou leur équipe, même quand on privilégie une autre façon de faire. L'arrivée de nouveaux collègues leur semble une occasion stimulante de découvrir d'autres idées et perspectives, en plus de nouvelles façons de procéder.

La facilité d'adaptation est de plus en plus importante pour les travailleurs d'aujourd'hui, compte tenu des nombreux changements qui surviennent dans leurs milieux de travail. Les personnes qui font preuve de facilité d'adaptation sont disposées à travailler dans un milieu dynamique et changeant, prévoient la nécessité de changement et prennent des mesures pour s'y préparer. Elles peuvent penser autrement et sortir des sentiers battus pour trouver de nouvelles solutions afin de faire face aux situations changeantes.

Les emplois traditionnels de cols bleus et de cols blancs sont en déclin. D'une part, ils sont remplacés par des emplois hautement spécialisés et d'autre part, par des emplois de services. Ces deux types d'emplois ont en commun **l'exigence de grandes capacités d'adaptation aux situations changeantes et volatiles propres à ces secteurs d'activité.** En effet, ces secteurs sont en grande mutation et les milieux de travail qui y sont associés présentent beaucoup de situations inattendues, où il faut rapidement adapter les pratiques. Les tâches liées à ces milieux de travail exigent une capacité croissante à penser autrement.

9/Sens des relations interpersonnelles

Définition tirée du référentiel (Nos compétences fortes)

Le sens des relations interpersonnelles traduit la capacité d'une personne à interagir avec succès dans des groupes hétérogènes, à faire preuve de sensibilité et d'empathie à l'égard des autres.

Cette compétence fait référence à la qualité des relations qu'une personne est en mesure d'établir avec autrui. Cette compétence se révèle dans la capacité d'entrer en relation avec les autres, de coopérer avec ces personnes, et même de ressentir leurs émotions.

Le sens des relations interpersonnelles **permet à une personne de faire face à la diversité dans un contexte pluraliste. Elle pourra ainsi aborder des gens qu'elle ne connaît pas, se constituer un réseau de connaissances et de personnes ressources, ou encore s'intégrer à des réseaux existants.**

Définition spécifique pour le travail (La traduction au travail)

Le sens des relations interpersonnelles au travail fait appel à la capacité de bâtir les relations nécessaires au sein d'une équipe composée de personnes ayant des compétences complémentaires, pour accomplir les résultats attendus par la collaboration et la coopération. Cette compétence implique la capacité de bâtir des rapports interpersonnels qui s'appuient sur la confiance et la compréhension de l'autre. Ces rapports engagent les valeurs, les attentes et les émotions de chacun, et orientent les comportements des personnes en tenant compte des besoins de chacun et des règles sociales du contexte de travail, souvent implicites.

Les travailleurs « socialement intelligents » sont capables de faire preuve d'empathie pour rapidement entrer en relation d'une façon signifiante et directe avec les gens en milieu de travail. Les travailleurs « socialement intelligents » manifestent les habiletés suivantes : **recevoir et donner de la rétroaction de façon constructive et respectueuse des autres; percevoir et comprendre la communication non verbale; gérer et résoudre les conflits; et adapter leur mode d'interaction en fonction du contexte de travail.**

Le sens des relations interpersonnelles est une compétence qui gagne en importance dans les milieux de travail qui se complexifient et se diversifient sur le plan culturel, et où l'organisation du travail repose de plus en plus sur le travail d'équipe et la collaboration. Dans ce sens, la robotique et les nouvelles technologies ne pourront jamais remplacer l'intelligence sociale des travailleurs. On peut citer la capacité à évaluer et à gérer les émotions de chacun et à fonder les collaborations sur de solides relations professionnelles. Les travailleurs ayant le sens des relations interpersonnelles auront toujours un avantage sur la technologie.

Dans les milieux de travail, les collaborations et le travail d'équipe se déroulent de plus en plus de façon virtuelle. Dans ce contexte, les travailleurs doivent s'engager à élaborer de nouvelles stratégies pour créer et maintenir des interactions virtuelles efficaces. Cette exigence représente un nouveau défi sur le plan des compétences en relations interpersonnelles.

10/Sens des responsabilités

Définition tirée du référentiel (Nos compétences fortes)

Le sens des responsabilités traduit la capacité d'une personne à accepter des

responsabilités et à assumer les conséquences de ses actes.

Cette compétence **se révèle notamment chez les personnes qui assument leurs obligations et qui mesurent la portée de leurs actions.** On dit d'elles qu'elles **sont fiables, qu'il est possible de leur faire confiance parce qu'elles s'acquittent de leurs devoirs, respectent leurs engagements et acceptent les conséquences de leurs actes.**

Par ailleurs, **le sens des responsabilités suppose qu'une personne n'hésite pas à s'engager dans un projet, évite de s'appuyer sur les autres, peut même prendre des décisions à leur place.** Le sens des responsabilités **demande finalement une prise de recul par rapport aux décisions prises** ainsi qu'une volonté de ne pas prendre de risques inconsidérés, surtout pour les autres.

Définition spécifique pour le travail (La traduction au travail)

Dans le contexte du travail, le sens des responsabilités se manifeste chez les personnes qui sont conscientes de leurs obligations et qui effectuent leurs tâches en acceptant la responsabilité de leurs actions et de leurs décisions. Ces personnes **sont dignes de confiance et savent respecter les échéanciers, les attentes, les priorités et les objectifs établis.** Elles **sont ponctuelles, assument les résultats de leur travail, y compris les erreurs commises.** Elles **sont disposées à travailler de façon autonome, et vérifient régulièrement la qualité de leur travail.** Elles **acceptent de nouveaux défis d'apprentissage tout en assumant la responsabilité de leur apprentissage.**

Les travailleurs **qui démontrent un sens des responsabilités sont engagés dans leurs tâches et ne se reposent pas uniquement sur les autres.** Ils **adoptent une approche éthique et honnête à l'égard des activités, des ressources et des autres personnes en milieu de travail.** En ce sens, ils **sont capables d'accepter la responsabilité de leurs erreurs et de prendre des mesures pour éviter que cela ne se reproduise.** Ils **savent communiquer ouvertement les difficultés ou embûches rencontrées.** Ils **développent la culture de la confiance auprès de leurs collègues.**

Les travailleurs responsables **savent prendre des décisions qui sont rentables pour l'organisation, tout en maintenant l'équilibre entre le travail et leur vie personnelle.** Les employés responsables **veillent au bien-être de l'employeur autant qu'ils le feraient pour le leur.** C'est ainsi qu'ils **gagnent la confiance et le respect de l'employeur et de leurs collègues.**

DES PROCÉDÉS IMPORTANTS **ET PRATIQUES INTÉRESSANTES** **ET FRUCTUEUSES DU MANAGEMENT**

Rôle des DEH/DRH

I- Penser l'avenir de l'entreprise

Penser l'avenir de l'entreprise : C'est envisager l'avenir avec confiance

Une bonne croissance de l'activité et de l'emploi, une progression des résultats, une amélioration et consolidation de la situation sociale, psychologique et financière de l'Entreprise, **telles doivent être les aspirations, les ambitions et les volontés** des managers d'entreprise et en particulier les Directeurs des Energies Humaines (DEH).

Les bonnes performances, qui seraient à porter au crédit des dirigeants et des collaborateurs dans l'entreprise ne peuvent se réaliser que par tous ces acteurs qui s'unissent et se mobilisent pour rendre le meilleur service possible à leur entreprise.

Les performances apportent et consolident une reconnaissance du marché qui conforte le système de management et la stratégie menée par l'entreprise. Les succès comblent de fierté tout le personnel et le rend heureux d'appartenir à cette entreprise, forte de ses succès comme de ses valeurs, et d'avoir pu contribuer à l'atteinte de ses résultats.

Les bons résultats permettent à l'entreprise de posséder une culture forte qui souscrit de faire bénéficier tous les managers et salariés des fruits de sa réussite.

Et l'entreprise devient un modèle d'identité, elle assure son indépendance tout en favorisant sa croissance. Elle peut désormais envisager l'avenir avec confiance.

La réussite de l'entreprise repose sur les fondations solides : une marque forte, des valeurs partagées, une équipe de direction de qualité (aucune nomination sans mérite) et des collaborateurs compétents et engagés. Le premier manager/dirigeant doit montrer qu'il dispose de toutes les qualités requises pour diriger l'entreprise de façon efficace, dynamique et humaine, et convaincre qu'il saura la mener avec succès vers d'autres étapes.

Quel monde voulons-nous bâtir, pour nous et pour les générations futures ?

Une question fondamentale, le monde que nous voulons est sans ambiguïté aucune : un monde efficace, harmonieux et durable.

Faire sa mission d'entreprise ; c'est privilégier quotidiennement des

solutions techniques, environnementales et humaines qui répondent à ces enjeux essentiels. En tant qu'employeur et acteur économique également, chercher à devenir chaque jour un peu plus une entreprise responsable sur le plan sociétal, et à demeurer une référence exemplaire en matière d'éthique.

Ce modèle de développement doit s'exprimer très concrètement dans les réalisations de l'entreprise. L'activité de l'entreprise doit s'inscrire en étroite connexion avec les enjeux de son temps.

I- Inventer l'avenir

La priorité des DEH (DRH) : inventer l'avenir

Dans quelques années, selon des études, entre 50 et 70% des métiers actuels auront soit disparu, soit se seront profondément transformés.

Dans peu d'années les modes de management du XXème siècle ne seront plus que de vieux souvenirs face aux nouveaux usages liés, plus ou moins directement, à l'intelligence artificielle.

Dans un avenir proche, le concept même d'entreprise aura muté vers une forme de collaboration inédite entre parties prenantes satellitaires.

Prochainement l'hyper-consommation sera totalement remise en cause au profit d'écosystèmes d'un genre nouveau.

Incessamment, la gestion des données personnelles sera un enjeu démocratique et de liberté face à la multiplication de la reconnaissance faciale et autres marqueurs de vie ...

Sans tarder, contrairement aux vingt ans qui viennent de s'écouler qui ont vu exploser avec une rapidité inédite de nouveaux acteurs, de nouveaux modes de vie, le tout sur fond de digitalisation, les dix à venir sont déjà écrits. Bien sûr nous aurons des surprises, des bonnes comme des mauvaises. Des scénarios seront controversés. Mais tous les indicateurs sont là.

Face à cette révolution anthropomorphique incroyable, que constate-t-on côté entreprise ?

Rien ou presque rien. Les efforts se concentrent sur le digital, les process de production, les comportements d'achat et de consommation...Et sur l'Humain en devenir ? Et sur le remplacement inévitable de certaines tâches ? Et sur la transmission ? Pas grand-chose. Souvent de belles paroles, parfois un peu de com.

L'entreprise de 2030/2035/2040 doit se penser aujourd'hui au sein des DEH/DRH

La dictature du court terme nous a scotchés sur des plans à très court terme nourris d'analyses de résultats, symboles de rétroviseur et non d'avenir.

Imaginer et scénariser l'entreprise de demain en humanité est pourtant une priorité absolue en perspective du big bang de vie que doit être dessiné.

Ce défi en humanité est celui des DEH/DRH qui doivent guider leurs directions générales mais aussi le management, les salariés vers **un horizon collectif à inventer**. Plutôt que d'attendre les tensions inévitables (rupture de sens, conflits générationnels, remise en cause de la hiérarchie et des organisations, abandons de postes, crises sociales face aux déclassements, difficultés à animer et à motiver ...), **il est important de créer une prise de conscience, non pas pour assener des vérités mais bien pour réintégrer dans l'entreprise dogmatique traditionnelle l'art de la question.**

Les DRH/DEH doivent militer pour l'art du questionnement

A force de ne plus se poser de question – où d'attendre du haut toutes les réponses – on finit par accepter le fatalisme d'un immobilisme, souvent traditionnel. Pour aider l'entreprise à muter vers son devenir en humanité, les DEH/ DRH doivent militer pour l'art du questionnement :

questionner le futur pour accompagner les managers, questionner le futur pour transformer les métiers, questionner le futur pour inventer de nouvelles organisations...Questionner aussi le futur pour imaginer la fonction RH/EH de demain qui sera forcément très différente de celle d'aujourd'hui !

Nous devons lancer au sein de la RH un programme mobilisateur : DRH/DEH 2030/2040. Sur le plan national comme international (pour certaines entreprises) Nous devons investiguer, comparer, découvrir, explorer ; nous devons aussi beaucoup questionner nos managers, nos collaborateurs... .

Loin des études toutes faites et des recommandations standards des cabinets de consultants, nous aurons des pistes de réflexions spécifiques à notre entreprise, nous aurons défriché des chemins de progrès pour permettre à notre entreprise de continuer à faire la course en tête. Il faut aussi beaucoup d'humilité pour se réinventer. Ce travail nous permettra d'adapter l'offre RH pour les années à venir, de nourrir l'équipe de direction, d'anticiper les besoins de demain tout en restant profondément fidèle à notre culture d'entreprise.

La RH est au cœur de la transformation tout simplement parce que le chantier le plus exigeant et le plus complexe pour les dix/vingt trente ans à venir est de loin celui de l'entreprise en humanité.

III-La stratégie marketing dans les RH

Le DEH/DRH, un stratège, un marketeur, un leader

Dans l'invention de l'avenir, le DEH/DRH est un stratège, un marketeur, un leader

Les leçons tirées de « L'Art de la Guerre » à appliquer à notre Marketing digital

L'Art de la guerre est un livre ayant été écrit autour du VI^e siècle av. J-C par Sun Tzu. Ce dernier était un général de haut rang au sein de l'armée Chinoise. Le livre est ni plus ni moins considéré comme le premier traité de stratégie militaire écrit au monde.

À travers les siècles, son livre a traversé les frontières et son influence se fait encore aujourd'hui sentir en Orient, comme en Occident, sur des sujets allant au delà de la science militaire, comme le droit, la politique ou encore les affaires et **le monde de l'entreprise**.

Beaucoup de professionnels ont déjà dans le passé, fait de nombreux parallèles entre le livre de Sun Tzu et le monde du business. Voici néanmoins comment un marketeur, un stratège, un leader ou un DEH/DRH pourrait traduire ces leçons à son propre environnement.

Leçon 1

« L'art suprême de la guerre consiste à **dompter son ennemi sans même se battre**. » **Traduction** – Un bon marketing n'est pas perçu comme du marketing par le consommateur.

Leçon 2

« Au milieu du chaos, **se trouve aussi une opportunité**. »

Traduction – Le consommateur est inondé par un nombre incalculable de messages marketing de nos jours. Pour saisir et surtout garder son attention, soyez différent et soyez utile.

Leçon 3

« **Paraissent inférieur et encouragez son arrogance**. »

Traduction – Quand vos concurrents déploient toute leur énergie pour faire du bruit, ignorez la pression et soyez plus subtile. Utilisez du contenu ainsi que votre communauté d'utilisateurs/consommateurs, afin de générer des discussions et du dialogue.

Leçon 4

« **Les guerriers victorieux gagnent d'abord et vont ensuite en guerre, tandis que les guerriers défaits vont à la guerre puis cherchent à gagner** ». »

Traduction – Préparez votre plan d'action marketing. Définissez vos objectifs à atteindre et la manière dont vous allez y arriver.

Leçon 5

« L'excellence suprême consiste à **briser la résistance de l'ennemie sans même avoir à se battre**. » **Traduction** – Un bon marketing permet de faire acheter au consommateur sans même avoir à lui vendre quoi que ce soit.

Leçon 6

« **Les opportunités se multiplient lorsqu'elles sont saisies** »

Traduction – La technologie comme le comportement du consommateur ne cessent d'évoluer. Voyez-y là des opportunités marketing.

Leçon 7

« La Terre donne naissance à la longueur. La longueur donne naissance au volume. Le volume donne naissance au comptage. Le comptage donne naissance à la pesée. La pesée donne naissance à la victoire. »

Traduction – Un marketing efficace, cela signifie déployer, mesurer et suivre les tactiques, stratégies, objectifs et **ROI** (Retour sur investissement). À chaque étape, mesurez les progrès accomplis.

Leçon 8

« Si toi et ton ennemi restez ignorants, vous serez certains de vous retrouver en péril. »

Traduction – Les **marketeurs** préférant ignorer les perpétuels changements dans l'environnement média, ainsi que la capacité du consommateur à éviter la publicité, exposent leur marque au risque d'obsolescence.

Leçon 9

« Amène les dans un lieu où ils ne pourront plus s'en aller, et ils mourront avant même de s'enfuir. »

Traduction – Vendez quelque chose à un client et gagnez un client aujourd'hui. Soyez véritablement utiles et mémorable dans votre marketing, et gagnez un client à vie.

Leçon 10

« Le général allant en guerre sans convoiter la gloire, battant en retraite sans craindre la disgrâce, et dont la seule préoccupation est de protéger son pays et être au service de son souverain, est le joyau du royaume. »

Traduction – N'ayez pas peur d'échouer et ne courez pas derrière l'envie d'être un acteur influent. Un marketing vraiment utile est apprécié par le consommateur et influence de manière positive les résultats financiers d'une marque.

Ces 10 leçons tirées de l'Art de la Guerre **reflètent** ici la réalité marketing d'aujourd'hui. L'**Inbound marketing** en tant que stratégie commence peu à peu à atteindre les plus hautes sphères et prend une place de plus en plus importante vis à vis des budgets traditionnels.

Les retardataires et les « **late adopters** » (majoritaires) en ressentiront bientôt l'impact car l'influence de la génération Y se fait maintenant de plus en plus grande. Le marketing qui ciblait les baby boomers n'attire pas la génération Y.

Sun Tzu a dit, « Celui qui est doué dans l'Art de la guerre, dompte l'armée de son ennemi sans même avoir à se battre... **Il conquiert par la stratégie.** »

Le marketing a évolué, de même que le terrain de jeu et les décideurs.

IV- Le questionnement et la négociation

A -Le questionnement

Qu'est-ce que le questionnement ?

C'est :- le fait de poser un ensemble de questions sur un problème.

- le fait d'être interpellé par quelque chose qui pose problème.

a-Pourquoi utiliser le questionnement ?

Un simple "**pourquoi** ?" ouvre la porte à un dialogue nourri. Un "comment ?" lève un doute ou un malentendu. Ainsi, **questionner** nous aide à mieux convaincre, mais également glaner de précieuses informations, des confirmations, etc. Par ailleurs, le **questionnement** ouvre également la porte de la créativité.

b-Quel est l'objectif du questionnement ?

Le but d'une bonne technique de **questionnement**

Les **questions** nous permettent d'obtenir l'information qui nous aidera à mieux comprendre un problème ou le point de vue de notre interlocuteur. Nous pouvons appliquer une technique de **questionnement** pour piloter une conversation, mais aussi pour influencer notre vis-à-vis.

-Les questions lancent le dialogue

Les questions servent à lancer le dialogue. Les collaborateurs peu sûrs d'eux-mêmes et timides peuvent être amenés à parler lorsqu'on leur pose des questions simples. Souvent, il nous suffira de quelques questions introductives toutes faites pour briser la glace ou créer une atmosphère favorable au dialogue.

- Les questions orientent les entretiens vers des buts

Nous pouvons, moyennant les bonnes questions, faire évoluer un entretien dans le sens souhaité. Lorsque nous avons fini de traiter un sujet avec notre interlocuteur, nous pouvons poursuivre notre entretien en posant une question adéquate. Nous pouvons également orienter l'entretien dans le sens que nous souhaitons ou le diriger de sorte à aborder un problème spécifique. Un collaborateur réservé peut, par le biais de questions, être amené à prendre position, par exemple si nous lui demandons : «qu'en pensez-vous?»

-Des questions pour obtenir des informations

Poser des questions appropriées nous permet d'obtenir des informations spécifiques. C'est là l'une de nos tâches essentielles que nous pouvons accomplir en appliquant la bonne technique de questionnement. De nombreux entretiens sont d'abord consacrés à clarifier une situation ou un problème. Mais certaines questions nous permettront également de connaître les éventuelles réticences de nos collaborateurs et donc d'affiner notre propre argumentation afin de les orienter en conséquence.

-Des questions qui signalent notre intérêt

Il n'existe pas de meilleur instrument que les questions pour entrer en

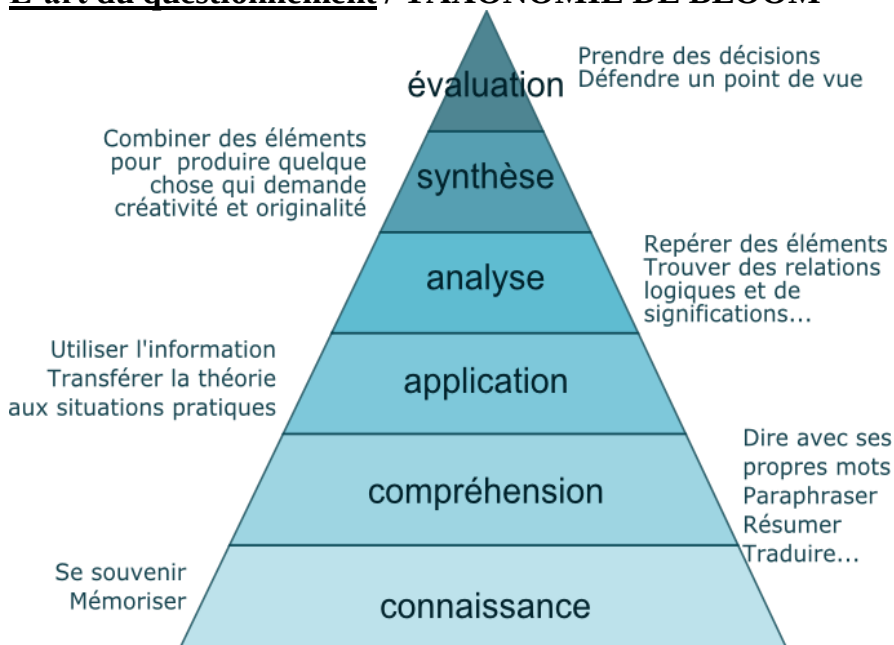
matière. Des questions posées à bon escient nous permettent en effet d'exprimer notre disposition à écouter l'autre. Nous signalons en outre à notre collaborateur que nous sommes intéressé par ce qu'il dit et que nous l'estimons.

-Des questions pour une utilisation tactique

Les questions sont également un bon instrument pour gagner du temps. Nous pouvons utiliser la technique de questionnement pour, par exemple, éviter de répondre trop rapidement et donc de manière irréfléchie à un argument surprenant énoncé par notre collaborateur.

Les questions sont en outre une méthode éprouvée pour réagir à des objections. Maladroite ou utilisée à mauvais escient, la technique de questionnement peut toutefois être un obstacle à l'échange avec notre collaborateur. La question ne doit être ni utilisée pour harceler les collaborateurs, ni pour les manipuler.

L'art du questionnement / TAXONOMIE DE BLOOM



Niveaux de taxonomie de Benjamin Bloom

❖ Connaissance :

- Repérer de l'information et s'en souvenir.
- Connaître des événements, des dates, des lieux, des faits.
- Connaître et mémoriser de grandes idées, des règles, des formules.

❖ Compréhension :

- Dire avec ses propres mots, paraphraser, résumer, traduire.

- Saisir des significations.
- Traduire des connaissances dans un nouveau contexte.
- Interpréter des faits à partir d'un cadre donné.

❖ **Application :**

- Utiliser l'information, transférer la théorie aux situations pratiques.
- Résoudre des problèmes en mobilisant les compétences et connaissances requises.

❖ **Analyse :**

- Repérer des éléments, trouver des relations logiques et de significations.
- Identifier les parties constituantes pour en distinguer les idées.

❖ **Synthèse :**

- Combiner des éléments pour produire quelque chose qui demande créativité et originalité.
- Utiliser des idées disponibles pour en créer de nouvelles.

❖ **Évaluation :**

- Prendre des décisions, défendre un point de vue.
- Comparer et distinguer des idées.
- Vérifier la valeur des preuves.
- Reconnaître la part de subjectivité.

La taxonomie de BLOOM et l'entretien d'accompagnement

Lors d'un entretien d'accompagnement avec une personne ou un sous-groupe de personnes, nous devons savoir **où voulons-nous aller, et ne nous nous laissons pas volontiers détourner**. En formulant nos questions, nous interagissons, bien sûr, mais nous orientons en même temps l'interaction. Nous « précisons » ou « élargissons » le sujet en fixant les bornes du questionnement. En interrogeant, nous ouvrons ou fermons l'espace de la discussion.

Nous devons savoir qu'il existe de nombreuses typologies des questions :

1- Questionner pour connaître

- Permet d'obtenir des informations
- Permet de se remémorer
- Incite à décrire
- Qui ? Quand ? Quoi ?
- Quels principes ? Quels fondements ... ?
- Comment avons-nous procéder, en premier, ensuite, enfin ?
- Quels apprentissages ?

2- Questionner pour comprendre

Donne l'occasion d'établir des liens entre les connaissances antérieures, les nouvelles connaissances et l'expérience.

Pourriez-vous :

- Illustrer
- Donner des exemples
- Faire des catégories
- Expliquer

À quelles questions voulons-nous répondre

- Quel est le problème ?

3- Questionner pour **appliquer**

Exige une certaine compréhension du problème, de la procédure, de la solution.

Soutient la mise en œuvre, l'implantation ou l'utilisation d'une démarche ou d'une procédure dans une situation donnée. Le niveau de difficulté augmente selon que la situation donnée est familière ou non.

- Quelles approches devrions-nous utiliser pour...?
- Quelles stratégies devrions-nous mettre en œuvre...?
- Quelles alternatives devrions-nous prendre en considération ?
- Qu'est-ce que nous devrions anticiper dans cette situation?

4- Questionner pour **analyser**

▪ Permet de morceler l'information, de distinguer les faits des opinions, de distinguer l'essentiel de l'accessoire, et d'établir des corrélations

- Quelle est la corrélation entre ...
- Quelle évidence soutient nos propos
- Quelle est l'intention
- Quelles sont les modalités d'actions « si...alors » Comparer ces deux approches...

5- Questionner pour **évaluer**

▪ Implique de porter un jugement, de se donner des critères de qualité, d'efficacité de cohérence

- Quels sont nos critères dans le cadre de cette situation ?
- Quels sont les principes éthiques qui nous guident ?
- Pouvons-nous nommer les incohérences ? Justifier nos actions...

Expliquer pourquoi...

- Qu'est-ce qui le plus important dans cette situation ?

6- Questionner pour **créer (synthétiser)**

▪ Suppose un caractère innovant et exige de mobiliser et de combiner des ressources de façon originale dans des situations complexes et inédites

- Comment allons-nous vérifier notre hypothèse ?
- Quelles sont les alternatives possibles ?
- Comment allons-nous démontrer que...?

- Comment pourrions-nous faire autrement ?

7- Questionner pour réfléchir (métacognition)

- Favorise la prise de conscience des gestes mentaux mis en action dans une situation donnée
- Qu'avons-nous appris de cette expérience ?
- En quoi a-t-elle eu une influence sur notre pratique professionnelle ?

Ce que caractérise une « Bonne » Question,

- Directement reliée à l'intention ou à l'objectif poursuivi
- Directement reliée à un contenu
- Suscite de l'intérêt
- En lien avec des fondements théoriques
- S'inscrit dans une suite logique
- Suscite un haut niveau de réflexion
- Exige de traiter l'information à un haut niveau cognitif
- Inclus des mots ou des phrases qui induisent le niveau de réponse attendue
- Favorise la création des liens entre les différents éléments
- Est claire et concise
- Utilise un vocabulaire approprié
- Utilise des mots qui ne sont pas ambigus et qui sont précis
- À une structure syntaxique claire qui soutient la compréhension
- Utilise le moins de mots possible et adopte une structure simple

Les dérives possibles (à éviter) lors du questionnement,

- Vouloir inclure trop de contenu
- Vouloir tout savoir
- Avoir une contrainte importante de temps
- Revenir à ses habitudes
- Vouloir être en contrôle de la situation
- Rester dans une zone de confort
- Ne pas vouloir placer la personne dans une posture d'inconfort
- Bousculer ou provoquer sans l'avoir prévu

Que questionner ? Pourquoi ? Qui ? Quand ? Comment ?

Pour ancrer l'art du questionnement dans une pratique professionnelle, voici un début de réflexion qui s'inspire du document « Des données pour diriger » (Archambault et Dumais, 2012). **Il ressort clairement de ce processus l'importance de définir le problème, de fixer un objectif et de se questionner sur l'utilisation, le choix et l'organisation des données. Mais aussi de se questionner tout au long de l'analyse et du traitement de ces données afin de prendre des décisions éclairées et de se réajuster.**

À partir de problèmes * définis et d'objectifs à atteindre, il est essentiel de se poser des questions sur l'utilisation des données. *Par exemple les problématiques, les objectifs, les indicateurs et les cibles nommées dans la

convention de gestion.

Dans un premier temps, le questionnement est en lien avec le traitement des données (ex. : statistiques, registre de présence, planification de l'enseignement, compte-rendu de réunion, etc.)

Exemples de questions :

- Quelles données peuvent répondre à nos questions ?
- Que révèlent les données ?
- Que font ressortir les données ?
- En quoi ces données nous font réagir ?
- Est-ce que ces données sont surprenantes ? Pourquoi ?

Il est important que les données soient en lien avec les objectifs et le contexte. Afin de poursuivre le questionnement, il faut choisir et organiser les données dans un cadre simple. Ces données doivent être conservées et faciles d'accès.

Le questionnement se poursuit dans le cadre du traitement et de l'analyse des données.

Exemples de questions :

- Quel est le nombre d'échecs pour un cycle ?
- À quoi ces échecs sont-ils dus ?
- Les échecs sont de quel ordre ? (Plusieurs matières, les matières de bases, en deçà de 50%, etc,...)
- Les échecs sont-ils ponctuels ou chroniques ?
- Le travailleur a-t-il une difficulté ou un trouble identifié ?
- Est-ce qu'il bénéficie d'un suivi ?
- Est-ce un problème de comportement ?
- Quels sont les objectifs poursuivis dans le cadre de la réussite en...?
- Quelles données de la recherche récente peuvent nous soutenir dans cette situation (numératie, littératie, motivation professionnelle, etc.)?
- Quelles sont **les pratiques pédagogiques et d'évaluation** de l'équipe ?

Du manager ?

- En quoi l'organisation du travail encourage la réussite du plus grand nombre ?

Afin de mieux comprendre une situation nous mettons souvent en relation différents types de données, par exemple les résultats du travailleur, le taux d'absentéisme et **la motivation** professionnelle, il s'agit là d'une corrélation et non d'établir une relation de cause à effet. L'interaction de données multiples permet de prendre en considération plusieurs aspects d'un problème. La direction se sent mieux équipée pour soutenir le développement professionnel **de ses managers**, individuellement ou collectivement.

Simultanément, nous nous questionnons également sur les actions à poser.

Exemples de questions :

- Quels sont les leviers ?
- Quelles sont les meilleures ressources dans **notre entreprise** pour cette situation ?
- Quels sont les obstacles ?
- Comment améliorer la situation à court terme ? À moyen terme ? À long terme ?
- Quelles sont les retombées que l'on peut anticiper ?

Si la régulation exige de questionner les données, **il est incontournable de questionner les objectifs poursuivis, les théories d'action, les principes, l'organisation du travail pour soutenir l'amélioration continue.** Enfin, il faut choisir les interventions sur lesquelles nous voulons placer un état de veille afin de s'assurer que l'implantation est possible et se fait. **Nous collectons alors de nouvelles données que nous pourrions les comparer aux données utilisées au début pour constater si les choses ont changé.**

Comment poser les bonnes questions ?

Pour celui qui le maîtrise et sait en tirer parti, le questionnement est un art redoutable. C'est un art utile dans de nombreux contextes : **la vente, l'innovation, le management, la négociation, l'amélioration des relations avec les collègues...**

Le questionnement est une technique de communication que nous devons à tout prix connaître !

En effet, **questionner pertinemment notre interlocuteur nous permet de comprendre le sens profond d'un besoin exprimé** par ce dernier. Un simple "pourquoi ?" ouvre la porte à un dialogue nourri. Un "comment ?" lève un doute ou un malentendu. Ainsi, questionner nous aide à mieux convaincre, mais également glaner de précieuses informations, des confirmations, etc.

Par ailleurs, le questionnement ouvre également la porte de la créativité. "Questionner la question" libère la pensée et favorise l'innovation.

Dans un entretien de vente, cette technique de questionnement libère toute sa puissance en phase de découverte. Les meilleurs vendeurs l'ont bien compris : **ils parlent peu, ils écoutent et questionnent.** Il n'est pas pour eux nécessaire de vendre "par le forcing". Ils savent repérer la faille ou l'opportunité chez leur client, via une écoute active et un questionnement pertinent. Ils placent ainsi l'argument juste qui fait mouche.

L'art de poser les bonnes questions

Questionner ne signifie pas simplement poser des questions. Ce serait bien trop simple ! L'important est de **poser les bonnes questions au bon**

moment. Pour cela, **l'écoute active** et **la reformulation** sont deux alliés précieux. Soyons attentifs également à la **communication non verbale** de notre interlocuteur et sachons nous adapter.

Par ailleurs, veillons à éviter autant que possible les questions négatives ou hors sujet, ce qui pourrait anéantir tous nos efforts.

Utilité du questionnement

Questionner fait partie intégrante de la communication. Cela est fort utile dans de nombreuses situations :

- **obtenir des informations/renseignements : étude de marché**, ou plus simplement pour obtenir le nom de la personne à contacter pour tel ou tel sujet, sondage, feedback, gestion d'un conflit entre deux de nos collaborateurs, ambiance du service, etc.
- **prendre contact** : avec un éventuel prospect/partenaire professionnel...
- **prospector** : poser les questions utiles à la conclusion d'une vente...
- **négociier** : amener notre interlocuteur à envisager notre proposition, notre point de vue, etc.
- **répondre à une objection** : décaler le regard de notre interlocuteur en l'interrogeant sur les raisons de cette objection, argumenter en posant des questions qui vont démontrer l'utilité et la pertinence de notre offre/proposition, etc.
- **conclure et obtenir l'adhésion** : reformuler et poser une question de verrouillage pour valider l'accord de notre interlocuteur, s'assurer de la bonne compréhension de chacun des membres de notre équipe quant à un nouveau projet, etc.

Quels sont les différents types de question ?

On rencontre cinq grands types de questions, chacun ayant un intérêt particulier :

- **Les questions ouvertes.**

Elles sont très efficaces pour cerner les besoins et attentes de notre interlocuteur afin de mieux orienter notre discours. Idéalement, nous commençons notre entrevue par ce type de questions pour créer une atmosphère détendue. Notre interlocuteur n'en sera que plus à l'aise et ouvert à l'échange. En entretien de vente, notamment, nous pouvons pour ce faire utiliser la méthode QQQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment/Combien, Pourquoi).

Exemples de questions ouvertes

Les questions ouvertes tendent à ouvrir le champ des possibles et comprendre au mieux notre interlocuteur, échanger, obtenir de plus amples informations, instaurer une confiance, etc. Pour s'aider, nous pouvons garder en mémoire la méthode QQQQCP qui permet un questionnement avec des adverbes tels :

- ✓ **"Qui ?"** : qui est la personne à contacter ? Qui est le décideur ? Qui sont les acheteurs potentiels ? Etc.
- ✓ **"Quoi ?"** : quels sont nos besoins ? Quelles sont nos attentes ?
- ✓ **"Où ?"** : où allons-nous déployer nos produits/services ? Où s'est produit l'incident ? Etc.
- ✓ **"Quand ?"** : Quand allons-nous prendre notre décision ? Quand les budgets seront-ils votés ? Etc.
- ✓ **"Comment/combien ?"** : quel est notre processus de décision ? Comment faisons-nous à l'heure actuelle ? Quel est notre budget ? De quelles ressources disposons-nous ? Etc.
- ✓ **"Pourquoi ?"** : quelles sont les raisons aux réponses précédentes ! Par exemple : pourquoi notre interlocuteur changerait-il de prestataire pour passer désormais par nos services ?

- **Les questions fermées.**

Elles nous donnent la possibilité d'obtenir des réponses précises, de valider, obtenir un accord ou un refus. Attention toutefois aux questions inductives (réponse en partie dans la question) à travers lesquelles notre interlocuteur pourrait se sentir manipulé (ex: "compte tenu du retard accumulé par notre équipe, pensons-nous pouvoir affirmer que les objectifs ne seront pas tenus ?").

Exemples de questions fermées

Dans ce type de question, **nous demandons à notre interlocuteur une réponse très précise et généralement très concise** : "oui" ou un "non", un nombre, un nom, etc..

- ✓ "Le prix est-il un critère pour vous ?" -> "oui" ou "non"
- ✓ "Ai-je répondu à votre question ?" -> "oui" ou "non"
- ✓ "Validez-vous ce compte-rendu ?" -> "oui" ou "non"
- ✓ "Optez-vous pour la solution 1 ou la solution 2 ?" -> "solution 1" ou "solution 2"
- ✓ "Combien de pièces souhaitez-vous commander ?" -> nombre précis

- **Les questions partielles.**

Elles contiennent une partie de la réponse ou orientent la réponse de notre interlocuteur. Nous pouvons les utiliser pour ramener les discussions dans le bon axe, par exemple.

Exemples de questions partielles ou suggestives

Les questions partielles ou suggestives tendent à orienter notre interlocuteur vers une réponse. Nous réduisons ainsi le spectre des possibilités en l'orientant vers un début de réponse. A utiliser avec prudence pour ne pas tomber dans la manipulation. Quelques exemples :

- ✓ "Vous dites cela par rapport à ... ?"
- ✓ "Vous hésitez parce que... ?"

✓ "Vous comprenez bien que ... ?"

- **Les questions relais.**

Elles servent à expliciter ce que notre interlocuteur vient de dire, par exemple. Ou encore l'amener à s'exprimer d'avantage sur le sujet en question. Elles nous ouvrent la voie pour aller au bout de l'information et obtenir tous les éléments dont nous avons besoin.

Exemples de questions relais

Ce sont des questions qui ne paraissent pas en être. Elles articulent et fluidifient le dialogue. Quelques exemples :

✓ "C'est-à-dire ?"

✓ "Sur quels critères vous basez-vous ?"

✓ "Qu'est-ce qui vous permet de dire ça ?"

✓ "Dans quelle mesure ?"

✓ "En quel sens ?»

✓ etc

- **Les questions miroirs.**

Elles sont utiles pour relancer le dialogue lorsque celui-ci s'enlise ou lorsqu'un silence pesant s'installe. Elles consistent à répéter ce que notre interlocuteur vient de dire de manière interrogative afin de l'amener à donner plus de détails. A utiliser avec parcimonie pour ne pas être pris pour un perroquet !

Les questions sont un excellent moyen de connaître nos collaborateurs, nos fournisseurs, nos clients, etc. Alors n'hésitons pas... Questionnons à bon escient !

Conduite d'entretien ciblée et orientée vers le collaborateur : **types de questions appropriées**

La manière dont nous posons les questions est un instrument clé pour réussir dans la conduite d'entretien. Bien utilisée, une bonne technique de questionnement nous permettra de trouver ce qui est pertinent pour nous, tandis que notre interlocuteur se sentira valorisé par nos questions.

Les types de questions décrites ci-dessous indiquent lesquelles sont appropriées pour une conduite d'entretien ciblée et orientée vers le collaborateur.

1. Questions ouvertes

Les questions ouvertes donnent à la personne interrogée une grande latitude pour répondre. Elles commencent par un adverbe interrogatif (pourquoi, pour qui, comment, etc.) et l'on ne peut y répondre par «oui» ou par «non». Les questions ouvertes conviennent particulièrement bien lorsqu'on cherche à obtenir un maximum d'informations. Mais elles sont également très utiles pour lancer la conversation lorsque, par exemple, vous avez

devant vous un collaborateur timide.

Exemple : Quelles expériences avez-vous faites avec le programme informatique Excel ?

2. Questions fermées

Les questions fermées commencent par un verbe ou un verbe auxiliaire. On ne peut en principe y répondre que par «oui» ou par «non». Les questions fermées sont pratiques pour guider des entretiens et prendre des décisions. Trop de questions fermées posées à la chaîne peuvent en revanche susciter chez votre collaborateur une attitude de refus, ce dernier pouvant avoir l'impression de subir un interrogatoire.

Exemple : Êtes-vous arrivé trop tard au travail ce matin ?

3. Questions orientées

Les questions orientées sont censées amener de manière relativement subtile l'interlocuteur jusqu'au point de vue souhaité.

Exemple : Comment la question des heures supplémentaires était-elle réglée dans votre ancienne entreprise ?

4. Questions alternatives

Les questions alternatives donnent à la personne interrogée plusieurs possibilités de répondre. Bien utilisé, ce type de questions vous permet de toujours obtenir une réponse positive.

Exemple : Souhaitez-vous travailler d'abord au projet A ou au projet B ?

5. Questions de contrôle

Les questions de contrôle servent à vérifier si les partenaires ont bien suivi votre raisonnement ou si certaines informations spécifiques ont bien été comprises. Elles conviennent également pour terminer un entretien.

Exemple : Nous sommes donc bien d'accord, vous commencerez d'abord dans le groupe de projet A ?

6. Questions de diversion

Les questions de diversion détournent l'attention sur un autre aspect et passe sous silence ce qui a été affirmé ou contesté auparavant. Elles permettent ainsi – si nécessaire – d'éviter des discussions avec le partenaire ou de corriger les affirmations de ce dernier.

Exemple :

- Le collaborateur : Je suppose que je peux utiliser le véhicule de l'entreprise à titre privé également !
- Le supérieur : Que conduisez-vous hiérarchique : comme voiture en privé ?

7. Questions provocantes

Les questions provocantes sont censées faire sortir l'interlocuteur de sa réserve et donc lancer la discussion. Elles sont également utilisées pour obtenir du partenaire des informations qu'il n'aurait peut-être pas fournies autrement.

Compte tenu de l'influence négative sur l'atmosphère de l'entretien et la

situation particulière, les questions provocantes devraient être évitées dans la mesure du possible.

Exemple : Deviez-vous vraiment prendre des décisions dans le cadre de votre dernier emploi ?

8. Questions motivantes

Les questions motivantes (ou questions stimulantes) sont censées être perçues comme des louanges ou des compliments et donc influencer positivement sur le climat de l'entretien. Elles sont toutefois souvent considérées comme autant de manipulations, malhonnêtes ou ironiques.

Exemple : Avec votre grande expérience, allez-vous collaborer ensuite dans le groupe de travail D ?

9. Questions suggestives

Les questions suggestives contiennent déjà une opinion et sont censées faire en sorte que la personne interrogée adhère à cette dernière. Les mots utilisés seront notamment «bien sûr», «certainement », «aussi», «de même», etc. En raison de leur caractère manipulateur, les questions suggestives suscitent plutôt le rejet et devraient donc être évitées.

Exemple : Vous n'avez certainement rien contre de faire des heures supplémentaires de temps à autre ?

10. Réponse interrogative

Une réponse interrogative (ou question en retour) ne répond pas à la question du partenaire, mais est elle-même une question. Cela permet à tout le moins de gagner un peu de temps, voire également, de modifier la question initiale, voire de la faire complètement oublier. Il arrive souvent que la réponse interrogative permette d'obtenir des informations supplémentaires, sur lesquelles pourront reposer les réponses ultérieures. La réponse interrogative a un caractère partiellement destructeur ou sera perçue comme impolie, raison pour laquelle elle ne devrait être posée que dans des situations extrêmes.

Les deux formes les plus simples de réponses interrogatives montrent que vous faites comme si vous n'aviez pas entendu ou compris la question de votre partenaire.

Exemple : Comment ? Que voulez-vous dire ?

B- La négociation

Qu'est-ce que l'art de la négociation ?

La **négociation** est une discussion **qui** permet à deux parties ou plus de parvenir à un accord. Au cours de cet échange, les participants s'efforcent de trouver une solution acceptable **qui** répond à leurs besoins. Bien souvent, cela implique de faire quelques compromis ou d'accepter une solution « donnant-donnant ».

Vingt techniques qui touchent le centre de la cible

Négociateur, au sujet de toute affaire, n'a rien d'un long fleuve tranquille. Si la courtoisie est de mise, **l'objectif demeure d'obtenir gain de cause**. Les conseils des pros de la vente pour rester doux dans la relation... mais dur en affaires ?

1. Dressons notre plan de bataille

Napoléon disait «**Dans tout ce que l'on entreprend, il faut donner les deux tiers à la raison et l'autre tiers au hasard**». Augmentons la première fraction, nous serons pusillanime ; augmentons la seconde, nous serons téméraire.». Une négociation se gagne parce qu'elle a été bien préparée.

Analysons les forces en présence : quels sont les points forts et les points faibles de la partie «adverse» et les nôtres, nos alliés éventuels ou les atouts sur lesquels nous pouvons nous appuyer ? Repérons les enjeux de la négociation, évaluons et anticipons les conséquences d'un échec, etc. Préparons notre offre et glanons autant d'informations que possible. Mais gardons l'esprit ouvert : **soyons capable de nous adapter si la conversation ne se déroule pas tout à fait comme prévue !**

2. Choisissons le terrain

Augmentons nos chances de succès en négociant dans nos locaux. Et si jouer à domicile nous donnait un avantage ? Nous sommes en terrain connu et pouvons même configurer les lieux à dessein. En nous plaçant dos à la fenêtre, à contre-jour, par exemple, nous masquons nos expressions sans rien perdre de celles de notre vis-à-vis. Autre astuce: s'asseoir entre lui et la porte. Nous l'empêchons symboliquement de sortir, ce qui nous donne une position dominante.

Si nous avons la possibilité de fixer à l'avance l'ordre du jour ou de limiter le champ de la négociation, faisons- le : cela renforcera notre ascendant. Enfin, imposons le tempo de l'échange. Soit sur un mode coopératif en laissant la décision mûrir et en marquant des pauses. Soit, au contraire, sur un mode compétitif : «Faisons attendre notre interlocuteur, puis pressons-le et poussons-le à conclure rapidement», écrit Jean-Paul Guedj, consultant, dans son livre *Négociateur avec succès* (éd. StudyramaPro).

3. Offrons-nous des médailles

Avant la rencontre, fixons trois niveaux d'objectifs, du plus favorable au plus accessible, symboliquement représentés par les médailles d'or, d'argent et de bronze. «Au cours de l'entretien, essayons d'abord de décrocher l'or, avant de revoir progressivement nos ambitions à la baisse. Et assurons-nous de sortir de la négociation avec au moins la médaille de bronze», recommande Evelyne Platnic Cohen, de Booster Academy, un centre de formation à la vente.

Quelle que soit notre place sur le podium, nous aurons la satisfaction d'avoir

atteint au moins l'un de nos buts : garder le moral est indispensable pour revenir à la charge plus tard !

4. Faisons parler notre vis-à-vis

L'art de l'écoute est un élément clé de la négociation, tous les commerciaux nous le diront. En faisant parler notre interlocuteur, nous découvrirons ses besoins, ses attentes, ses atouts et ses handicaps. Nous lui donnerons en outre l'occasion de se raconter, de se valoriser et nous le mettrons ainsi en confiance.

Préparons à l'avance quelques questions, en gardant constamment en tête la grille «passé, présent, futur» : avec qui a-t-il travaillé jusqu'ici ? Que recherche-t-il à l'heure actuelle ? Quels résultats escompte-t-il dans un délai de deux à trois ans ? Surtout, laissons-le s'exprimer, en évitant de lui couper la parole. «Tâchons également de comprendre ce qui se cache derrière les requêtes qu'il formule. Par exemple, une demande d'augmentation traduit un besoin de reconnaissance. Nous adapterons ainsi notre réponse», conseille Gaëlle Menin-Urien, manager de l'offre vente et négociation chez Cegos.

5. Étudions son cas pour taper sur le mille

L'observation aide aussi à trouver les arguments décisifs. La méthode Son cas - **sécurité, orgueil, nouveauté, confort, argent, sympathie** identifie six catégories de besoins et d'attentes. Adopter cette grille de lecture nous aidera à cerner le profil du client et à choisir les arguments appropriés pour le faire pencher en faveur de notre offre.

Si, par exemple, nous pensons que notre interlocuteur est sensible à la «nouveauté», insistons sur les caractéristiques techniques de notre produit et faisons-lui valoir qu'il sera le premier à l'utiliser. S'il est plutôt «argent», parlons-lui de prix et d'économies à venir.

6. Décodons ses gestes et les nôtres

Prêtons attention à la gestuelle et au langage du corps. Les attitudes de l'autre, tout autant que les nôtres, sont vecteurs de messages souvent inconscients. Chaque geste a une signification implicite qui peut soit renforcer un propos, soit exprimer un accord ou un refus.

Si, par exemple, les mouvements de notre interlocuteur sont dirigés vers le bas, comprenons qu'il a besoin de revenir à l'ici et maintenant : stoppons nos projections enthousiastes vers le futur. S'il pose son avant-bras sur la table, la main à demi-levée, attendons-nous à ce qu'il nous coupe la parole. Un regard tourné vers la droite signifie qu'il réfléchit à l'avenir. Vers la gauche, qu'une inquiétude vient de surgir... Attention, nos attitudes nous trahissent aussi : si nous nous grattons l'oreille ou le nez, nous laissons entendre que nous ne savons pas par où commencer.

7. Soyons proche de lui

Créons de la proximité avec la personne qui nous fait face. C'est essentiel

pour nous. Ne soyons pas timide: posons-lui des questions sur ce qui se passe dans la région, sur ce qui est important pour elle, aujourd'hui ou dans un futur proche (pas dans vingt ans !), évoquons ce qui fait partie de sa culture et ce qui peut lui être utile. Et ouvrons l'œil : si les murs de son bureau sont ornés de sabres japonais ou de photos de surf, notre interlocuteur nous offre une clé royale pour accéder à son univers.

8. Jouons sur l'émotion

La séduction augmente incontestablement notre pouvoir d'influence, qu'elle soit physique ou intellectuelle, notamment parce qu'elle joue sur l'émotion. Mais attention à en user au bon moment... et à ne pas en abuser. «La séduction se révèle efficace en cours d'entretien, pas pour contourner un refus», note Evelyne Platnic Cohen.

Ainsi, n'hésitons pas à mettre un peu de lyrisme dans notre voix pour dire que nous aimerions travailler avec notre interlocuteur. Ou, au contraire, à jouer la modestie en faisant mine d'instaurer avec lui une relation d'interdépendance: «J'aime rais bien avoir votre opinion sur ce point...»

9. Synchronisons-nous avec lui

Notre client parle fiabilité, confiance ? Reprendre ses termes signifie qu'ils comptent pour nous. Il parle calmement ? Maîtrisons notre fougue ! Sans être propre à la négociation, la technique de la synchronisation constitue un atout dans un moment de tension : se caler sur le langage et le débit de la personne qui nous fait face contribue à la mettre à l'aise.

La synchronisation peut aussi être gestuelle - en copiant certaines de ses attitudes -, mais attention à ne pas lui donner l'impression que nous la caricaturons.

10. Apprenons à nous taire

Le silence est une arme puissante dans la négociation, même si cela peut paraître surprenant. Attention, il n'est pas question de rester coi ou de chercher nos mots alors que c'est à nous de parler ! Il s'agit de marquer une pause, de nous mettre en retrait dans la conversation, en laissant les choses venir.

Celui qui se tait prend le pouvoir face à la partie adverse. Déséquilibrée, cette dernière va ressentir une certaine gêne, perdre ses marques, éprouver le besoin de «meubler» les temps morts. Sachons attendre : le premier qui reprendra la parole sera généralement celui qui s'apprêtera à faire une concession.

11. Pratiquons un humour subtil

A n'utiliser que si notre sens de la plaisanterie est unanimement reconnu ! En début d'entretien, l'humour est une arme efficace pour établir un climat de connivence et de confiance. Dans le feu de l'action, il pourra servir à désamorcer un conflit potentiel.

Veillons cependant à en faire un usage modéré : évitons surtout les allusions

vulgaires et les blagues de potache bien balourdes. Plus personne ne nous prendra au sérieux après une histoire salace !

12. N'hésitons pas à bluffer

«Le bluff est une tactique de négociation compétitive au service d'un accord à obtenir coûte que coûte», écrit le consultant Jean-Paul Guedj. Déclarer ne pas avoir de marges de manœuvre quand notre patron nous a donné carte blanche, faire mine de partir sans en avoir l'intention... Ce genre d'attitude peut se révéler efficace, mais il est à réserver à des rencontres isolées et ne doit pas être utilisé systématiquement. Car le risque de susciter de la défiance, voire un conflit, est élevé. Ne nous engageons dans cette voie que si nous savons mentir sans rougir !

13. Sortons d'une impasse grâce aux mots transferts

Apprenons à digresser, à distraire l'autre, pour mieux revenir à l'essentiel en utilisant des mots transferts. «A propos», «on peut dire que», «il y a aussi», «d'ailleurs» sont autant de moyens de relancer la discussion, en laissant croire que nous nous éloignons du sujet, alors qu'au bout du compte il s'agit bel et bien de revenir à notre idée de départ. Une façon discrète mais efficace d'insister une nouvelle fois sur l'un de nos arguments et de mener notre interlocuteur là où nous voulons.

14. Inspirons-nous de COLUMBO

Le célèbre inspecteur posait toujours ses questions pièges au moment de sortir d'une pièce. Comme lui, gardons nos questions les plus délicates pour la fin de l'entretien, comme si elles venaient de surgir tout à coup dans notre esprit. «Au fait, puisque j'ai atteint tous mes objectifs cette année, j'imagine que vous allez m'accorder une augmentation ?»

15. Proposons moins... mais tout de suite

Arme efficace pour accélérer une décision : invoquer le risque de pénurie d'un produit. C'est une ficelle classique de la négociation, à condition de ne pas l'employer trop tôt. «Le client doit être déjà séduit par le produit et en avoir un réel besoin pour s'y laisser prendre», note Evelyne Platnic Cohen.

Autre variante, jouer sur le temps ou les délais : «Je peux vous garantir une livraison en fin de mois, à condition de signer dès ce soir.» Ou encore : «D'accord, mon offre est inférieure à ce que vous espériez, mais vous aurez l'argent demain.» Tous les experts nous le diront : 90% des clients cèdent à l'argument du «un tiens vaut mieux que deux tu l'auras».

16. Forçons-le à sortir du bois

Notre patron continue de vous presser de questions sur des détails. Et pourtant, il semble convaincu par notre projet. Forçons la conclusion de l'entretien en synthétisant nos échanges : «Nous sommes d'accord sur les objectifs, le calendrier... Quels sont les moyens alloués à l'équipe ?»

En reformulant les propos de notre interlocuteur, nous activons l'effet de

loupe sur certains d'entre eux et nous recentrons la discussion sur les points encore en suspens. Les experts ont baptisé cela une «reformuclusion», mot-valise condensant reformulation et conclusion.

17. N'acceptons jamais la première offre

Ne perdons pas de vue que nous devons sortir gagnant de l'échange et donc obtenir que l'autre partie fasse des concessions. Pour cela, n'acceptons pas de but en blanc la première proposition, même si elle correspond à ce que nous recherchons. L'offre de départ se situe souvent dans la fourchette basse...

Montons au créneau avec une contre-proposition. Ou mettons des conditions à notre accord : notre interlocuteur aura l'impression d'avoir gagné et nous obtiendrons quelque chose de plus !

18. Essayons les effets de liste

Plutôt que de dire «toute l'entreprise», énonçons les services : «Le marketing, la DRH, la com, la R&D, la compta...» Les énumérations renforcent la crédibilité de nos arguments. Si nous donnons un exemple, il peut s'agir d'une exception, quand nous en donnons deux, cela peut être une coïncidence. A partir de trois, notre histoire prend un caractère général et devient une vérité indiscutable. Attention, toutefois, à ne pas en abuser : trop voyante, la figure de style perd de son effet.

19. Jouons les persécuté pour renforcer l'impact de nos propos

Face à notre supérieur qui refuse d'entendre nos griefs, les exclamations courtes sur un ton affirmatif - «La surcharge de travail, c'est nous ?! La baisse de motivation, c'est nous! » - vont le déstabiliser et nous permettre de reprendre le dessus. Avec un risque néanmoins : en faire trop et pousser l'adversaire à quitter la table des négociations.

20. Reformulons les arguments

Méthode plus fine et tout aussi efficace, la reformulation permet de mieux comprendre notre interlocuteur et souvent de l'amener là où nous le souhaitons. Plusieurs techniques sont possibles : reprendre ce qu'il vient de dire avec des mots différents, exagérer légèrement ses propos, ne garder qu'une partie de l'échange...

Même effet, en utilisant un autre système : l'écho. Quand vient notre tour de parler, répétons simplement le dernier mot prononcé par notre interlocuteur, sans que ce soit sur un ton interrogatif. Cela va l'obliger à développer son propos, à reprendre la parole sans que nous ayons eu à argumenter.

C -Les managers / DRH / DEH et les techniques de négociation

Voici des techniques (les meilleures) pour négocier au travail

La technique, en négociation, est un procédé opérationnel permettant au négociateur d'obtenir le résultat à court terme qu'il s'est fixé lors de chaque rencontre avec la partie adverse. Voici comment convaincre votre interlocuteur.

En négociation, les techniques peuvent être enchaînées ou actionnées simultanément, dès lors qu'elles produisent le résultat escompté. On distingue quatre **grandes familles** de techniques de négociation : **les techniques de démonstration, de persuasion, de rapport de force et de manipulation**. Il existe des **centaines** de techniques de négociation : des **techniques de base**, des **techniques avancées**, certaines très **sérieuses** et d'autres **plus hasardeuses**.

Une technique est **un outil opérationnel, mis en œuvre pour parvenir à un résultat rapide, voire immédiat**. En voici quelques exemples.

-Les techniques de démonstration

Les techniques de démonstration sont celles qui semblent les plus éthiques, elles ne **cherchent qu'à démontrer** à la partie adverse, de manière factuelle, que la proposition qui lui est faite est favorable.

- **L'information directe**

Elle consiste à annoncer, de manière directe, factuelle et objective, les données de la négociation à la partie adverse. L'effet de cette technique **repose sur la bonne foi des parties prenantes** : une partie adverse qui ne voudrait pas accepter l'objectivité des faits énoncés pourrait retourner la technique contre son utilisateur et remettre en cause les bases de sa proposition.

- **L'information indirecte**

La technique d'information indirecte consiste à **informer la partie adverse par l'intermédiaire d'un de ses conseils ou de ses influenceurs**. L'efficacité de cette technique **repose sur le lien entre l'influenceur informé et la partie adverse** : si la relation est positive, tissée sur la base d'un lien de confiance, l'information indirecte aura beaucoup d'impact. [...] Rappelons que l'information indirecte doit être menée de façon objective et éthique. Dans le cas contraire, elle pourrait s'apparenter à une technique de manipulation.

Exemple. «Comme vous l'avez certainement vu avec votre conseil, que nous avons rencontré la semaine dernière, vos chances de réussir en allant au contentieux sont faibles. Il a certainement évoqué les nombreuses jurisprudences en la matière, qui, toutes, sont défavorables aux personnes qui

sont dans votre situation. Nous pensons qu'il serait préférable pour nous tous que nous arrivions à une solution négociée.»

- **La comparaison**

La technique de la comparaison consiste à présenter à la partie adverse, de manière factuelle et étayée, **un comparatif [...] entre la situation avant l'adoption de la proposition et la situation telle qu'elle serait si la proposition était acceptée.**

Exemple. Kevin est DRH dans une entreprise britannique. Il doit faire accepter à ses délégués du personnel qu'il ne pourra pas accorder d'augmentation de salaire cette année, en dépit des très bons résultats annoncés par le groupe. L'entreprise souhaite en effet engager des investissements lourds pour moderniser les outils de production et faire face à la demande croissante. Kevin va utiliser la technique de la comparaison. « [...] Les négociations salariales de l'an dernier ont bénéficié à tous avec une augmentation individuelle nette de 0,3%. Vous sollicitez une nouvelle hausse de 0,3% pour cette année : malheureusement, je n'ai pas le mandat pour une telle augmentation. Par contre, nous pouvons travailler ensemble sur une révision de la prime de résultat qui, si l'activité se maintient selon la même tendance, pourrait permettre à chaque salarié d'obtenir non pas un gain de 0,3%, mais une augmentation nette de leur pouvoir d'achat de 4,5%, soit 1,5% de plus que votre demande initiale. **Certes, la prime de résultat n'est pas garantie comme l'augmentation de salaire, mais les prévisions d'activité nous permettent de vous confirmer cette hausse potentielle.**»

- **Le bilan actif/passif**

La technique du bilan actif/passif **consiste à proposer à la partie adverse une analyse objective, et si possible chiffrée, des avantages (actifs) et des inconvénients (passifs) de la proposition faite.** Le but est de montrer que l'actif est supérieur au passif. L'efficacité de cette technique repose là encore sur la bonne foi de la partie adverse, qui accepte l'analyse actif/passif telle qu'elle lui est proposée.

Exemple. «Les points positifs de ma proposition sont multiples. En acceptant de baisser votre prix de vente, tout en maintenant le niveau de marge minimal prévu dans votre mandat, vous me permettez non seulement de vous commander l'intégralité de votre production, mais également de pérenniser notre relation dans la durée. Le point négatif est effectivement que vous devez revoir votre prix de vente à la baisse, mais comme votre marge minimale est maintenue, vous perdez peu au regard du gain majeur de la vente de toute votre production en une seule fois.»

- **Le marteau et l'enclume**

La technique du marteau et de l'enclume consiste à **présenter à la partie adverse les deux positions les plus extrêmes de la situation de**

négociation et à positionner la proposition entre ces deux pôles. Elle permet de «borner» la négociation et d'éviter les demandes excessives ou inacceptables.

Exemple. «Vous comprenez bien que je ne peux pas accepter la baisse de prix que vous me demandez en raison de la qualité du produit et des investissements que nécessite son développement. Si je l'acceptais, ce serait dévalorisant pour mon entreprise. De mon côté, je comprends qu'un mandat vous a été donné et que retourner auprès de votre patron sans gain supplémentaire n'est pas possible. Je crois que nous pouvons trouver une solution à mi-chemin entre les deux : **je vous propose une baisse inférieure à celle que vous me demandez, mais, en contrepartie, je m'engage à ne pas augmenter mes prix l'année prochaine. Qu'en pensez-vous ?**»

-Les techniques de persuasion

Ces techniques consistent à créer une relation privilégiée avec la partie adverse afin de **permettre au négociateur de la convaincre du bien-fondé de ses propositions.**

- **La séduction**

La séduction **consiste à plaire à l'autre [...].** Dans le cadre d'une négociation, cette attraction donne à la partie adverse le sentiment que le négociateur a quelque chose de singulier qui **suscite l'envie de maintenir la relation ou une fascination qui pousse à aller plus loin dans les échanges.**

Exemple. «Oh, je vois que vous avez de nombreuses photos de Royal Enfield. Vous pratiquez la moto sur cette machine ? C'est extraordinaire, moi aussi, je suis passionné, j'en ai restauré une cette année. Quel modèle avez-vous ? J'ai rarement affaire à des gens qui ont la même passion que la mienne et je trouve formidable d'en rencontrer dans de telles circonstances !»

- **L'influence**

La technique d'influence est plus subtile et plus diffuse que la séduction, car elle **repose sur [...] la reconnaissance d'une appartenance commune avec la personne que l'on souhaite influencer.** Ce lien d'influence peut être lié à l'identification d'une communauté culturelle, régionale, linguistique ou philosophique.

Exemple. Dans le cadre d'une négociation de fusion-acquisition, Aquilino est convié à une réunion préparatoire chez l'un de ces clients. Banquier d'affaires, il a l'habitude de ce genre de négociation. En entrant dans la pièce, il se trouve placé à côté de Jason, un des plus anciens conseillers de son client. Plus âgé qu'Aquilino, Jason est renfermé, il semble renfrogné. En l'observant, Aquilino remarque qu'il porte à son doigt une chevalière avec un signe discret indiquant certainement son appartenance à une loge maçonnique. Egalement franc-maçon, Aquilino va émailler son discours de

références spécifiques que seuls les membres de cette fraternité peuvent connaître, sans pour autant s'adresser directement à Jason. Lors de la pause déjeuner, ce dernier viendra nouer la conversation avec Aquilino, et lui indiquer qu'ils appartiennent tous les deux à la franc-maçonnerie.

- **La rhétorique**

La rhétorique est **l'art de l'éloquence, la maîtrise du «bien parler»**. Elle met en œuvre des méthodes particulières, notamment des figures de style, qui permettent au **négociateur de se montrer convaincant et persuasif dans l'exposé de ces propos**. Citons notamment la déduction, un principe de raisonnement qui démarre d'un concept général pour en venir à des faits particuliers, et l'induction, son contraire, allant des faits particuliers au concept général. [...] **Aristote insiste particulièrement sur la nécessité d'exciter les passions de l'auditoire pour le persuader**. Afin d'y parvenir, **il préconise les trois facteurs de la rhétorique que sont l'aptitude au raisonnement, la connaissance de la psychologie humaine et l'aptitude à faire émerger les passions de l'auditoire**. Pour Aristote, la relation entre l'orateur et son auditoire est fondée sur la confiance et l'honnêteté.

- **L'écoute active**

L'écoute active est une méthode développée à partir des travaux du psychologue américain Carl Rogers. Généralement utilisée dans le cadre de la relation d'aide et de la relation de soin, **l'écoute active est désormais utilisée dans toutes les situations où la construction d'une relation stable, de confiance et non- directive est nécessaire**. En négociation, elle **consiste notamment à mettre des mots sur les émotions de la partie adverse sans pour autant les partager : elle participe au développement de l'empathie**.

Exemple. «Vous savez, je ne sais pas exactement ce qui s'est passé ici ni ce qui vous a mis dans une telle situation, mais je ressens beaucoup de colère dans ce que vous exprimez. Si vous êtes d'accord, nous allons essayer de trouver ensemble une solution au problème face auquel vous vous trouvez.»

- **L'humour**

La technique de l'humour **consiste à dégager les aspects amusants et/ou insolites d'une situation**. Elle [...] amène la partie adverse à relativiser les faits ou le contexte de la négociation. Mais attention à ne pas utiliser l'humour face à certains profils complexes, notamment le paranoïaque. Ce peut être une arme à double tranchant.

Exemple. «Je ne vois que deux solutions à notre problème. La première, nous mettons des gants de boxe et nous montons sur un ring pour régler cela à l'ancienne. Mais je ne suis pas sûr d'avoir encore la forme physique pour faire ça ! (rires) La seconde, nous allons boire un bon thé pour fêter l'accord que nous n'allons pas manquer de trouver vous et moi si vous acceptez

d'être raisonnable. (rires) Qu'en pensez-vous ? Je préfère de très loin la seconde solution !»

-Les techniques de rapports de force

Les techniques de rapport de force ont pour objectif de **mettre une pression particulière à la partie adverse afin de la contraindre à modifier son comportement ou à accepter les propositions qui lui sont faites**. Pour fonctionner, il faut que le négociateur qui l'utilise dispose d'un réel rapport de force sur la partie adverse, ou que la partie adverse croie que le rapport de force lui est défavorable, même si ce n'est pas le cas.

• Le punching-ball

Dans la technique du punching-ball, **la partie adverse est prise à partie de manière agressive par le négociateur. Il lui fait subir un harcèlement incessant et l'amenant à penser qu'elle ne pourra pas s'en sortir autrement qu'en cédant quelque chose**. Dans le cadre de cette technique, le rapport de force doit être très déséquilibré en défaveur de la partie adverse. Si elle estime qu'elle a le choix, elle pourrait décider de quitter la table [...]. D'ailleurs, si vous êtes vous-même victime d'une technique de punching-ball, et même si le rapport de force vous est défavorable, cessez la discussion et partez. Pour être respecté, il faut être respectable, et aucun négociateur ne devrait avoir à subir ce genre de pratique, quel qu'en soit le sujet.

Exemple. «Votre proposition est nulle, minable, aucun intérêt ! On tourne en rond, vous nous amenez des détails alors que nous vous attendons sur l'essentiel. Si je reprends depuis le début tout ce que vous avez mis sur table, cela ne nous sert à rien ! Alors ce n'est pas de cette façon que nous allons parvenir à nous entendre, et je suis très tenté d'aller frapper à la porte de votre concurrent !»

• Le disque rayé

La technique du disque rayé **consiste à répéter sans cesse la même chose et les mêmes demandes, pour laisser penser à la partie adverse que la négociation n'avancera pas tant qu'elle n'aura pas traité ce sujet**.

Exemple. «Vous me parlez de volume, de date, de livraison. Moi, je vous parle du prix ! Le prix ! C'est la seule chose qui m'intéresse ! Où en sommes-nous du prix ? Avez-vous avancé ? Qu'en est-il du prix ? J'ai l'impression que vous ne comprenez rien. Le prix !»

• L'intimidation

L'intimidation **consiste à faire peur à la partie adverse mais sans le lui montrer directement**. Plus subtile que la menace, l'intimidation amène par exemple la partie adverse à s'interroger sur les conséquences d'un échec de la négociation.

Exemple. «Je ne sais pas comment votre patron prendra le fait que vous n'ayez pas accepté notre proposition, mais franchement si j'étais à votre

place, je m'interrogerais sur les conséquences personnelles que pourrait avoir un constat de désaccord.»

- **Le refus de négocier**

Il s'agit d'imposer à la partie adverse l'acceptation d'une proposition ou l'adoption d'un comportement pour l'autoriser ensuite à entrer en relation. Là encore, cette technique repose sur l'existence d'un rapport de force favorable ou d'une dépendance majeure de la partie adverse au bénéfice du négociateur.

Exemple. «Je suis venu ici pour essayer de trouver une solution, mais vous devez d'abord libérer un otage si vous voulez que je vienne vous parler. Sans cela, nous en restons là et l'équipe d'assaut va prendre le relais. Je n'ai pas d'autre solution à vous proposer pour l'instant : si vous souhaitez que je vienne négocier avec vous, vous relâchez l'un de vos otages.»

- **Le bon et le méchant**

La technique du bon et du méchant se pratique à deux négociateurs : l'un qui joue le rôle du facilitateur et de l'interlocuteur positif (**good cop**, «bon flic»), et l'autre qui joue le méchant et qui met la partie adverse sous pression constante (**bad cop**, «mauvais flic»). En passant de l'un à l'autre de manière régulière, les négociateurs peuvent déstabiliser la partie adverse.

Exemple. Laura et Nadia travaillent pour une entreprise internationale dans le secteur du luxe. Elles négocient avec des artisans hautement qualifiés la conception et la réalisation de vitrines et de devantures pour les magasins de la marque, situés dans les plus beaux quartiers du monde. Ces artisans, également artistes dont certains sont très renommés, sont durs en négociation. Laura joue la négociatrice facilitatrice quand Nadia joue celle qui n'est jamais contente. Selon les circonstances, elles se passent la balle pour pousser la partie adverse dans ses retranchements. En agissant de la sorte, en l'espace d'un an, Laura et Nadia ont fait économiser 12% au budget «vitrine et devantures» de leur société de luxe.

- **Les techniques de manipulation**

Les techniques de manipulation cherchent à présenter les propositions faites par le négociateur en modifiant volontairement la perception objective de la partie adverse, à son insu.

- **Le faux pivot**

La technique du faux pivot consiste à faire croire à la partie adverse que l'on donne beaucoup d'importance à un sujet, celui-ci n'étant en fait que secondaire. L'objectif est de l'amener à avoir suffisamment envie de «gagner» sur ce point précis pour concéder des contreparties importantes.

Exemple. Lors d'une négociation pour laquelle les conditions de paiement sont plus importantes que le prix :

«Ce qui compte pour moi, c'est le maintien du prix de vente. C'est capital, sinon cela pourrait impacter la qualité des produits que nous commercialisons. **Je ne lâcherai pas sur le prix sauf si vous êtes capable de faire une réelle concession sur les délais de paiement.**»

- **Le désintérêt**

Dans la technique du désintérêt, **le négociateur laisse croire à la partie adverse qu'il ne s'intéresse pas à l'objet même de la négociation.** Si la partie adverse souhaite réellement obtenir ce qu'elle souhaite, elle devra y mettre le prix.

Exemple. «Cette voiture n'est pas à vendre. Je vois bien qu'elle vous intéresse, mais c'est une voiture de collection très rare, elle appartient à la famille depuis plusieurs générations. **Si je devais envisager la possibilité de la vendre, quelle serait votre proposition ?**»

- **Le bluff**

La technique du bluff **caractérise une attitude destinée à intimider la partie adverse sans en avoir réellement les moyens.** Cette technique nécessite de l'aplomb et une forte confiance en soi pour donner de la crédibilité à l'intimidation. Si vous devez bluffer, assurez-vous que c'est sur un sujet sur lequel vous pouvez perdre. Si votre bluff ne fonctionne pas, vous serez obligé de céder et vous perdrez une part de votre crédibilité. Il est difficile de faire machine arrière sans perdre la face.

Exemple. «Je vous préviens, si cela continue comme cela, je quitte la table ! – Eh bien, allez-y, vous pouvez partir ! – Euh...»

- **Le mensonge**

La technique du mensonge **consiste à altérer la réalité des faits pour modifier la perception de la partie adverse.** Le risque du mensonge est d'être découvert : dans ce cas, le négociateur pris sur le fait perd toute crédibilité mais également la relation de confiance nouée avec la partie adverse. Par effet de contamination, on peut aussi être impacté par un mensonge commis par un négociateur partenaire.

Exemple. Farid vient de rejoindre un groupe de cosmétiques en tant que directeur commercial de l'Afrique du Nord. Il est en poste depuis quelques semaines, et décide d'aller rencontrer l'un des principaux distributeurs de la région. Une réunion est organisée et Farid se présente au siège de la société. Il est tout d'abord surpris par la froideur de l'accueil qui lui est réservé. Les discussions se poursuivent, mais l'ambiance reste glaciale : personne ne lui sourit et il ressent une véritable défiance. Une pause-café est proposée, Farid en profite pour discuter avec une participante. Il lui pose la question qui le taraude : «J'ai l'impression qu'il y a quelque chose qui ne va pas, non ? L'ambiance est très froide, ce n'est pas une situation habituelle.» D'abord gênée, son interlocutrice répond : «Vous ne connaissez pas toute l'histoire,

alors. En échange d'une très grosse commande, votre prédécesseur nous avait promis que l'on ferait la une de votre magazine promotionnel. **Quand le journal est sorti, nous avons constaté que c'était l'un de nos concurrents qui faisait la une. Autant vous dire que nous avons perdu confiance en la crédibilité de votre société.»**

- **La démoralisation**

L'objectif de la technique de démoralisation est de **faire perdre confiance à la partie adverse, ou de lui faire perdre sa motivation au regard de la négociation qu'elle mène.**

Exemple. «Vous savez comme moi que votre action est vouée à l'échec. Quoi que vous fassiez, quoi que vous proposiez, vous avez perdu. Acceptez-le, c'est la meilleure des choses à faire.»

LES PRATIQUES MANAGERIALES

MODERNES LES PLUS INNOVANTES

Audace, inventivité, souplesse, authenticité... Tout le monde s'accorde à dire que nos entreprises doivent se réinventer pour se différencier. Quand on parle d'innovation, on pense stratégie, offre, organisation et très rarement management, à savoir la manière dont on anime et les Hommes. Pourquoi ?

Vous, qui découvrez cette œuvre, aimeriez-vous travailler au sein d'une entreprise où :

- ✓ les missions que l'on vous confie sont passionnantes ?
- ✓ les relations sont authentiques et basées sur la confiance ?
- ✓ vous disposez d'un niveau d'autonomie et de liberté suffisant ?
- ✓ les équipes sont solidaires et les collaborations entre services constructives ?

Est-ce le cas ?

Bien que 85 % des dirigeants estiment que l'innovation est primordiale pour rester compétitif, les entreprises n'y accordent qu'environ 10 % de leur temps. Si 54 % des collaborateurs suggèrent de nouvelles idées à leurs managers, seulement 11 % d'entre elles sont prises en considération.

I- Le management et l'innovation

a- Le management : le parent pauvre de l'innovation

Selon un sondage Ipsos de 2013, l'innovation est confiée à 72 % aux fonctions Recherche & Développement, Qualité et Marketing, ce qui représente entre 5 à 8 % de l'effectif. **Les autres fonctions ne seraient-elles pas concernées par la recherche de nouvelles idées ?**

Quand on parle d'innovation, on pense en premier lieu aux innovations technologiques ou à la création de nouvelles offres.

Mais très rares sont les décideurs qui parlent d'innovation managériale.

Et lorsqu'il est état d'innovation managériale, les évolutions portent avant tout sur l'organisation et les systèmes d'information.

Les "principes collaboratifs" arrivent en dernière position alors que c'est très certainement dans cette direction que se situe la véritable (r)évolution du management.

En effet, il ne suffit pas de "greffer" une nouvelle théorie de management pour qu'elle prenne, il faut que tout le corps l'accepte. Si

Toyota est l'exemple par excellence du *Lean management*, on ne peut pas en dire autant d'autres entreprises pour lesquelles cette expérience s'est soldée par un véritable fiasco.

Quelle en serait la raison ?

Tout simplement parce que, chez Toyota, le *Lean management* n'est pas une méthode mais **une philosophie, une manière de fonctionner et de se comporter fortement ancrée chez tous les salariés, quelles que soient leurs responsabilités.**

b- Histoire du management : quand "toujours plus de la même chose produit les mêmes effets"

Si les outils évoluent, les paradigmes managériaux demeurent inchangés depuis un siècle. Certes, les niveaux hiérarchiques se sont réduits mais les processus décisionnels restent identiques (c'est toujours le "chef" qui décide). Si l'on demande aux collaborateurs d'être plus autonomes et force de proposition, les outils de management sont toujours "descendants". Les salariés sont sans nul doute mieux formés et plus compétents mais on attend toujours d'eux qu'ils restent dans le "cadre" de leur description de poste.

La stratégie reste encore le privilège de la gouvernance etc.

Au fond, quel que soit le nom qui lui a été attribué au fil des années (patron, chef, cadre, leader...) le manager a toujours pour rôle principal de prescrire et de contrôler le travail de son équipe (quand il en a le temps).

Si les grands penseurs du management étaient encore parmi nous (F-W Taylor, H. Fayol, P. Drucker, E. Deming...), ils s'étonneraient sans doute de constater que leurs modèles sont encore d'actualité alors que le monde a considérablement changé depuis des années.

Certains se demanderaient même pour quelles raisons nos entreprises n'ont retenu que les aspects organisationnels de leurs préconisations **sans avoir pris en considération les dimensions relationnelles**. Saviez-vous que si H. Fayol préconisait "l'unité de direction" et "la division du travail", **il soulignait également l'importance de "l'initiative des salariés" et "l'union du personnel"** ? Pour quelles raisons ces dimensions n'ont pas été intégrées par la quasi majorité des entreprises ?

Comparé aux changements considérables des autres domaines de vie (technologie, géopolitique...), le **management semble avancer au rythme d'un escargot**. S'il n'est pas, dans certaines entreprises, destructif !

c- Innovation managériale : de la logique à l'intuition

Pendant près d'un siècle tous les modèles de management ont été élaborés

sur la base de la pensée logique : **Comment augmenter la productivité, conquérir des parts de marché, améliorer la qualité et plus récemment lutter contre la concurrence par la diminution des coûts ?**

Autant de questions qui ont amené des réponses rationnelles, basées le plus souvent sur des fondements statistiques et mathématiques qui constituent le cœur des enseignements en management dispensés au sein des grandes écoles (**si on veut augmenter la production, il faut embaucher et si on veut diminuer les charges, licencier**).

Rien d'étonnant alors à ce que la plupart de nos dirigeants raisonnent encore comme tel puisqu'ils reproduisent ce qu'il leur a été enseigné par des professeurs, consultants, eux-mêmes fortement imprégnés de ce mode de pensée (il suffit pour vous en convaincre de regarder le contenu des formations de nos élites).

Et si les entreprises ont **intégré la dimension motivationnelle** dans les années 80, ce fut avant tout pour augmenter la productivité (en référence à l'expérience de la Western Electric des années 1930), **rarement pour contribuer au bien-être de leurs collaborateurs**.

De même, **la prévention des risques psychosociaux n'est pas à l'initiative des entreprises mais du gouvernement français suite à la médiatisation des suicides chez France Télécom (même si quelques rares entreprises s'étaient engagées dans cette démarche avant 2009). Mais au fond, l'entreprise a-t-elle pour vocation de rendre les gens heureux ou de gagner un maximum d'argent ?**

Si le management est le parent pauvre de l'innovation, c'est très certainement dû au fait que cette dimension est la plus difficile à faire évoluer (un changement de technologie prend entre 6 et 18 mois, un changement culturel entre 1 et 5 ans).

Mais difficile ne signifie pas pour autant impossible car cette difficulté ne réside pas dans la capacité à s'ouvrir à de nouvelles idées mais à se libérer des idées anciennes (résistance au changement).

Innover en matière de management ne repose plus sur l'adoption de concepts sortis tout droit d'Harvard ou pensés par des grands gourous. Bien au contraire, les pratiques managériales qualifiées d'innovantes proviennent des entreprises elles-mêmes et sont davantage le fruit de convictions de leaders, de paris un peu fous en réponse à une situation de crise, de bon sens, d'échanges entre personnes, d'expérimentations audacieuses pour la grande majorité antagonistes à tout ce que nous avons pu connaître jusqu'à présent pour la simple et bonne raison que nos anciens modèles sont devenus inopérants, voire contre productifs.

Les innovations managériales que nous allons découvrir peuvent être classées dans la catégorie dite de "**l'innovation de rupture**". Elles sont soit antagonistes, à savoir contraires aux pratiques courantes (augmentations de salaires décidées entre collègues, stratégie d'entreprise pensée par les collaborateurs), soit "intégratives", c'est-à-dire en réponse aux valeurs, modes de pensée et comportements émergents de notre société (auto déclaration de son humeur, valorisation de l'erreur...).

d- L'innovation managériale : plus facile à dire qu'à faire

La première étape de l'innovation managériale est sans conteste **l'acceptation que cet exercice est très difficile, et ce, pour 4 principales raisons :**

1. L'ancrage des certitudes : qu'il est difficile de remettre en cause ce que l'on considère comme une vérité absolue ! Souvenons-nous cependant que nos ancêtres étaient certains que la terre était plate et que le soleil tournait autour de notre planète et que tous ceux qui contestaient ces points de vue risquaient de le payer de leur vie. **La seule certitude que nous pouvons avoir est que manager en 2022 n'a rien à voir avec la manière dont les équipes étaient dirigées en 1924 ou en 1980 et que le management du XXIIème siècle sera bien différent de ce que nous connaissons (si tant est qu'il existe encore une mission de management).**

2. La peur : de perdre le contrôle, du pouvoir, de faire des erreurs. Penser autrement c'est forcément prendre un risque, tout simplement car il n'est pas possible de se référer à quelque chose d'existant. Et dans notre pays, **le risque est synonyme de danger. Dans d'autres, la prise de risque est perçue comme du courage et une opportunité.**

3. La pression sociale : beaucoup de personnes renoncent à une idée au motif qu'elle est dite irréaliste ou qu'elle sera rejetée par les autres. Or l'innovation managériale est avant tout une affaire de conviction et ne doit pas dépendre du regard des autres dont la tendance est, dans notre pays, plutôt au pessimisme, à la critique et au conformisme (jusqu'à ce que l'on ait la preuve que ça marche !).

4. Les limites du raisonnement : dur de penser autrement. Comment faire ? Il existe une croyance populaire : **la créativité est un don et dépend de la personnalité. Heureusement, cette pensée est totalement fausse. La créativité est une capacité, donc elle s'apprend !**

S'engager dans des démarches d'innovation managériale suppose avant tout d'apprendre à désapprendre.

II- Tour du Monde (voyage) des pratiques managériales innovantes

Selon Benjamin Chaminade, **la créativité passe par 4 étapes.**

La première est l'Inspiration. C'est pourquoi, plutôt que de vous assener de convictions et de théories, nous avons préféré vous présenter quelques exemples d'innovations managériales adoptées par des entreprises de tailles, secteurs et nationalités différentes. Toutes ont néanmoins un point commun : **elles sont parvenues à concilier épanouissement et performance !**

Voici quelques pratiques innovantes classées en **6 leviers** en fonction de l'ordre d'importance accordé par les entreprises françaises (**la confiance, l'engagement, le bien-être, l'agilité, la collaboration et la créativité**).

1- La confiance

"L'homme supérieur est celui qui d'abord met ses paroles en pratique et ensuite parle conformément à ses actions" – Confucius

"On ne nous dit pas tout", "Il n'a pas respecté sa promesse", "Il paraît qu'il va y avoir une fusion", "Notre concurrent a licencié 20 % de ses salariés, à quand notre tour ?"... **Promesse non tenue, avenir incertain, changements abscons, informations opaques, peur d'être mal jugé... autant de raisons qui ont, ces dernières années, créé un élan de méfiance au sein des entreprises.**

(Ré)instaurer la confiance au sein des entreprises suppose de respecter quelques critères tels que le respect des engagements, la crédibilité du management, la fiabilité et la transparence des informations, la congruence entre les actes et les propos ou encore l'encouragement et l'acceptation d'expression d'insatisfactions ou de doutes.

Au fond, cela revient tout simplement, d'une part, à se faire confiance puis à faire confiance aux autres. Sur le papier, tout le monde le souhaite. Mais comment y parvenir ?

3 exemples d'innovations managériales qui renforcent la confiance

- En France, Chez Mars Chocolat, Thierry Gaillard, PDG, organise **toutes les (6) six semaines une réunion de 30 minutes, intitulée "Ca se discute", où il répond à toutes les questions des collaborateurs. Cette pratique est d'autant plus intéressante lorsque l'on sait que les salariés ont beaucoup moins confiance en leurs dirigeants qu'en leurs managers directs.**
- En Inde, chez HCL Technologies, **les salariés peuvent exprimer leurs doutes et leurs interrogations via un forum interne intitulé "U&I" (vous et moi) aux membres de la direction qui s'engagent à répondre, le PDG y compris, quitte à répondre qu'ils ne savent pas. Instaurer la confiance**

suppose de passer par une étape incontournable et pas toujours agréable pour le management : autoriser l'expression des doutes, craintes ou critiques. Mieux vaut canaliser leurs expressions que de les laisser se répandre dans les couloirs, autour de la machine à café ou chez les clients.

- En Californie, l'éditeur de logiciel Intuit organise ce qu'il appelle la "fête de la défaite" au sein de laquelle sont évoqués les échecs de manière à "tourner collectivement la page" et apprendre de ses erreurs. L'erreur est humaine, alors pourquoi la nier ? Mieux vaut accepter les échecs et en tirer parti que de les renier et les laisser assombrir l'ambiance et altérer la confiance.

2- Engagement et responsabilisation

"Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font" - T. Roosevelt "Ce n'est pas à moi de le faire", "Je ne suis pas payé pour ça", "J'avais dit que ça ne marcherait pas", "C'est de la faute de la comptabilité"... Autant de propos qui déstabilisent les managers qui ne comprennent pas pourquoi leurs collaborateurs ne s'investissent pas autant dans leur travail qu'eux.

La conscience professionnelle appartiendrait-elle au passé ?

Selon une enquête internationale Gallup, environ 11 % des salariés se déclarent "engagés" (motivés, volontaires), 61 % sont "non engagés" (ils font juste ce qu'on leur demande) et 28 % seraient "activement désengagés (ils ont une vision négative de leur entreprise et peuvent aller jusqu'à aller à l'encontre de son intérêt s'il le faut). Ces chiffres n'ont pas beaucoup évolués en 10 ans.

Le sens des responsabilités naît avec l'engagement. Autrement dit, je me sens responsable de ce que j'ai décidé, pas forcément de ce que l'on a décidé pour moi. Or, pour être honnête, il est rare que les collaborateurs décident de leurs missions ou de leurs objectifs. La marge de manœuvre des collaborateurs réside davantage dans le "comment" que dans le "quoi" (définition de l'objectif par le collaborateur).

Tant que les collaborateurs ne seront pas pleinement impliqués dans la définition de ce qui leur est demandé, nous maintiendrons un système managérial infantilisant ou le manager, en bon père, récompensera les succès et punira (soit par une absence de récompense, soit par une sanction) les échecs, non conformités ou insuffisance professionnelles.

Et c'est justement la crainte d'être "puni" qui freine la responsabilisation. Cette épée de Damoclès est bien souvent à l'origine

des tensions entre managers et collaborateurs. Les concepts "0 défauts", "qualité totale" ou autres injonctions à l'excellence positionnent les salariés en position défensive (c'est pas ma faute !) alors que la valorisation de l'erreur (à condition qu'elle ne soit ni volontaire, ni répétitive) permet d'insuffler une culture de l'amélioration continue (à condition d'avoir réinstauré préalablement un "climat de confiance").

3 exemples qui permettent de renforcer l'engagement et la responsabilisation

- **En France, chez Leroy Merlin**, la stratégie est élaborée par les salariés par le biais de nombreuses rencontres intégrées dans une démarche intitulée "Vision". **Au démarrage de ce projet, tous les collaborateurs ont contribué à la concrétisation de cette stratégie dans cette entreprise où "il fait bon travailler".** Chaque collaborateur se sent concerné par la réalisation de ce projet. Sans doute le fait que tous les collaborateurs de Leroy Merlin soient actionnaires de leur entreprise contribue-t-il aussi à ce que chacun se sente responsable des résultats dont les bénéfices sont par ailleurs répartis de manière équitables entre tous les salariés ?
- **Aux Etats-Unis, chez Morning Star**, entreprise de transformation de tomates de près de 700 salariés, **les collaborateurs négocient leurs objectifs entre eux, en fonction de leurs idées respectives et de ce qu'ils pensent bon pour leur entreprise. Pas de chef pour leur dire ce qu'ils doivent faire.** Ces négociations aboutissent à des "contrats d'engagement" accessibles à tous les collaborateurs. Cette pratique se différencie de la fixation d'objectifs car les auteurs de ces engagements sont les acteurs qui les mettront en œuvre.
- **En France, la compagnie aérienne Air France** a instauré il y a quelques années une "charte de non punition de l'erreur". Après avoir pris conscience et accepté que l'une des principales causes d'accidents et d'incidents était d'origine humaine, et compte tenu des conséquences, **cette compagnie aérienne a décidé d'encourager ses collaborateurs à exprimer (sous anonymat) leurs erreurs et signaler des dysfonctionnements en contrepartie de quoi elle s'est engagée à ne pas pratiquer de sanction lorsque les erreurs étaient révélées et assumées.** La seule sanction envisagée concerne les salariés qui n'auraient pas fait part de leurs erreurs.

3- Le plaisir et le bien-être

"Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler pas un seul jour de votre vie" –
Confucius

"Il est vrai que mon job n'est pas très passionnant mais il me permet de

nourrir ma famille", "J'ai fais le tour de mon poste, que me proposez-vous ? ", "Mon manager n'est pas motivant"... Si environ 80 % des Français sont satisfaits de leurs conditions de travail (locaux, horaires, niveau d'autonomie...), seulement 20 % considèrent leur travail comme une source de plaisir. Peut-être est-ce du au fait que 46 % des Français ne travaillent pas dans la fonction désirée ?

Quel intérêt a une entreprise à ce que ses salariés soient heureux au travail ?

Avant la médiatisation des suicides chez France Télécom en 2009, le bien-être au travail n'était pas vraiment un sujet de préoccupation des dirigeants. Et si les entreprises ont eu à cœur de motiver leur personnel, c'est sans doute pour augmenter la performance, pas vraiment pour leur bien-être. Ces propos peuvent sembler choquants. Et pourtant, dans notre société, il semble bien que le social soit encore au service de l'économique, et non l'inverse.

Mais contrairement à ce que l'on pense, l'amélioration des conditions de travail agissent sur la satisfaction, ils n'augmentent pas le plaisir au travail.

Mais qui est responsable du plaisir ressenti par chaque salarié ? L'entreprise ? Le salarié ? Les deux ? A priori, tout dépend dans un premier temps de ce que recherche le salarié.

D'après des études, le plaisir au travail repose principalement sur 2 facteurs :

- **Le contenu des activités et les responsabilités confiées,**
- **la convivialité et la bonne ambiance entre collègues.**

Si l'entreprise peut agir sur ce second facteur, le premier dépend du ressenti qu'éprouve le salarié à réaliser ses missions. Il s'agit donc d'un facteur endogène qui relève du seul choix professionnel du collaborateur (alors que trop de salariés estiment qu'il appartient à l'entreprise de les rendre heureux). C'est pourquoi, le bien-être et le plaisir au travail ne peuvent être à la seule initiative de l'employeur. Il s'agit d'une co-responsabilité.

3 exemples de pratiques qui renforcent le bien-être et le plaisir au travail

• Au Brésil, les ouvriers des usines de Fiat déclarent chaque matin leur humeur, au moment de leur prise de poste : vert, si tout va bien; orange, s'il est moyennement motivé et rouge s'il rencontre un problème. Les salariés qui se déclarent en rouge sont alors reçus par un manager et un spécialiste de la fonction R.H. (environ 80% des ouvriers se déclarent en rouge une fois par an). Cette pratique est particulièrement intéressante

dans la mesure où l'entreprise autorise et confie la responsabilité de la déclaration d'un mal-être au salarié (et non au management).

- **Aux Etats-Unis, au sein de l'entreprise WL Gore (près de 8 000 salariés), les nouveaux embauchés disposent de quelques semaines pour faire le tour des projets et choisir les équipes avec lesquelles ils aimeraient travailler en fonction du plaisir qu'ils ressentent à contribuer au projet. Les équipes plébiscitées peuvent accepter ou refuser la candidature. Cette pratique met clairement en avant les 2 principes du plaisir au travail, à savoir l'intérêt du travail et l'appartenance à un groupe au sein duquel on se sent bien.**

- **En France, chez Euro Disneyland Paris, cette entreprise d'environ 15 000 salariés a institué un "Conseil Municipal" constitué de collaborateurs bénévoles en charge de trouver des solutions aux "petits tracas quotidiens" décelés par des "animateurs de quartier" (relais d'informations). Cette communauté se réunit 4 fois par an en dehors des réunions institutionnelles encadrées par la réglementation sociale.**

4- Agilité & Liberté

"Une entreprise sans ordre est incapable de survivre, mais une entreprise sans désordre est incapable d'évoluer" B. Nadoulek

" Désolé, Monsieur le client, je ne peux pas vous répondre, cette décision dépend du siège et je n'ai pas les informations", " On a toujours fait comme ça, pourquoi changer ?", " **Ici c'est Versailles, aucun collaborateur n'a de réelle autonomie. Toutes les décisions sont centralisées au Comité de Direction**".

La plupart de nos entreprises sont encore organisées selon les bons vieux principes du Taylorisme, **à savoir une organisation structurée par métiers, un pouvoir décisionnel centralisé, encadré par des fiches de poste issues d'une classification longuement négociée, le respect absolu des procédures dont la conformité est confiée à l'autorité hiérarchique.**

Ce dont certains dirigeants n'ont pas conscience c'est que ce mode de fonctionnement était parfaitement adapté à un monde linéaire et prévisible mais devient contreproductif dans une société de plus en plus complexe, en permanente mutation et imprévisible.

Qualité totale, maîtrise des coûts, des risques...Le niveau de précision de ce qui doit être fait et le formalisme qui en découle (règles, procédures, formulaires...), ainsi que les outils de contrôle et de reporting associés **permettent à l'évidence de garantir la conformité mais génèrent un niveau de rigidité et de lourdeur administrative qui freinent la réactivité de nos entreprises.**

Pire, celles qui voudraient se libérer de ces chaînes avouent leur impuissance

à le faire, contraintes qu'elles sont par la multitude de normes imposées, soit par l'Etat, soit par leur secteur ou leurs clients (ISO, marché public, RSE, etc...).

Et pourtant, la différence entre entreprises concurrentes se joue à présent en grande partie sur leurs capacités à faire preuve de réactivité, voire de proactivité.

Il leur faut se libérer des anciennes méthodes de management, fondatrices de superbes usines à gaz, et renouer avec **le bon sens** (se concentrer sur les activités créatrices de valeurs), **la simplicité** (réduire le nombre de procédures et chasser les activités sans valeur ajoutée...), **la débrouillardise** (apprendre à faire plus avec moins, partir des contraintes...), **modifier leurs structures** (organisation par client ou par produit), **offrir plus de liberté dans la manière de réaliser les missions** (nomadisme, télétravail...) en redonnant du sens, mobilisant autour de valeurs partagées pour se concentrer essentiellement sur les résultats.

3 exemples de pratiques qui renforcent l'agilité et la liberté

- **En France**, sous l'impulsion du Colonel Marlot, directeur du Centre des sapeurs pompiers de Saône et Loire (environ 2 500 personnes), **un "réseau d'intelligence territoriale (R.I.A.) a été institué, en complément de l'organigramme institutionnel en vue de résoudre des "problématiques sans solution connue"**. Cette instance a pour objectif de mobiliser "l'intelligence des foules". Aussi, ceux qui y participent acceptent de laisser leurs grades, fonctions, anciennetés au début de la réunion de manière à garantir un maximum de liberté d'expression.
- **Au Brésil**, au sein de la société Semco (plus de 3 000 salariés), les collaborateurs qui le désirent (environ 75 %) sont libres de se fixer eux-mêmes leurs salaires qui sont donc souvent au dessus du Smic local, de venir travailler quand ils le souhaitent, de s'organiser comme ils l'entendent, **à condition toutefois de s'engager sur un résultat et de l'atteindre**. La contrepartie de cette liberté ? Respecter son engagement. Et pour ceux qui s'amuseraient à ne pas le faire, ils devront rendre des comptes, non pas à leur hiérarchie mais à toute l'entreprise.
- **En France**, chez Poult, pour faire face à une situation financière alarmante en 2007, les salariés ont décidé de s'affranchir de certaines missions support (gestion du temps, des stocks...), de se les partager en plus de leurs missions de manière à se recentrer sur la création de nouvelles valeurs. **Le reporting a été simplifié et chacun est libre d'explorer de nouvelles idées et de les partager sans contraintes hiérarchiques ou fonctionnelles avec ses collègues.**

5- Collaboration

"Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts" - I. Newton "Expliquez-moi pourquoi la direction nous parle de solidarité alors que chaque directeur passe son temps à défendre son territoire", "Avec une organisation en silos, rien d'étonnant à ce que chacun reste dans son coin", "On a grandi tellement vite qu'on ne sait plus qui est qui dans cette maison", "Ici, c'est chacun pour soi".

La division du travail n'a pas seulement pour conséquence de freiner l'agilité, elle altère aussi la relation.

Il est fréquent de constater un phénomène de "starisation" de certaines fonctions qui peut parfois aller jusqu'à l'instauration d'une sorte de compétition entre métiers. Cet effet est accentué par les restrictions budgétaires (chaque fonction doit "défendre sa paroisse") ou encore les politiques de récompenses individuelles (pourquoi a-t-il été promu et pas moi alors que j'ai mieux travaillé ?).

La primauté du résultat, le cloisonnement induit par la division du travail, la prédominance bureaucratique et la centralisation du pouvoir ont altéré la qualité de la collaboration.

L'innovation managériale consiste à recréer du lien, de la proximité, mobiliser l'intelligence collective, autoriser chacun à s'exprimer, donner un avis sur un procédé, une personne, renforcer les liens entre entités et instaurer des moments de convivialité au sein d'un service, entre directions et au niveau de toute l'entreprise.

Il existe de nombreuses manières de retrouver ce qui a été perdu : les espaces collaboratifs, le coaching d'équipe, les ateliers de co-développement, les "vis ma vie", les évaluations étendues ou encore "l'open innovation". Car la collaboration ne se borne pas à l'entreprise, elle s'étend à présent aux relations avec ses partenaires, ses clients, voire ses concurrents (concept de coopération).

3 exemples de pratiques qui renforcent la collaboration et la cohésion

- Aux Etats-Unis, chez Zappos, cette entreprise de vente en ligne de chaussures de 2 000 salariés a grandi tellement vite que les personnes ne se connaissaient plus. Soucieux de préserver la convivialité et la proximité entre ses équipes, son P.D.G., Tony Hsieh, a fait développer une application informatique qui consiste à présenter, lors de sa connexion sur son ordinateur chaque matin, une photo d'un collaborateur et demander à choisir entre 3 noms. Une fois le choix effectué (qu'il soit**

bon ou non, peu importe) la fiche de présentation du collaborateur apparaît alors. Cette pratique, unique au monde, permet de renforcer la connaissance des collaborateurs dans un contexte de fort développement ou d'éloignement des effectifs.

- **En Inde, chez HCL Technologies**, société de services informatiques d'environ 80 000 personnes, son P.D.G., Vineet Nayar, a **institué un dispositif intitulé "Feed Forward"**. Sur la base du volontariat, chacun peut communiquer, quand il le veut, un feed-back sur les compétences qu'il apprécie et celles qu'il conseille de développer/renforcer chez un collègue avec lequel il a été amené à travailler, sans pour autant s'inscrire dans un processus formel. Cette démarche est anonyme et bien évidemment bienveillante. L'idée est, après avoir énoncé les aspects positifs, de permettre à un collaborateur volontaire de bénéficier d'un effet miroir sur ses axes de développement professionnel en dehors des évaluations hiérarchiques traditionnelles.

- **En France, la S.N.C.F.** a institué une "communauté managériale" via un portail accessible à tous les encadrants. **Au sein de ce portail, les managers peuvent partager une problématique, échanger sur leurs pratiques et même composer un numéro de téléphone direct afin de bénéficier d'un soutien ou d'un conseil par un expert autre que son manager.**

Cette pratique est particulièrement intéressante au sein d'entreprises où les managers sont tellement cloisonnés dans leurs fonctions qu'ils se retrouvent seuls à faire face à des situations managériales dont ils ne trouvent pas de solutions. Elle permet de renforcer les liens entre managers qui partagent des problématiques communes, bien qu'ils exercent des métiers différents. L'opportunité de pouvoir partager entre collègues encadrants permet également une plus forte transparence dans les échanges, ce qui n'est pas forcément le cas avec la hiérarchie (crainte d'être mal vu, sensibilité de certains sujets...).

6- Créativité & Innovation

"La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles mais d'échapper aux idées anciennes" J-M Keynes "Je n'ai jamais de retour de ma hiérarchie concernant les idées que je lui propose", "De toute façon mes idées, je vais les proposer ailleurs parce qu'ici on ne nous demande d'être des moutons", "J'ai compris, je ne propose plus rien car à chaque fois mon manager s'approprie mon idée", **"On nous demande d'être innovants mais on ne nous accorde pas de temps pour réfléchir"**. Et pourtant, tout le monde sait que de nos jours la différence se joue sur la capacité d'une entreprise à se différencier de ses concurrents par l'innovation.

Les gouvernances prônent/ conseillent l'audace, la créativité, le "out of

the box" mais ne changent rien à leurs pratiques et leurs modes de management.

Beaucoup se sont engagées dans la mise en œuvre de plateformes d'expression d'idées mais les règles de gestion sont encore trop cadrées, les avis sont confiés à des experts qui parfois jugent en fonction de leur expérience et non des "signaux faibles" et tendances émergentes. **La maîtrise des risques est-elle incompatible avec l'audace ? Pourquoi l'innovation est-elle encore confiée exclusivement aux fonctions recherche et développement ? Qu'est-ce qui empêche les entreprises d'ouvrir au plus grand nombre l'expression d'idées ?**

L'innovation est une démarche spatiotemporelle :

- **"Spatio" : l'innovation doit être transfonctionnelle et ouverte au plus grand nombre** car tout le monde peut avoir des bonnes idées, quel que soit son métier, son statut ou son expérience. Il s'agit davantage aujourd'hui de mobiliser la "sagesse des foules" que de restreindre la recherche de nouvelles idées aux experts. Ouvrir au plus grand nombre permet d'instaurer un processus d'itération qui permet aux personnes de se nourrir les unes les autres (une idée en amène une autre qui en amène une autre...). Saviez-vous que l'idée d'utiliser une carte dans les chambres d'hôtels pour éviter les dépenses d'électricité vient d'un homme de ménage ?

- **"Temporelle" : les idées surviennent à tout moment**, que ce soit pendant ou en dehors du temps de travail (sous la douche, dans les transports, au cinéma...). Par conséquent, restreindre l'exploration de nouvelles idées à une réunion de 2 heures n'a plus vraiment de sens. Enfin, moins vous fixez de "cadre", plus vous augmentez la probabilité d'accéder à la sérendipité (trouver une idée que l'on ne cherchait pas ou par erreur, tels que le post-it, le four à micro-ondes ou encore la pénicilline). Aussi paradoxal que cela puisse paraître, c'est souvent quand on ne cherche pas que l'on trouve...

3 exemples de pratiques qui favorisent la créativité et l'innovation

- **En France, chez Orange** (seul opérateur qui n'a pas été percuté par la vague Free - hasard ou coïncidence ?), les salariés peuvent exprimer librement leurs idées via un système d'innovation sociale intitulé IdClic. **Le processus permet à n'importe quel salarié, quel que soit son statut, son ancienneté ou son métier de déposer une idée sur une plateforme d'engagement.** L'idée est étudiée par des experts volontaires (environ 5 000). Si elle n'est pas archivée (aucune idée n'est considérée comme mauvaise), **elle fait l'objet d'une étude de faisabilité avec une estimation des gains nets. Une fois mise en exploitation (l'auteur de l'idée fait partie du projet) elle peut être, selon les bénéfices, déployée au niveau**

national. Le collaborateur se voit attribué des talents (monnaie virtuelle) qu'il utilisera dans une "boutique dédiée. Depuis 2007, 1/3 des collaborateurs ont déposé une idée (soit environ 122 000 idées déposées). 10 % ont été déployées générant ainsi plusieurs centaines de millions d'économies qui n'aurait pu être occasionnées autrement.

- **Aux Etats-Unis, chez 3M, l'entreprise pratique encore le principe des 80/20.** Initiée dans les années 30, son PDG de l'époque, William McKnight, avait un crédo : "Embaucher les bonnes personnes, et les laisser faire". C'est la raison pour laquelle il a instauré une pratique visant à permettre aux salariés qui le souhaitent de consacrer environ 20 % de leur temps (soit 1 jour par semaine) à travailler sur des projets de leurs choix (en dehors du cadre hiérarchique). Cette démarche a permis de donner naissance à des produits tels que le post-it inventé par 2 chimistes salariés en 1974 (3M vend aujourd'hui plus de 600 produits de type post-it). Cette pratique a par la suite été reprise par d'autres entreprises telles que Google ou Atlassian.

- **Aux Etats-Unis, constatant une augmentation des critiques de ses produits sur la toile, le PDG de DELL, Michael DELL a décidé en 2007 de créer une plateforme internet, intitulée IdeaStorm, via laquelle il a demandé aux internautes de poster les critiques qu'ils voulaient formuler envers ses produits.** Cette démarche, certes audacieuse et courageuse (pas très Frenchy vu notre aversion pour l'échec et les erreurs), a permis à cette entreprise d'identifier les causes d'insatisfaction afin d'apporter des solutions. La seconde étape a consisté à associer les clients dans la recherche de nouvelles idées, ce que l'on appelle désormais "l'open innovation". Certaines idées ont été retenues parmi les 9 000 suggérées. Cette initiative a également permis de renouer le lien avec les clients. Pour trouver de nouvelles idées, il faut élargir le périmètre de suggestions en dehors de l'entreprise. A dire vrai, qui n'aimerait pas contribuer gracieusement à l'essor d'une entreprise que l'on apprécie lorsqu'il n'y a aucun enjeu personnel. Ne serait-ce pas là les prémices du "don d'idées" ? Mais Dell n'est pas seul à s'être engagé dans cette voie. Des entreprises telles que Lego, IBM ou Auchan sont depuis de la partie.

III- Les 5 étapes pour réinventer son management

1. Eprouver réellement et sincèrement le besoin de changer

Il existe 2 principales raisons pour lesquelles les entreprises s'engagent dans ce type de démarche :

- **La première** est en réaction face à un danger, une crise ou une contrainte d'envergure qui remet en cause la pérennité de l'entreprise

comme ce fut le cas pour Poulton, Lego ou IBM.

- **La seconde** est le fruit d'une conviction d'un leader "iconoclaste" tel que Bill Gore, Vineet Nayar, Ricardo Semler ou Jean-François Zobrist. Quoi qu'il en soit, et compte tenu des impacts que cela va avoir sur tous les acteurs de l'entreprise, **la remise en cause des pratiques managériales ne doit pas être un effet de mode**. On voit bien **l'inefficacité de certains outils collaboratifs lorsque la gouvernance ne le désire pas vraiment**.

2. Communiquer son intention ouvertement et avec transparence

L'innovation managériale est avant tout d'ordre culturel. Elle impacte les valeurs, les croyances, les comportements et modifie généralement en profondeur les pratiques héritées du siècle dernier (se faire évaluer par des inconnus comme cela se pratique chez HCLT a de quoi perturber si l'on adhère pas à l'état d'esprit bienveillant sous-tendu par cette démarche).

Pour susciter l'adhésion, il importe **d'être le plus clair possible sur les raisons de cette évolution, d'expliquer son ambition et de les communiquer avec authenticité et transparence pour pouvoir inviter les salariés à s'impliquer** dans cette évolution, comme l'a fait Leroy Merlin avec son projet Vision.

Bien évidemment cela suscitera des réactions de la part des plus sceptiques mais il vaut mieux traiter les réactions que d'être modéré sur sa vision. Par expérience, les personnes qui n'adhéreraient pas à cette nouvelle vision (et notamment les cadres) n'auront d'autre choix que de quitter l'entreprise. Zappos a mis en place un processus d'intégration de ses nouveaux collaborateurs au cours duquel elle présente l'entreprise. **Au bout d'une semaine, les nouveaux embauchés sont soumis à un choix : soit rester dans l'entreprise, soit quitter l'entreprise avec une prime exceptionnelle de 2 000 dollars (qu'ils ne percevront pas s'ils décident de démissionner plus tard)**. Cette pratique a pour but d'inciter les nouveaux collaborateurs à se positionner sur leur niveau d'adhésion au fonctionnement et à la culture d'entreprise.

3. Créer le besoin de changement

Cette étape consiste à autoriser et encourager l'expression de problèmes **que tout le monde connaît mais qui sont rarement évoqués ouvertement** (Qu'est-ce qui nous empêche de... ? Quelles difficultés rencontrons-nous ?). En d'autres termes, l'entreprise doit inviter les salariés à formuler leurs problèmes, insatisfactions, objections ou doutes, puis y répondre, comme l'a fait HCLT à travers son système U&I.

Il se peut que certaines questions restent sans réponses. Peu importe, le plus important n'est pas de trouver la bonne solution mais de modifier la culture

de manière à transformer les problèmes en opportunités d'amélioration de l'existant.

Le plus important à ce stade est de concentrer les problèmes et insatisfactions dans un espace dédié de manière à en avoir progressivement la maîtrise plutôt que de les laisser se répandre dans les couloirs ou autour de la machine à café.

Pour soutenir cette dynamique, **il est préférable de préparer les managers (via un séminaire ou des groupes de travail) à adopter une nouvelle posture et notamment à quitter le costume de l'omniscience pour endosser celui de "manager coach" (accompagnement et soutien).**

Libérer la parole suppose 2 qualités. Tout d'abord **le courage**. Il n'est pas évident pour le management d'entendre des critiques et d'être remis en cause. Mais la critique n'est pas forcément un jugement. Elle peut être aussi un point de départ d'un renouveau. Il faut accepter que tout ne soit pas parfait ou que ce qui était un atout par le passé puisse devenir une limite pour le futur.

La seconde qualité est l'humilité, à savoir accepter et faire accepter le principe que le management ne sait pas tout. Le mythe du manager omniscient est à l'origine de beaucoup de problèmes dans nos entreprises (démotivation du manager, évitement de certains problèmes, critiques de collaborateurs, déresponsabilisation suite à une erreur...). **Oser dire à son équipe qu'on ne sait pas mais que l'on compte trouver une solution ensemble est par expérience extrêmement libérateur pour les managers... et les collaborateurs.**

4. Mobiliser l'intelligence collective

Résoudre les problèmes ou trouver de nouvelles idées ne dépend plus de modèles élaborés par des consultants de renom (il n'y en a plus) mais repose à présent sur la capacité des entreprises à faire émerger et valoriser les idées du plus grand nombre.

Cette étape **consiste à élargir le "champ d'expression des idées" à tous les niveaux de l'entreprise.** Elle suppose de **s'émanciper du paradigme selon lequel seuls les experts ou la hiérarchie ont de bonnes idées.** Des entreprises telles qu'Orange, Google ou Lego ont su innover en **permettant au plus grand nombre d'exprimer leurs idées par le biais des systèmes informatiques dédiés, soit internes (IdClic d'Orange, GoogleIdeas...), soit externes (IdeaStorm de Dell, Mindstorm de Lego...).** Il est fréquent que cette étape génère une certaine résistance de la part du management qui se voit en quelque sorte **déposséder de son pouvoir d'initiative, voire décisionnel.** Tel fut le cas pour une grande entreprise dont le PDG a validé une idée exprimée par un technicien qui a remis en cause un projet d'un dirigeant (et qui a fait gagner des millions à son entreprise).

Tout le monde ne voudra pas jouer le jeu mais ce n'est pas votre objectif. Votre but est de permettre à vos alliés et ceux qui ont des idées de pouvoir s'exprimer et s'impliquer dans votre projet. N'oublions pas que le but du jeu est de convertir les 61% de non engagés en engagés. Laissez les opposants là où ils sont. Lorsque la "masse critique de succès" sera atteinte, les opposants à la nouvelle culture managériale n'auront plus d'autre choix que d'adhérer ou de se démettre. La force du collectif est nettement supérieure à celle du statut.

5. Instituer des communautés

Décloisonner sans pour autant modifier l'organigramme s'obtient par l'instauration de "communautés d'engagement". En d'autres termes vous pouvez mobiliser vos collaborateurs, sur la base du volontariat (c'est primordial), sur un certain nombre de thèmes, que ce soit pour renforcer les liens ou le partage d'expériences autour de missions communes, tel que le fait la SNCF avec sa "communauté managériale", de problématiques sans solutions connues, comme le pratique le S.D.I.S. 71, d'expérimentations comme le fait Facebook ou encore pour créer de la convivialité autour de sujets extra-professionnels, comme c'est le cas chez Accenture. Outre le décloisonnement, **cette démarche permet de renforcer l'agilité par la mise en relation de collaborateurs volontaires et bienveillants. Elle représente une bonne opportunité pour les entreprises qui seraient freinées par des acteurs réfractaires au changement.**

IV- La réinvention du management

A -Réinventer son management : les vraies fausses bonnes raisons de ne le pas le faire

Si la plupart des entreprises avouent être séduites par toute ou partie de ces innovations, la quasi majorité recule lorsqu'il s'agit de s'engager dans la réinvention de leurs pratiques, au motif que :

- **"elles ne sont pas encore prêtes"** (lorsqu'elles le seront, ne sera-t-il pas trop tard ?),
- **"chez nous c'est différent"** (en quoi ? rencontrez d'autres entreprises et listez les points communs. Vous constaterez que, si les métiers ne sont pas les mêmes, les modes de collaboration sont quasiment identiques),
- **"cela va être compliqué de faire changer les mentalités"** (c'est là tout l'enjeu),
- **"les instances représentatives du personnel s'opposeront très certainement aux changements de pratiques managériales"** (**pourquoi les représentants du personnel verraient un inconvénient à renforcer le bien-être, la confiance, l'autonomie ou encore la cohésion de ceux qu'ils**

représentent ?),

- "on n'a pas de budget" (en quoi demander à des collaborateurs d'évaluer leurs managers nécessite de l'argent ?)

B -Le DRH/DEH, acteur majeur de l'innovation managériale.

Oui, mais comment ?

Si l'innovation est traditionnellement dédiée à la fonction recherche & développement, le pilotage des évolutions, réformes, révolutions managériales **sera très probablement confiée à la fonction ressources humaines/fonction développement des énergies humaines**, comme ce fut le cas pour **la responsabilisation sociale/sociétale ou plus récemment pour le management des risques psychosociaux**.

Cependant, alors que les professionnels de la fonction R.H/D.E.H. étaient soutenus par l'évolution de la réglementation sociale (Accord National Interprofessionnel contre le stress, Obligation à venir sur l'entretien professionnel tous les 2 ans...) ou la légitimité de concepts outre atlantique (matrice SWOT, objectif SMART, reengineering...), **il n'en sera pas de même en ce qui concerne l'innovation managériale, bien au contraire, car les évolutions seront propres à chaque entreprise, en fonction de l'écart entre sa culture actuelle et de son ambition de changement.**

La remise en cause des pratiques actuelles sera très **certainement au début mal perçue** par un certain nombre d'acteurs de l'entreprise.

Certains dirigeants n'accepteront pas de voir leur autorité modifiée. Certains experts ne vivront pas bien le fait que tout le monde puisse mettre un nez dans leurs pratiques. Certains partenaires sociaux craindront de voir leur représentativité s'évaporer au détriment d'un rapprochement entre encadrement et collaborateurs. Certains qualitiens opposeront une "non conformité" aux principes de la qualité. Les organisateurs contesteront la suppression des outils qu'ils auront mis des années à instaurer et certains juristes déclencheront l'alerte rouge par rapport au code du travail, conventions collectives ou accords d'entreprises.

Bref, ce changement sera sans doute le plus difficile que les D.R.H./D.E.H auront à piloter, tout simplement parce que cette discipline vient contredire bon nombre de paradigmes managériaux fortement ancrés depuis plus d'un siècle.

Si la fonction ressources humaines/fonction développement des énergies humaines se verra confiée le pilotage de ces (r)évolutions, elle ne pourra pas se positionner en expert comme ce fut le cas pour les classifications, les

référentiels compétences ou les démarches d'évaluation.

Son rôle sera principalement de créer les conditions d'une réforme culturelle, de fédérer, d'encourager, de rassurer, de faciliter, de soutenir et de valoriser les succès, de relativiser les échecs.

Les D.R.H./D.E.H devront se montrer exemplaires et progressivement céder la place à des dirigeants convaincus qui deviendront les principaux "maîtres à bord" et les ambassadeurs de nouvelles pratiques, plus démocratiques, plus collaboratives.

Il leur faudra faire preuve à la fois d'audace et d'humilité, d'enthousiasme et de patience, de structuration et de souplesse et surtout d'inventivité pour impulser cette transformation. Mais n'est-ce pas ce à quoi était destinée cette fonction ?

LES DIFFERENTS ARTS DU MANAGEMENT

Aux DEH/DRH

I- Le Management du changement

Sept étapes pour réussir une transformation culturelle dans notre organisation/entreprise

La culture d'entreprise fait partie intégrante du fonctionnement de chaque organisation. Cependant, pour aider à améliorer la satisfaction de nos employés et augmenter la productivité, cette culture a parfois besoin d'un changement.

Nous devons donc comprendre comment faciliter une transformation culturelle dans notre entreprise pour nous assurer que nos employés sont heureux et travaillent au mieux de leurs capacités.

La transformation culturelle est plus qu'une simple phrase/ ce n'est pas une simple phrase. **C'est un engagement à changer la culture d'une entreprise pour que les employés se sentent à leur place et qu'ils puissent investir dans la réussite à long terme d'une organisation. Et lorsqu'un employé le ressent, notre entreprise gagne ; les travailleurs qui se sentent valorisés dans leur poste sont 50% plus productif que ceux qui ne le font pas.**

La seule façon de transformer la culture de notre entreprise est d'apporter nous-même des changements structurels. Alors, quelles mesures devons-nous prendre pour réussir ?

1- Qu'est-ce que la transformation culturelle ?

La transformation culturelle est un processus évolutif et en développement de changement d'une culture d'entreprise qui **se déroule en fonction des valeurs et de l'organisation de notre entreprise.**

La récompense ? Une culture d'entreprise florissante et axée sur les valeurs qui favorise le succès durable.

Une transformation culturelle nécessite de jeter un regard introspectif sur notre entreprise et de nous apporter des changements qui façonnent nos politiques, engagements, processus et comportements, afin qu'ils reflètent les valeurs et les croyances de nos employés. Le résultat d'un processus de transformation culturelle réussi sera que nos employés sachent ce que notre entreprise représente, ce qui la définit et ce qui nous distingue des autres organisations, et prospèrent dans un tel environnement de travail.

Une transformation culturelle complète va changer la façon dont nos employés pensent, agissent et fournissent nos services et produits à nos clients. Chaque interaction doit refléter nos valeurs culturelles, de la première fois qu'un client entre en contact avec notre entreprise jusqu'à la fin de la transaction.

Les recherches de Glassdoor montrent un lien entre la satisfaction des clients et celle des employés. Ce lien est encore plus fort dans les secteurs où les employés de première ligne ont des contacts directs et fréquents avec les clients. Par conséquent, transformer notre culture pour améliorer la satisfaction des employés peut avoir un impact significatif sur le bonheur de nos clients.

2- L'importance de la transformation culturelle et ses avantages

Pour comprendre les avantages d'une transformation culturelle d'une entreprise, il est essentiel de s'intéresser d'abord à son importance.

Savoir comment les gens et l'organisation bénéficieront d'une transformation culturelle réussie les incitera à faire des efforts dans le processus. Si chaque employé peut identifier les avantages d'une transformation culturelle, il est plus facile de les amener à effectuer les changements nécessaires à sa réussite. En parlant d'avantages qu'une transformation culturelle apportera à une entreprise, **les principaux sont :**

- **Construire une meilleure culture de travail :** La création d'une meilleure culture de travail est au cœur d'une transformation de la culture, qui peut aider à tous les aspects de notre entreprise, **de la rétention des employés à la productivité.**

- **Accroître la satisfaction des employés :** Transformer la culture d'une entreprise **crée en fin de compte un environnement plus inclusif pour chaque employé.** À son tour, **cela augmente la satisfaction et le bonheur des employés, et lorsque nos employés se sentent essentiels au succès de l'entreprise, cela leur permet de se considérer comme un atout plutôt que comme un passif.**

- **Stimuler la productivité :** Ce n'est pas un secret **que les employés heureux sont des employés productifs.** Une véritable transformation culturelle **donnera confiance à notre personnel et l'encouragera à travailler dur.**

Pour comprendre à quoi ressemblent ces avantages dans une transformation culturelle réelle, regardons comment Unilever Brésil l'a fait.

En 2005, après des années de croissance continue, les revenus de l'entreprise ont commencé à ralentir. **Pour garder son élan,** l'entreprise savait qu'elle devait apporter des changements. **Au lieu de simplement apporter des changements stratégiques, l'entreprise a également décidé de transformer sa culture. La transformation, qui s'est faite par le partage personnel, l'écoute et le dialogue ouvert, s'appuyait sur cinq changements :**

- Accélérer la croissance
- Créer une transformation durable

- Augmentation des revenus
- Identifier les capacités nécessaires pour dynamiser l'entreprise
- Gérer les principaux indicateurs de performance

Les changements ont été soutenus par **la réalisation d'évaluations des valeurs culturelles tous les six mois, garantissant que les dirigeants ont créé une culture positive et que chaque employé a été amené à un voyage de réflexion personnelle sur les valeurs et la culture qu'il souhaitait créer.**

Le résultat ?

- Les revenus ont augmenté de 3% en 2008 à 14% en 2010
- De la société score d'entropie culturelle est passé de 37% à 10%
- La culture tirée par la concurrence interne, l'attention à court terme et la prudence s'est transformée en un environnement commercial avec des objectifs à long terme, un travail d'équipe, une vision partagée, une orientation vers la satisfaction du client et le bonheur des employés.

La leçon d'Unilever Brésil est que, **quelle que soit la taille d'une entreprise et la gravité du changement, aucune culture n'est statique.** La transformation est possible, et nous pouvons faire évoluer notre culture dans la bonne direction **grâce à la planification, l'organisation et la détermination.**

Créer une culture d'engagement nous aide à réduire les coûts de rotation des employés.

3- Comment assurer une transformation culturelle réussie dans notre entreprise ?

a. Comprendre notre culture actuelle et ses défis

Avant d'entamer une transformation, il est essentiel de comprendre les défis auxquels nous sommes confrontés d'un point de vue culturel et comment nos employés perçoivent les problèmes culturels de l'entreprise.

Trop souvent, les transformations culturelles sont organisées et mises en œuvre au sommet d'une entreprise, sans contribution des employés. Les points de vue des PDG et des dirigeants sur les défis culturels auxquels l'entreprise est confrontée pourraient varier considérablement par rapport aux points de vue des employés plus bas dans la chaîne.

Voici quelques façons de nous faire une idée de notre culture actuelle (et des défis) :

- Sondage auprès des employés
- Animation de groupes de discussion
- Tenir des réunions avec les meilleurs joueurs / chefs d'équipe de l'entreprise
- Rencontres avec les dirigeants qui ont un impact sur la culture de

l'organisation

Demandons-nous pourquoi nous ressentons le besoin d'une transformation culturelle et comment cela nous aidera-t-il à atteindre nos objectifs à long terme ?

b. Impliquer les dirigeants

Cela dit, le dévouement et le soutien des chefs d'entreprise sont essentiels pour entreprendre une transformation culturelle.

Étant donné que l'équipe de direction d'une entreprise sera au cœur même de la transformation, elle doit être investie dans le processus et avoir confiance qu'elle sera menée à bien. Si notre équipe de direction doute que les changements nécessaires puissent être mis en œuvre, ils ne sont pas seuls ; la recherche suggère que seulement 12% des entreprises qui entreprennent une transformation culturelle réalisent ce qu'ils espéraient.

L'une des raisons pour lesquelles un nombre si bas est dû au fait que, si la transformation culturelle doit être conduite par le haut, toute l'organisation doit s'engager à faire le changement. D'où la nécessité de comprendre d'emblée la culture de l'entreprise et ses enjeux.

Par où commencer ?

Eh bien, la première étape consiste pour notre équipe de direction à examiner le comportement de notre entreprise et à imaginer comment les gens travailleraient si notre entreprise était au sommet de son art. Rassemblons notre équipe de direction autour de la table et demandons-leur :

- Quels comportements notre entreprise devrait-elle adopter pour poursuivre la transformation culturelle que nous espérons réaliser ?
- Quels types de nouveaux comportements seraient courants ?
- Quels comportements devrions-nous travailler pour éliminer ?

Identifier les comportements actuels et les comparer aux comportements souhaités est essentiel pour envisager le type de culture que nous souhaitons que notre entreprise et nos employés privilégient.

Un leadership positif a une influence directe sur la façon dont les gens perçoivent l'entreprise dans laquelle ils travaillent et leur propre rôle au sein de celle-ci.

c. Créer une stratégie et un plan qui correspondent à nos objectifs (commerciaux)

Maintenant que nous savons quel type de culture nous souhaitons avoir, il est temps de créer une stratégie qui se traduit par un plan concret.

Pour ce faire, nous devons nous concentrer sur les points forts de notre culture existante et sur quelques points majeurs que nous souhaitons changer. Ensuite, nous devons définir les objectifs souhaités que nous souhaitons atteindre sans aller trop loin. Commençons avec un nombre limité

et réalisable d'objectifs qui sont chacun clairs, réalisables et mesurables.

En tant que consultant en gestion stratégique Harold Schroeder explique, une stratégie culturelle repose sur la promotion des sept changements positifs :

- **Direction** : Notre organisation doit être en mesure de sélectionner, de recruter ou de développer des leaders qui modélisent de manière cohérente les nouvelles normes et comportements souhaités et sont efficaces dans la gestion des aspects du changement liés aux personnes.

- **Structure** : Pour promouvoir un changement culturel efficace, les autorités et les responsabilités doivent être cohérentes et alignées les unes avec les autres, et avec les comportements et les normes souhaités.

- **Dotation en personnel et déploiement** : Il est nécessaire de veiller à ce que ces rôles soient occupés par des personnes possédant les compétences et les comportements appropriés pour apporter les changements requis.

- **Compétence** : Étant donné que les employés et les gestionnaires devront souvent acquérir de nouvelles compétences lorsqu'une organisation est transformée, une nouvelle stratégie de développement des compétences sera souvent nécessaire.

- **La gestion** : Cela fournit le cadre dans lequel les employés peuvent être guidés vers les «bons» comportements à travers un système impliquant la planification de la performance et l'établissement d'objectifs, une évaluation régulière et un coaching.

- **Compensation** : Ce système permet de récompenser les nouveaux comportements souhaités ou de pénaliser les individus qui ne le démontrent pas en refusant les récompenses et avantages associés.

- **La communication** : Un système de communication systématique adapté aux employés dans différents domaines fonctionnels ou autres de l'organisation aidera à promouvoir et à soutenir les changements au niveau du groupe vers les nouvelles normes et les nouveaux comportements.

Le pilier de ces changements est un engagement étendu avec nos employés, ce qui nous amène à notre prochain point.

Cadre de transformation culturelle

d. Engageons nos employés

Notre équipe doit disposer de l'espace nécessaire pour fournir des commentaires sur le processus de transformation culturelle de notre entreprise.

Pour y arriver, nous devons engager et reconnaître nos employés et nos équipes qui progressent beaucoup. Et comme nous l'avons déjà souligné, les employés engagés sont également plus productifs ; 21% plus productif, En réalité. Cette productivité a un impact majeur sur les résultats de notre entreprise, car investir dans l'engagement peut augmenter nos bénéfices par

employé chaque année.

La clé de l'engagement avec les employés est de les faire se sentir impliqués et connectés dans la transformation culturelle de notre entreprise. Assurons-nous que chaque employé a le sentiment de contribuer aux changements structurels que nous entreprenons et que nous faisons un effort pour comprendre sa culture et ce que vous attendons d'eux.

e. Portons une attention particulière à l'adéquation organisationnelle dans nos efforts de recrutement

Si nous subissons une transformation culturelle, il pourrait être difficile de voir l'organisation en forme chez nos candidats.

Prenons notre temps pour expliquer aux candidats où nous prévoyons d'arriver et vérifions comment cela résonne avec eux. À l'avenir, s'assurer d'embaucher des personnes qui peuvent s'adapter à la réalité future de notre transformation culturelle est la clé de la rétention.

Il peut être difficile de s'assurer que les candidats sont adaptés à la culture pendant notre processus de recrutement. Les entreprises se tournent donc vers la technologie pour s'assurer que chaque nouvelle embauche cochera les bonnes cases. Par exemple, en utilisant une évaluation de l'adéquation culturelle, les organisations fournissent aux candidats un questionnaire concis et validé qui évalue la préférence culturelle d'un candidat à travers les dimensions clés de la culture d'entreprise. Il teste les valeurs fondamentales, les comportements et les objectifs entre la culture de notre entreprise et celle d'un candidat potentiel pour nous donner les meilleures chances de choisir la nouvelle recrue parfaite pour notre entreprise.

Combinons une évaluation standardisée en posant les bonnes questions, des rencontres informelles, en invitant des candidats à notre bureau et d'autres façons d'évaluer l'adéquation organisationnelle.

Ensuite, nous pouvons être sûr que nous prenons les meilleures décisions d'embauche possibles avec chaque candidat.

Un décalage de culture peut amener les employés à quitter plus tôt. Assurons-nous que nos nouvelles recrues sont adaptées à l'organisation, mais faisons également attention aux traits toxiques potentiels de la culture de notre entreprise qui doivent être modifiés.

**SE PREPARER A LA CULTURE D'ENTREPRISE
CORRESPONDANT A LA VISION FUTURE DE
L'ENTREPRISE DANS LA NOUVELLE ALGERIE**

Suivons nos progrès

Enfin, nous devons suivre nos progrès pour évaluer si la transformation culturelle réussit.

Tout comme nous le ferions pour toute nouvelle stratégie de campagne que nous implémentons, **nous devons mesurer rigoureusement chaque partie de la transformation pour voir où elle réussit et où elle doit être améliorée.** L'équipe de direction de notre entreprise doit mesurer quatre domaines du processus de transformation :

- • **Comportements généraux :**

Les membres de l'équipe adoptent-ils la transformation et présentent-ils des changements de comportement culturel ? Par exemple, si l'objectif est d'améliorer les normes de service client et de les aligner sur le ton de l'entreprise, les managers se font-ils une priorité de dialoguer avec les membres de l'équipe impliqués dans la transformation ?

- • **Performance de l'entreprise :**

Quels indicateurs de performance clés avons-nous définis pour suivre les performances et comment les résultats se mesurent-ils après le premier trimestre ? Les objectifs de croissance sont-ils atteints plus fréquemment ? Et si les indicateurs ne sont pas remplis, y a-t-il une raison à cela ?

- • **Jalons clés :**

Les jalons seront liés aux attentes réalistes que nous avons définies pendant la phase de stratégie. Par exemple, si nous définissons une nouvelle politique concernant l'amélioration de l'embauche pour la diversité, le jalon a-t-il été atteint ? Les membres de l'équipe impliqués sont-ils à la hauteur de leurs engagements pour atteindre les résultats souhaités ?

- • **Sentiments sous-jacents de l'équipe :**

Les attitudes culturelles clés évoluent-elles pour le mieux ? Par exemple, les sondages auprès des employés suggèrent-ils qu'une transformation culturelle est en cours ?

Sans mesurer nos efforts, il est impossible de savoir si notre transformation culturelle a réussi.

f. Soyons patient – le changement prend du temps

Contrairement aux autres changements que l'entreprise peut apporter pour changer la trajectoire de son entreprise, la transformation culturelle est un changement à long terme.

Ça prend du temps.

Ne nous attendons pas à ce que notre entreprise transforme sa culture du jour au lendemain. Au lieu de cela, construisons une stratégie qui verra ce changement réalisé dans un délai réaliste. Impliquer chaque membre de l'équipe, de notre PDG à notre nouvelle recrue, dans le changement culturel de notre entreprise est essentiel pour assurer son succès. Et le suivi des progrès est le seul moyen de savoir si nos efforts sont couronnés de succès ou si nous devons repenser la façon dont nous avons décidé de faire face au

Une culture d'entreprise inclusive et engageante a également un impact positif sur le succès de notre organisation. Le temps investi dans la transformation culturelle en vaudra certainement la peine !

changement culturel dans notre entreprise.

La transformation culturelle dans toute entreprise est un processus complexe. Cependant, cela peut avoir un impact énorme sur l'organisation et son avenir. L'effort en vaut la peine – et il se reflétera dans la satisfaction des employés et leur productivité pendant de nombreuses années à venir.

II-La transformation culturelle :

Des leviers clés pour engager les collaborateurs dans un changement de culture

Quels sont les leviers et les freins de la transformation culturelle ? Comment engager et accompagner les collaborateurs, le middle management et même la direction de l'entreprise dans cette voie ? Quelles sont les bonnes pratiques ?

4- La transformation culturelle : freins et leviers

La culture d'entreprise est le socle de la transformation

- La définition d'une véritable culture d'entreprise est nécessaire en amont pour ancrer la transformation
- La transformation passe par la définition d'une vision qui se raccroche à la culture d'entreprise préalablement établie
- Pour celles qui n'avaient pas jusqu'alors de culture d'entreprise, la transformation digitale est une opportunité pour en créer une et l'incarner avec des éléments tangibles

Les freins à la transformation culturelle

- Un changement de gouvernance
- La pression des collaborateurs qui se focalisent uniquement sur des objectifs à court terme
- Une Business Unit tiraillée entre ses propres valeurs ou désirs, et celles du groupe
- Un pouvoir décentralisé
- La peur de « sortir du cadre » au sein de fonctions régulées
- Les effets d'échelle lors de « déploiement » d'initiatives à grande échelle

Le plancher de verre : quand les managers bloquent la transformation

- La transformation peut être freinée par la peur du changement (peur de perte de statut, manque d'effort) ; le rôle du manager connaît des transformations culturelles profondes
- Asseoir son leadership par des méthodes différentes : transformation

des process, ambassadeurs de la transformation...

- Du côté des services publics, l'information est perçue comme une monnaie d'échange par le middle management qui va la bloquer pour « garder le pouvoir »

Les leviers de la transformation culturelle

L'exemplarité du management : un pré requis simple mais complexe à illustrer

- La transformation doit être incarnée par les dirigeants pour être transmise
- Elle doit être inscrite dans une vision globale
- Il faut que les managers puissent jouer un rôle de porte-parole du projet
- L'implication du middle management engagé est le meilleur levier de transformation culturelle

5- Les bonnes pratiques de la conduite du changement

-Faire confiance et donner envie

- L'objectif principal est de donner envie, fidéliser et accompagner au changement
- Mettre en place des groupes de partage de connaissances de pair à pair sur la base du volontariat
- Certaines entreprises ou collectivités profitent du déménagement dans de nouveaux locaux pour insuffler la transformation culturelle par la transformation notamment des modes de travail
- La transformation culturelle **est réussie lorsque l'entreprise parvient à donner suffisamment confiance et envie à ses collaborateurs** (« employee as a consumer ») en les poussant à se responsabiliser avec des outils faciles et attractifs

-Donner des clés aux managers pour réussir la transformation

- Les managers doivent apprendre à travailler avec leurs équipes et les laisser proposer des idées
- Il faut dégager du temps opérationnel aux managers et cela en plus du temps passé sur leurs missions opérationnelles
- La perte de pouvoir qu'implique l'accès de tous à l'information est un gain de temps énorme pour le manager, il n'a plus à la transmettre
- Des outils simples et efficaces peuvent aider les manager à diffuser et partager les informations tout en les engageants dans les projets de transformation

-Marketer ses projets de transformation interne

- Des entreprises ont particulièrement réussi leur transformation à travers une animation de la culture d'entreprise dans laquelle le

marketing interne est aussi fort que le marketing externe.

- Une palette d'actions et supports peut être mise en place pour gagner l'adhésion de toutes les populations cibles telles que des vidéos témoignages, des bonnes pratiques partagées par les ambassadeurs ou du gaming

-Industrialiser l'animation de la conduite du changement grâce au digital

- Le digital permet d'animer l'ensemble des projets de transformation en continu, en optimisant les ressources et en offrant une expérience personnalisée de l'adoption au collaborateur qui peut consommer « à la demande » les leviers d'adoption qui lui sont proposés.

6- Conduite du changement : éviter les points de blocage

Aucun changement n'est un long fleuve tranquille. Même s'ils sont en général difficiles à anticiper, des obstacles se dresseront inévitablement sur la route du changement durant le processus de la transition. Ils peuvent le retarder, mais aussi être des points bloquants qui le remettent en cause, au moins pour partie. Il faut donc se préparer à les surmonter.

- Actionner le levier de la compensation

Il s'agit d'identifier les parties prenantes susceptibles de bloquer le processus de la transition, le moment auquel cela pourrait se produire et les conséquences que cela pourrait avoir. **Le levier de la « compensation » est, en règle générale, le plus judicieux à actionner.**

Ici, il ne s'agit plus seulement de modifier la représentation que l'acteur se fait de la future organisation, mais la cible elle-même, c'est-à-dire accepter une organisation parfois significativement différente de la cible initiale. Comment ? **En appliquant le raisonnement de la négociation !**

L'acteur **associe à la future organisation plus d'enjeux négatifs que positifs**. Quelles contreparties peut-on lui proposer pour compenser le bilan négatif ? Les compensations résultent des compromis que l'on est prêt à faire sur le contenu du changement pour que ce dernier voit le jour.

Il convient alors :

- **d'identifier le ou les enjeux négatifs issus de la nouvelle contribution à obtenir de la part de la partie prenante en question ;**
- **de trouver des contreparties générant des enjeux positifs qui permettent de compenser le « manque à gagner ».**

- L'exemple de la polyvalence

Dans le passage d'une organisation spécialisée à une organisation polyvalente par exemple, l'un des opérateurs, Monsieur X, particulièrement

influent au sein des ateliers, est identifié comme un acteur clé **dont le comportement de résistant est susceptible de freiner considérablement le processus de transition.**

La nouvelle contribution à obtenir de sa part, c'est-à-dire la polyvalence, est, pour lui, **synonyme de perte de son expertise et, ce faisant, du statut qu'elle lui procure au sein des ateliers auprès de ces camarades.**

Quelle contrepartie lui offrir ? Le comité de pilotage imagine l'opportunité de créer une fonction de référent technique : **des opérateurs qui, tout en devenant polyvalents, préserveraient une partie de leur expertise au moins, pour venir seconder et donner un coup de main aux collègues qui en auraient besoin.**

Etre nommé à une telle fonction se traduirait pour Monsieur X par un enjeu positif, à savoir la reconnaissance, l'officialisation, voire la rétribution de son expertise technique. **Une belle compensation !**

MIEUX-ÊTRE, MIEUX VIVRE

7- Le processus de libération et du changement créateur, les sept étapes :

L'Approche Non Directive Créatrice **favorise le développement de l'autonomie et du mieux-être d'une personne. Elle propose que pour arriver à se transformer, soi, et à créer une vie qui nous corresponde réellement, cela nécessite de passer à travers différentes phases. Ce modèle d'évolution implique 7 étapes.** Nous trouverons, ci-dessous, la liste de ces étapes ainsi qu'une description de chacune d'elles.

Étape 1. La prise de conscience de notre monde intérieur Étape 2. Acceptation

Étape 3. Responsabilité

Étape 4. Expression (responsable de soi à l'autre) Étape 5. Observation de soi

Étape 6. Choix des mécanismes de protection Étape 7. Passage à l'action créatrice

Faisons un pas vers notre mieux-être

Étape 1. La prise de conscience de notre monde intérieur

Qu'est-ce que le monde intérieur ?

Notre monde intérieur inclut ce qui se passe à l'intérieur de nous. Ce monde n'est pas nécessairement visible de l'extérieur. **Il comprend :**

- Nos blessures ou zones de vulnérabilité
- Nos mécanismes de défense
- Notre vécu (émotions, sentiments)
- Nos besoins affectifs fondamentaux

- Nos pensées

La connaissance de notre monde intérieur nous redonne du pouvoir sur notre vie. En effet, **nous sommes parfois menés, à notre insu, par des schémas de pensées et de comportements automatisés depuis longtemps.** Nous sommes **parfois bloqués dans nos actions et nos élans par des obstacles intérieurs dont nous ignorons l'existence.** L'automatisation est un processus qui nous rend plus efficace dans certaines tâches ou relations. Par contre, lorsque nos pensées et comportements ou réactions automatisés vont à l'encontre de nos besoins affectifs fondamentaux, **nous éprouvons des insatisfactions dans notre vie.**

Pourquoi et quand explorer notre monde intérieur ?

Pour plusieurs d'entre nous, le monde intérieur est quelque chose de mystérieux. Nous n'avons pas été habitués à y porter attention. Certaines personnes peuvent même craindre de porter un regard vers l'intérieur d'elles-mêmes. Cependant, **porter un regard vers soi devient nécessaire lorsque nous rencontrons trop de souffrances ou d'insatisfactions dans notre vie.** C'est l'étape de départ vers une meilleure qualité de vie ou pour arriver à satisfaire des rêves importants pour nous.

Notre cheminement intérieur nous amènera à découvrir, peu à peu, quand nous n'arrivons pas à être sensible à nous même parce que nous sommes coincés dans des mécanismes de défense. De plus, **il nous permettra de découvrir et de contacter nos émotions, puis nos besoins affectifs.** Connaître et donner de l'importance à nos besoins affectifs **est une étape essentielle dans notre processus d'évolution.** En effet, d'une part, notre bien-être est lié à la satisfaction de ces besoins. D'autre part, nos besoins affectifs sont les moteurs qui nous propulsent, nous motivent dans la vie. Il est donc beaucoup plus facile d'atteindre nos rêves lorsque nous sommes portés par ces besoins.

L'étape de la prise de conscience est essentielle quand nous sommes bloqués. En effet, **pour arriver à transformer l'obstacle qui nous bloque, nous devons en prendre conscience.** Ce n'est que lorsque nous sommes conscients d'un aspect de nous-même que nous pouvons évoluer.

Développer la conscience d'un aspect de nous-même qui nous est peu ou pas familier, c'est un processus d'exploration. En portant le regard vers l'intérieur de nous-mêmes, nous entreprenons un voyage bien particulier. Nous entreprenons de porter notre attention vers des coins de notre jardin intérieur qui sont dans l'ombre.

Cette étape implique de devenir conscient de nos blessures, mécanismes de défense, émotions, besoins et pensées. Ce n'est que lorsque nous sommes conscients d'un aspect de nous-même que nous pouvons débiter notre processus de transformation vers un mieux-être et une plus grande liberté d'être soi.

Étape 2. Acceptation

Cette étape implique d'accueillir qui nous sommes vraiment, dans l'instant, que ce soit dans nos zones d'ombre ou de lumière. Nous accepter, c'est accueillir nos mécanismes de défense, notre vécu, nos blessures, nos besoins et nos pensées.

Évidemment, c'est plus facile d'accepter ce qu'on aime de nous ! Il y a cependant des facettes de notre personnalité que nous avons plus de difficultés à accueillir.

Lorsque nous jugeons un aspect de nous-même, nous ne sommes pas dans l'accueil de cette facette de nous. Nous nous éloignons de notre mieux-être. Par exemple, si nous nous jugeons faible lorsque nous sommes tristes, nous rejetons notre tristesse légitime. Nous nous coupons de cette tristesse. Nous ne sommes donc pas sensible à nous-même. La première étape consiste cependant à accepter que nous nous jugeons...

Pourquoi est-ce que nous ne nous acceptons pas cette partie de nous ?

Il est possible qu'autrefois, ce côté de nous n'ait pas été accueilli comme nous en avons besoin. Nous avons donc intégré que cette facette est «mauvaise» ou «inadéquate». Parfois, nous avons peur ou nous éprouvons de la honte face à un aspect de nous. Sachons que tant que nous n'acceptons pas un aspect de notre personnalité, nous ne pourrions pas vraiment l'accepter chez une autre personne non plus. Paradoxalement, c'est le fait d'accepter cet aspect de nous que nous n'aimons pas qui nous permet de passer à l'étape suivante.

Que faire si nous n'arrivons pas à accepter un aspect de nous ?

Oui, cela peut arriver ! Parfois, nous n'arrivons pas à accepter une facette de nous-mêmes. Notre processus passera alors par l'étape d'accueillir que nous ne nous acceptons pas ! Eh oui, l'acceptation passe même par là. Cette étape-là est aussi un pas en direction de notre mieux-être.

Étape 3. Responsabilité

La notion de responsabilité est parfois mal comprise. Nous allons tenter d'éclaircir cette notion, telle que proposée par l'**Approche Non Directive Créatrice^{MD}**.

Prendre la responsabilité de ce qui nous appartient, c'est se prendre en charge. C'est saisir que nos blessures, nos mécanismes de défense, nos émotions et nos besoins nous appartiennent réellement. Cela ne signifie pas de devenir indépendant au point de ne plus avoir besoin des autres. Bien au contraire ! Seulement, il nous revient d'apprendre à nous occuper de nous.

Lorsque nous intégrons la notion de responsabilité, nous reprenons le flambeau de notre vie. Cela nous redonne du pouvoir, réellement ! Nos

perspectives changent. Nous augmentons nos chances de contacter nos ressources et de trouver des solutions. En voici quelques exemples :

- Lorsque nous rencontrons des difficultés sur notre route, nous arrivons à regarder en nous. Nous tentons de voir si nous contribuons à nos difficultés. L'idée n'est pas de se culpabiliser. Il s'agit plutôt de repérer en nous si nous manquons de sensibilité envers nous-mêmes, ce qui fait que nous négligeons un besoin important. **Négliger un besoin contribue à nos difficultés.**
- Bien que nous ayons encore besoin des autres, nous sommes moins dans l'attente. Par exemple, nous attendons moins que les autres devinent nos besoins. Nous saisissons que c'est à nous de nous en occuper. Par exemple, **si nous avons besoin d'aide, nous le demandons.**
- Nous apprenons à prendre **notre juste place en société.**
- Nous développons l'aptitude à **nous attribuer le juste crédit de nos succès.**
- En cas de conflit, nous arrivons à discerner ce qui est à nous et ce qui est à l'autre. **Nous ne nous attribuons pas l'entière responsabilité de ce conflit.**
- Nous nous investissons dans notre propre mieux-être.

Étape 4. Expression (responsable de soi à l'autre)

Dans la conception de l'ANDC^{MD}, nous exprimer avec responsabilité signifie nous exprimer à partir de nous. Un bon point de départ est de nous exprimer en JE/NOUS.

Parfois nous nous exprimons en parlant de l'autre plutôt que de nous. Par exemple, nous pouvons blâmer l'autre d'un retard plutôt que d'exprimer ce que nous vivons dans ces circonstances. Cela nous empêche de contacter nos besoins profonds et de nous en occuper. **Lorsque nous nous exprimons à partir d'une réaction défensive, cela engendre souvent une réponse de défense de la part de l'autre. Les réactions défensives nuisent aux relations interpersonnelles ainsi qu'à la personne qui se défend. Elles brouillent la communication. Elles nuisent aussi à notre mieux-être.**

Le succès de l'expression responsable de soi dépend du point de départ qui sied à l'intérieur de l'émetteur du message. Il arrive parfois que même si une personne s'exprime en JE, elle attribue tout de même la responsabilité de ce qu'elle vit à l'autre, souvent inconsciemment. **Dans ces cas-là, même si la personne s'exprime en JE, elle risque d'être culpabilisante et son message risque d'engendrer une réaction défensive.** L'expression responsable de soi n'est donc pas uniquement une question de choix de mots. Elle émerge surtout de l'alignement réel entre ce qui est dit en mots et ce qui est vécu et assumé intérieurement. Cela s'appelle **être congruent**. C'est pourquoi la responsabilité de ce qui nous appartient est l'étape à apprivoiser avant de s'exprimer de façon

cohérente et responsable.

Étape 5. Observation de soi

L'observation de soi est une étape qui permet de constater, à différents moments de notre journée ou de notre semaine, en relation avec nous-mêmes ou en relation avec les autres, où nous en sommes dans notre cheminement personnel.

Retomber dans de vieux schémas est normal

Dans un premier temps, l'observation de soi permet de repérer que nous retompons dans des schémas de réactions défensives, de pensées, de types de relations ou de style de vie anciens qui nous sont nuisibles. Nous savons, lorsque nous sommes en transformation, il est normal de retomber, par longs ou courts moments, dans nos vieux schémas. En effet, nos habitudes de pensées et nos réactions défensives sont bien inscrits dans notre cerveau. Nos circuits neuronaux sont bien développés pour cette route alors qu'ils le sont moins pour notre nouvelle route.

Après être retombé, se relever... Pour aller vers un mieux-être personnel et relationnel

Lorsque nous empruntons une voie nouvelle, nous construisons peu à peu cette nouvelle voie. Cela nous demande la capacité de reconnaître les moments où nous régressons dans nos vieux schémas nuisibles. Il est important de nous pardonner et d'être doux avec soi dans ces moments-là ! Ensuite, il s'agit de recommencer pour poursuivre notre apprentissage. La persévérance et le courage sont des ressources à contacter, dans ces occasions, si nous les possédons. Sinon, n'hésitons pas à aller chercher de l'aide !

Célébrer les victoires -petites et grandes-

D'autre part, il est vraiment important de reconnaître nos victoires, aussi petites puissent-elles être. Nos petites victoires nous supportent dans notre progression sur notre nouvelle voie. L'observation de soi nous permet de constater que nous avons fait des progrès. Parfois, nos progrès nous semblent trop lents ou trop petits. Il arrive même que nous ayons l'impression de ne faire aucun progrès, même si c'est faux. Cependant, en regardant derrière nous, nous pouvons réaliser que nous avons évolué. Par exemple, nous observons que nous ne réagissons plus tout-à-fait de la même manière. En nous observant, nous découvrons que nous sommes maintenant plus sensible à nous-même ou à autrui dans un aspect de nous que nous n'acceptons pas. Célébrer nos petits pas, nous reconnaître nos petites victoires favorise notre mieux-être.

Étape 6. Choix des mécanismes de protection

Le concept de mécanisme de protection est une idée originale de la créatrice de l'approche, Colette Portelance, Ph.D.

Colette. Portelance propose que lorsque nous sommes conscients de nos zones de vulnérabilité et de nos fonctionnements internes, les acceptons et en prenons la responsabilité, nous pouvons décider consciemment de prendre des mesures pour nous protéger.

Par respect pour nous-mêmes, nous tenons compte de nos vulnérabilités personnelles et de notre monde intérieur.

Il existe différents mécanismes de protection, comme nous pourrons le voir ci-dessous. Voici quelques moyens concrets de mécanismes de protection :

1. Faire une demande claire à autre personne
2. La vérification (plutôt que de rester coincé dans des hypothèses ou un imaginaire souvent destructeur)
3. Le choix de l'entourage et de l'environnement (nous entourer de personnes qui sont suffisamment constructives à notre égard)
4. Délimiter notre territoire et poser nos limites
5. Faire de nouvelles expériences de vie constructives
6. Transformer nos attentes en objectifs

Étape 7. Passage à l'action créatrice

La dernière étape du processus de transformation est le passage à l'action créatrice. Bien que chacune des étapes précédentes soit importante, si nous ne passons pas à l'action, il nous sera très difficile de créer la vie dont nous rêvons et d'atteindre les buts qui nous sont chers.

Cependant, pour poser des actions qui sont réellement constructives, il est important de partir de nos sources de motivation intérieures qui sont les besoins, dans la conception de l'ANDC^{MD}. Si nous passons à l'action sans considérer ce qui nous motive réellement, nos actions risquent de nous mener dans des impasses ou nous attirer le contraire de ce dont nous avons réellement besoin. **Nous n'avancons alors pas en direction de notre mieux-être. C'est la raison pour laquelle cette étape, le passage à l'action créatrice, se situe tout au bout du processus.**

DES PRATIQUES MANAGERIALES **D'ATTRACTION, DE MOBILISATION** **ET DE RETENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

I-Comment procéder pour attirer, mobiliser et retenir

L'état de médiocrité et de la corruption qu'a vécu l'Algérie (des pratiques impropres et des comportements injustes et incorrects des faux managers et de l'incompétence de certains) a généré et a laissé place à un contexte de résistance, de réticence et de fuite de la main-d'œuvre qualifiée et compétente.

Le constat présent est que le contexte politique, social, démographique et économique de l'Algérie, après plusieurs années d'échecs et de revers, est en pleine évolution ; on assiste à la renaissance de la nation.

Au cours des prochaines années, les gestionnaires/managers (ceux dignes, incorruptibles et méritants) des entreprises auront de nombreux défis à relever pour **attirer, mobiliser, maintenir et retenir** leur main- d'œuvre qualifiée.

Afin d'être en mesure de relever ceux-ci, ils devront élaborer et structurer des actions concrètes en matière de management des énergies humaines / Gestion des Ressources Humaines. Ce faisant, les personnes détenant les plus grands talents apportant une valeur ajoutée à la performance globale de l'entreprise, feront partie de leurs équipes.

La structuration ou la restructuration de la fonction ressources humaines / Développement Energies Humaines en entreprise requiert le recours à des pratiques innovatrices.

Le contexte **économique, de son état présent et de sa projection future**, nécessite un changement de perception et de conception des managers / dirigeants d'entreprises à l'égard des pratiques en gestion des ressources humaines (GRH/Management des Energies Humaines).

Dans la nouvelle économie et la recherche de l'excellence, la gestion du capital humain/des énergies humaines constitue l'un des plus grands **avantages concurrentiels** de toute entreprise.

C'est l'innovation dans la GRH/Management des Energies Humaines qui permet la différenciation par rapport aux autres entreprises.

Nos entreprises devront accentuer ou changer leur mode de gestion/management en misant sur deux principales qualités : la **flexibilité (le bien être du salarié) et la proactivité**.

L'engagement organisationnel et l'habilitation psychologique des employés au sein de leur milieu de travail, forment les points de convergence entre les différentes pratiques de GRH/GEH.

Lors de l'élaboration de chaque pratique de GRH/DEH, l'importance de **l'alignement stratégique devra être considérée**.

La **décentralisation** revêt un caractère important dans la mise en place de nouvelles pratiques en GRH/DEH. Les entreprises avec un management proactif devront gérer leur main-d'œuvre selon une approche à long terme ; le **Management Prospectif des Métiers**.

Les pratiques de GRH/Développement des **Energies Humaines** doivent être perçues selon une **approche systémique** ; elles sont interdépendantes.

La mise en place de pratiques efficaces en GRH/DEH procure un **retour sur**

Les pratiques en GRH/GEH doivent être **adaptées** à chaque entreprise.

investissement à moyen ou long terme d'une envergure considérable.

Lors de la mise en place de pratiques en GRH/GEH dans une **PME**, il importe de tenir compte des attributs spécifiques à ce type d'entreprise.

Dans cette perspective, notre **œuvre** fournit une description de la problématique actuelle, présente les pratiques de management des énergies humaines/gestion des ressources humaines adaptées à la situation, et révèle les conditions de succès d'une stratégie efficace. Il importe de savoir que cette œuvre est une recension de la littérature et sert à présenter l'ensemble des pratiques pouvant être appliquées. Des conseils et des recherches supplémentaires peuvent être nécessaires afin d'obtenir des moyens plus concrets de les appliquer en entreprise.

Pratiques de gestion des ressources humaines (Management des Energies Humaines)

Pour la réussite de notre management des énergies humaines, nous trouverons une revue des différentes pratiques de gestion qui contribuent à bâtir une stratégie d'attraction, de mobilisation et de maintien/de rétention de la main-d'œuvre qualifiée ainsi que les enjeux, les impacts, leur mise en application et des exemples de ressources disponibles afin d'aider les employeurs dans leurs démarches.

Chaque pratique représente un poids considérable dans la décision d'un chercheur d'emploi ; dépendamment des caractéristiques propres à chaque individu, une pratique pourrait prendre plus d'importance qu'une autre.

Cependant, avant d'exposer et d'analyser les différentes pratiques, il importe de savoir que celles-ci convergent toutes vers un but final et central : **l'engagement organisationnel**.

Ce concept d'engagement organisationnel représente la finalité des pratiques

mentionnées dans cette œuvre lorsqu'il est question d'attraction, de mobilisation, de maintien et de rétention.

L'engagement organisationnel peut se définir comme une « force stabilisatrice ou obligatrice qui donne un sens au comportement lié à une certaine cible » (Meyer et Herscovitch, 2001) (cité par Lapierre, 2008).

L'importance de ce concept prend tout son sens lorsqu'on sait qu'il est **négativement relié aux intentions de départ et au roulement volontaire** (Allen & Meyer, 1996 ; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005 ; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; Tett & Meyer, 1993) (rapporté par Vandenberghe, 2008).

Morin (2008) propose quatre types d'engagement :

- **Engagement organisationnel** : critère important de l'efficacité organisationnelle, étant donné qu'il prédit la stabilité du personnel ainsi que son degré de mobilisation ;

- **Engagement affectif** : attachement, identification et implication de l'employé dans l'organisation ;

- **Engagement normatif** : sentiment de devoir ou de responsabilité qu'a l'employé envers l'organisation ;

- **Engagement de continuité** : dans quelle mesure l'employé a conscience des coûts associés à son départ éventuel.

Pour comprendre l'engagement actuel de ses employés, l'employeur se doit d'effectuer une « analyse historique de la relation qui les lie à l'entreprise » (Bentein et Guerrero, 2008 ; 402).

Pour veiller à l'engagement futur des employés, **les pratiques présentées** ci-après sont conductrices de l'un ou l'autre de ces différents types d'engagement organisationnel, ce qui se traduit finalement par l'attraction, la mobilisation, le maintien et la rétention.

Dans tous les cas, tout employeur voulant surpasser la concurrence se doit d'aller plus loin, d'être proactif.

Les pratiques

La sélection du personnel

Elle représente un facteur non négligeable dans la rétention et la mobilisation des employés. En effet, une grande importance doit être portée à l'adéquation entre la personnalité et les compétences d'un candidat, et les exigences de l'emploi (Del Giudice, 2010). D'ailleurs, il existe une corrélation entre les facteurs suivants, dont il faut absolument tenir compte lors de la mise en place d'un processus de dotation :

- La personnalité du travailleur ;
- Les valeurs de l'organisation ;
- Le profil d'exigences.

En d'autres termes, si l'employé correspond à l'entreprise et au poste, il y a de fortes chances qu'il reste plus longtemps. La mise en place d'un processus de dotation bien structuré donne une chance supplémentaire à l'employeur. Pour illustrer ces propos, voici le modèle développé par Lajoie et Pettersen (2011) :

Selon Del Giudice (2010), l'utilisation d'entrevues de sélection structurées améliorerait les résultats futurs du processus de sélection. D'ailleurs, les auteurs Gilles Lajoie et Normand Pettersen (2011) proposent un processus d'entrevue de sélection en sept étapes :

Étape 1 : Analyse et description de l'emploi

Cette étape consiste à **comprendre le poste** pour lequel on souhaite recruter. En prenant le temps de **décrire** les tâches, les résultats attendus, le rendement ciblé, le contexte de l'emploi, les équipements et technologies avec lesquels l'employé devra évoluer ainsi que les exigences requises ; on établit un certain **profil du candidat souhaité**.

Il est important de reconnaître que **l'étape 1 devrait, dans tous les cas, être une étape élaborée et rigoureuse. Celle-ci est le point spécifique qui peut marquer le tournant d'un processus de dotation**, car c'est à ce moment que l'employeur effectue l'arrimage entre le type de poste et le candidat recherché. Nous savons que **cet arrimage est primordial**.

Étape 2 : Profil d'exigences et règles décisionnelles

Cette étape consiste à définir ce que l'on veut évaluer chez le candidat lors d'une entrevue de sélection :

- Établir une liste de prédicteurs (spécifications propres au poste à combler) ;
- Établir une liste d'indicateurs pour chaque prédicteur (informations/signes concrets pouvant se manifester par rapport aux prédicteurs lors de l'entrevue) ;
- Élaborer une grille d'observation pour consigner et classifier les informations qui seront recueillies à l'entrevue ;
- Élaborer les règles décisionnelles qui serviront à effectuer le choix final (par exemple, on peut accorder un poids différent aux prédicteurs, évaluer sur une échelle de 1 à 5, etc.)

Étape 3 : Guide d'entrevue

Élaborer les questions qui seront posées en cours d'entrevues. Il est préférable de poser des questions ouvertes.

Étape 4 : Déroulement de l'entrevue

L'entrevue devrait se dérouler dans des conditions facilitantes (lieu et climat agréables). Il faut veiller à maintenir le contrôle et aussi à prendre des notes.

Étape 5 : Analyse et interprétation

Analyser et interpréter les résultats en les classant dans la grille d'observation.

Étape 6 : Profil d'exigences et règles décisionnelles

Évaluer quel est le candidat qui correspond le plus au profil d'exigences

Étape 7 : Décision

- Accueil et Intégration

Cette étape peut avoir un impact important sur le développement futur du nouvel employé et sur sa décision de rester ou non dans l'entreprise. En effet, il s'agit de son premier contact réel avec l'organisation, de là l'importance d'établir un plan bien structuré.

Après avoir embauché une nouvelle personne, l'employeur doit s'assurer d'**avoir un plan d'accueil et d'intégration s'appuyant sur des bases solides.**

Un plan complet comporte minimalement les quatre étapes suivantes :

- **Préparation à l'accueil** : il s'agit de préparer l'espace de travail (fournir tout ce dont l'employé a besoin) et de préparer le parrainage (associer le nouvel employé à un collègue expérimenté n'ayant pas de lien hiérarchique avec lui);
- **Accueil** : avoir un manuel d'accueil, accueil par le supérieur immédiat, présentation de tous les aspects de l'entreprise (lui parler des valeurs et de la mission, des produits et services, des conditions de travail; lui préciser les comportements souhaités et les règles à respecter, etc.), visite des lieux de travail, présentations;
- **Intégration/entraînement** : plusieurs options s'offrent à l'employeur ;
- **Suivi** : rétroaction sur les points forts et les points faibles du nouvel employé, s'assurer d'une bonne compréhension, vérifier si l'employé est satisfait du processus d'accueil et d'intégration, répondre à ses questions, autoévaluation, etc.

Cependant, selon Focus (2012), une nouvelle tendance s'observe présentement au sein des entreprises :

le **pré-accueil en ligne**. C'est là encore une manifestation de l'introduction des technologies de l'information en entreprise. Focus (2012) décrit le pré-accueil ainsi : « **On donne au nouvel employé un accès à une plateforme informatique où il pourra consulter des informations générales sur l'entreprise (historique, mission, valeurs, organigramme, horaire de travail, politiques de l'entreprise, description de poste, programme de reconnaissance, etc.). Selon les besoins de l'entreprise et du nouvel employé, certaines formations pourront être disponibles sur cette plateforme.** »

Voici une **liste utile de pratiques pouvant être orchestrées afin de**

bonifier l'accueil d'un nouvel employé dans l'entreprise :

- ✓ Prendre le temps d'appeler ou de visiter l'employé afin de lui souhaiter la bienvenue ;
- ✓ Envoyer un courriel à tous les employés de l'entreprise pour leur présenter leur nouveau collègue (y joindre une photographie peut être une bonne idée) ou placer une mention de bienvenue dans le site Internet ou dans l'intranet de l'entreprise ;
- ✓ Donner au nouvel employé une « carte de rencontre » qu'il doit faire signer par toutes les personnes- ressources de l'entreprise durant sa première semaine de travail ;
- ✓ Lui offrir des coupons de « dîner gratuit » pour qu'il invite individuellement ses nouveaux collègues afin d'apprendre à les connaître ;
- ✓ Lui attitrer un parrain durant la période de probation. Celui-ci aura la responsabilité de lui présenter les collègues, les restaurants à proximité de l'entreprise, les membres du comité social, etc. ;
- ✓ Installer dans son espace de travail une bannière de bienvenue signée par le président et les nouveaux collègues ;
- ✓ Prendre une photo d'équipe durant la première journée et la faire signer par tous ;
- ✓ Offrir au nouvel employé un chèque-cadeau de restaurant pour deux personnes afin qu'il invite un de ses proches pour discuter de son expérience et de ses premières impressions ;
- ✓ Lui faire parvenir, ainsi qu'à sa famille, un cadeau, une carte ou des produits de l'entreprise afin qu'il se sente membre de l'équipe ;
- ✓ Offrir un espace de stationnement « réservé au nouvel employé » durant la première semaine de travail.

Ci-après une autre **liste de pratiques tout aussi justifiée, s'appliquant cette fois à la période d'apprentissage (intégration)** de l'employé :

- Créer un guide de survie comprenant toute l'information pertinente et nécessaire à la première journée, à la première semaine et au premier mois de travail ;
- Organiser une présentation, animée par le président ou un cadre supérieur, décrivant les objectifs d'affaires, les succès et les grandes orientations de l'organisation ;
- Offrir au nouvel employé des cadeaux symboliques afin qu'il les remette à ses collègues qui l'auront le plus aidé durant sa période de formation ;
- Inviter une entreprise professionnelle d'animation (théâtrale ou musicale) pour animer la première session de formation d'un groupe de nouveaux employés ;
- Donner une liste des personnes-ressources que le nouvel employé peut

consulter lorsqu'il se pose des questions ;

- Organiser une visite des différentes unités administratives et installations de l'entreprise ;
- Déterminer les besoins de formation particuliers du nouvel employé avant sa première journée et adapter le programme d'intégration en conséquence ;
- Créer une page dédiée aux questions des nouveaux employés dans l'intranet de l'entreprise ;

L'employeur doit s'outiller correctement pour sélectionner son personnel, l'accueillir et l'intégrer adéquatement. Encore une fois, ces éléments font partie de la base d'une stratégie d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre d'une entreprise. Il convient donc de **choisir les bons candidats, car ce sont eux qui resteront le plus longtemps et qui permettront une augmentation de la valeur ajoutée du capital humain de l'entreprise.**

- **Emploi et Environnement**

Cela englobe, entre autres, la culture organisationnelle, la communication à l'intérieur de l'entreprise et la participation des employés, le climat de travail, la formation et le développement pouvant être offerts.

o **La culture organisationnelle**

Chaque organisation possède sa propre culture organisationnelle, son identité. Il est primordial d'expliquer en profondeur les implications réelles de ce concept dans la mise en œuvre de pratiques d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre.

Tout d'abord, qu'est-ce qu'une culture organisationnelle ?

La culture organisationnelle peut se définir comme un ensemble de manifestations culturelles qui génèrent un consensus à travers toute l'organisation, consensus gravitant autour de valeurs partagées par les individus.

La culture organisationnelle étant bâtie sur des croyances partagées par les membres de l'organisation, elle « agit inconsciemment en définissant la manière dont l'organisation se voit et se vit, sa représentation du monde et d'elle-même. » (Johnson et al. 2011)

Dans leur ouvrage, Catanzaro et al. (2010) expriment plusieurs idées clés liées au concept de culture organisationnelle. Si les candidats se reconnaissent dans la culture organisationnelle (adéquation entre les besoins et valeurs de l'individu et ceux de l'entreprise), ils iront naturellement vers celle-ci.

Avoir une culture organisationnelle clairement établie, c'est en quelque sorte se donner une chance supplémentaire d'attirer les candidats qui

correspondent vraiment à l'entreprise. En plus d'être un facteur d'attraction, la culture organisationnelle est aussi un facteur de rétention. En effet, selon Schneider et al. (1995) (cités par Catanzaro et al. 2010), l'adéquation entre la personnalité de l'employé et la culture organisationnelle de l'entreprise a **une influence sur la durée de l'emploi**.

La culture organisationnelle s'avère aussi un bon moyen de mobilisation des employés. En effet, celle-ci motive les employés en leur transmettant les valeurs collectives et en donnant un sens à leur contribution dans leur milieu de travail. (R. Edwards, 2010).

Pour parvenir à définir clairement sa culture organisationnelle et l'inculquer à son personnel, l'employeur doit débiter par une **analyse de l'état de la situation**. Ce faisant, l'employeur pourra faire état des différentes croyances qui circulent au sein de son organisation et comprendre sa propre culture organisationnelle.

De plus, on ne peut passer outre les notions de mission, vision et valeurs lorsqu'on parle de culture organisationnelle (Johnson et al. 2011) :

Mission : expression du but général de l'organisation ;

Vision : état futur souhaité pour l'organisation ;

Valeurs fondamentales : principes qui sous-tendent la stratégie d'une organisation et définissent de quelle manière elle devrait agir.

Un employeur pourrait, par exemple, distribuer des feuillets explicatifs détaillant mission, vision et valeurs ainsi que poser une affiche dans la salle de dîner afin de rappeler celles-ci, mais le tout bien sûr, après avoir organisé des séances d'information.

Certes, bien qu'ils puissent paraître quelque peu théoriques, une attention particulière à ces concepts devrait être portée par les employeurs. Dans l'optique d'une stratégie d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre, **connaître l'identité de son organisation et être en mesure de la soumettre et de la faire valoir auprès des employés et des candidats potentiels s'avère un incontournable**.

○ **La communication et participation**

Dans le contexte, on ne peut ignorer les effets de la communication organisationnelle sur l'intégration, la rétention et la mobilisation des employés (Boistel, 2011). En effet, Marion (1989) (cité par Boistel, 2003) affirme que **"les individus ne mobiliseront leur énergie pour l'entreprise que s'il existe un minimum de convergence entre leurs attentes et celles de l'organisation"**.

Selon N. Giri et Kumar (2010), **la communication joue un rôle majeur dans la satisfaction au travail des employés**.

Plus précisément, qu'est-ce que la communication organisationnelle ?

La communication organisationnelle efficace, d'un point de vue de gestion

des ressources humaines/management des énergies humaines, se traduit donc par une **communication ouverte entre les gestionnaires/managers et les employés résultant en une amélioration de l'engagement et de la productivité au sein des employés**. De plus, la Society for Human Resources Management (SHRM) souligne que l'employeur doit choisir le bon style de communication et adapter son langage en fonction du public choisi. Elle précise que la communication au travail consiste en un processus global d'échange d'information, de points de vue et de rétroaction.

De plus, une communication claire, concise et honnête s'avère un outil de gestion important pour susciter l'engagement des employés ainsi que leur rétention. Ce type de stratégie est d'une importance capitale pour un **succès organisationnel à long terme**. La Society for Human Resources Management (SHRM) confirme qu'un manque dans la communication organisationnelle peut se traduire chez les employés par un manque de confiance, une insatisfaction, du cynisme, du scepticisme et des départs volontaires.

Les employés qui ressentent un fort sentiment d'appartenance et d'engagement procurent un avantage compétitif en abaissant le nombre de départs volontaires et en augmentant la productivité (SHRM, 2008). D'ailleurs, selon une étude de Watson Wyatt's (2007-2008) (rapporté par SHRM, 2008) dans laquelle on évalue le **retour sur investissement** d'une stratégie de communication, on constate que les entreprises qui communiquent efficacement ont des niveaux quatre fois plus élevés d'engagement chez les employés que les entreprises qui communiquent moins efficacement.

La SHRM (2008) propose quelques facteurs à considérer lors de la mise en place d'un plan de communication. Voici les **trois principaux facteurs retenus** en lien avec une stratégie d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre :

- Communication de haut en bas (de la haute direction, vers le niveau plus opérationnel) pour aider à bâtir une relation de confiance ;
- Impliquer les employés le plus souvent possible ; par exemple, dans des groupes de discussion ;
- Vérifier si les objectifs du plan de communication ont été respectés en effectuant des suivis.

Les employeurs doivent aussi fournir les moyens et les outils nécessaires à leurs employés pour permettre l'expression de leurs opinions, suggestions et inquiétudes à propos des pratiques, des politiques et des stratégies organisationnelles (SHRM, 2008).

De plus, Rodwell et al. (1998) (cités par Caron, 2009) soulignent que : « Une communication de qualité repose sur la **clarté** et la **précision** des communications, une **main-d'œuvre informée** ainsi que l'**accessibilité** à

des canaux de communication. ».

D'ailleurs, élaborer et promouvoir des pratiques de gestion participative, donc **valoriser la participation des employés dans la prise de décision**, a des effets bénéfiques sur la communication.

Plusieurs pratiques peuvent être adoptées afin d'**améliorer la participation des employés** (SHRM, 2008 ; Dubois et al., 2009; Fabi et Lacoursière, 2009) :

- Comités de travail ;
- Réunions hebdomadaires ;
- Boîtes de suggestions ;
- Réunions fréquentes avec les hauts dirigeants ;
- Comités de direction élargis donnant lieu à des échanges d'information significatifs ;
- Augmenter la fréquence des rencontres entre unités administratives pour améliorer la vision transversale que les employés ont de leur organisation ;
- Écouter les idées des employés et utiliser l'expertise des plus expérimentés ;
- Mettre à la disposition des employés des programmes d'expression ;
- Publication d'un journal interne ;
- Rencontre annuelle de la direction avec les employés ;
- Sondages.

Par contre, il faut absolument être proactif dans la gestion de ce type de pratique. Les recherches démontrent qu'elles peuvent avoir des conséquences négatives sur les employés si ceux-ci suspectent que, dans la décision finale, personne n'a tenu compte de leurs propositions ou s'ils se posent des questions quant aux motifs réels de la prise d'opinions (SHRM, 2008). Il s'agit donc d'être réellement ouvert aux suggestions des employés.

Aussi, l'employeur se doit de **constamment porter une attention significative à la communication à l'intérieur de son organisation** sans quoi il risque de manquer plusieurs opportunités. La communication, c'est quelque chose qui se bâtit à long terme, qui solidifie et rassemble l'ensemble des acteurs organisationnels. Encore une fois, c'est une pratique qui permet **d'augmenter la flexibilité** de l'organisation.

Si le **réseau de communication et la participation sont bien établis, bidirectionnels et instigateurs d'un sentiment de confiance et d'appartenance**, l'employeur aura l'opportunité d'effectuer les ajustements nécessaires au fur et à mesure que se présentent les situations conflictuelles.

○ **Le climat de travail**

Le climat de travail représente une variable non négligeable en ce qui

concerne l'attraction, la mobilisation et la rétention. Il semble d'ailleurs que le point central permettant d'établir un lien entre le climat de travail et les bonnes pratiques présentées ici soit **l'habilitation psychologique**. Comme l'affirment Migneault, Rousseau et Boudrias (2010), «l'habilitation psychologique engendre des conséquences positives, telles que l'implication active dans l'organisation et l'engagement affectif envers l'organisation, et réduit l'occurrence de conséquences négatives telles que l'épuisement professionnel et l'intention de quitter ».

Nous vous présentons un état des différentes pratiques pouvant influencer le climat de travail.

-Caractéristiques de l'emploi

Nous trouverons les différentes caractéristiques de l'emploi qui, comme le prouvent les études, ont le plus d'influence sur la capacité à mobiliser et retenir les employés.

Comme mentionné, engagement rime avec mobilisation et rétention. C'est pourquoi l'employeur doit connaître les six propriétés du travail permettant de stimuler l'engagement (Trist 1978, 1981 et Emery 1976, 1964). Voici une synthèse intégrale de Morin (2008) :

- **La variété et le défi** : Le travail doit être raisonnablement exigeant, autrement qu'en termes d'endurance et comporter suffisamment de variété. Cet aspect du travail permet de reconnaître le plaisir que peuvent donner l'exercice des compétences et la résolution de problèmes ;
- **L'apprentissage continu** : Le travail doit offrir des occasions d'apprentissage sur une base régulière. Cet aspect du travail permet de stimuler le besoin de croissance personnelle ;
- **Une marge discrétionnaire et l'autonomie** : Le travail doit faire appel à la capacité de décision de la personne ; cela reconnaît le besoin d'autonomie et le plaisir tiré de l'exercice du jugement personnel au travail ;
- **La reconnaissance et le support** : Le travail doit être reconnu et soutenu par les autres, dans l'organisation ; cet aspect du travail stimule le besoin d'affiliation et d'appartenance ;
- **Une contribution sociale qui fait du sens** : Le travail doit permettre de relier l'exercice des activités et leurs conséquences sociales ; cela contribue à la construction de l'identité sociale et sauvegarde la dignité personnelle. Cet aspect du travail reconnaît le plaisir de contribuer à la société ;
- **Un futur désirable** : Le travail doit permettre d'envisager un futur désirable ; il peut comporter des activités de perfectionnement et d'orientation professionnelle. Cet aspect du travail reconnaît l'espérance comme un droit humain.

-Relations avec le superviseur

L'utilité de cette pratique est de décrire l'influence que peut avoir la relation

entre superviseur et employé sur la mobilisation et la rétention du personnel. Vandenberghe (2008) souligne toute l'importance qui doit être accordée à cette relation en mettant en évidence le fait que «le superviseur/le manager de proximité occupe un rôle important, car il est le **représentant de l'entreprise** avec lequel les employés sont le plus en contact (Tangirala, Green & Ramanujam, 2007).»

Plusieurs études établissent des liens entre confiance organisationnelle, relation avec le superviseur et rétention/mobilisation du personnel (Aryee, Budhwar et Chen, 2002 ; Dirks et Ferrin, 2002 ; Mayer et Gavin, 2005 ; Robinson, 1996 ; Wat et Shaffer, 2005 ; Whitener, 2001) (rapporté par Guerrero et Herrbach, 2009) (Doucet, Simard et Tremblay, 2008 confirment ces liens). D'ailleurs, les relations de qualité entre superviseurs et employés conduisent à une **satisfaction intrinsèque et extrinsèque du travailleur** (Stringer, 2006) et favoriseraient l'émergence d'un sentiment d'habilitation (Conger et Kanungo, 1988 ; Robbins et al., 2002; cités par Migneault, Rousseau et Boudrias, 2009).

Une attention particulière doit être accordée à la notion de **confiance**. D'ailleurs, De Zanet (2010) cite Mayer et coll. (1995) en ce sens : « La confiance d'un employé envers son supérieur hiérarchique repose notamment sur la perception de l'employé que **son supérieur hiérarchique est bienveillant à son égard**. Par bienveillance, il faut entendre le fait qu'un supérieur hiérarchique agit en tenant compte de l'intérêt de ses subordonnés et ne fait donc pas primer des motivations égocentriques. »

De plus, il importe ici d'introduire la notion de **justice organisationnelle**. Selon Finkelstein (2005), « lorsque les décisions prises par l'autorité organisationnelle ou légale (entreprises, administrations, justice civile ou pénale) sont vécues comme injustes, les individus éprouvent du ressentiment et de la colère qui peuvent les conduire à punir d'une manière ou d'une autre la source de l'injustice ».

Les trois formes de justice organisationnelle les plus couramment observées sont les suivantes :

- **Justice distributive** : « Les individus évaluent ce qui est juste en calculant un ratio entre leurs contributions et leurs rétributions comparativement à une autre personne placée dans la même situation qu'eux » ;
- **Justice procédurale** : Cette forme de justice indique que les individus accepteront mieux la décision rendue (qu'elle soit favorable ou défavorable) s'ils ont eu l'occasion, en cours de processus, d'exprimer leur point de vue ;
- **Justice interactionnelle** : se divise en deux types de justices selon le modèle de Bies et Moag (1986) :
 - ✓ **Informationnelle** : « Présence ou non d'explications fournies par

l'autorité managériale sur les raisons des procédures mises en place » (Finkelstein, 2005) ;

✓ **Interpersonnelle : « Reflète le degré de dignité et de respect avec lequel les employés sont traités par l'autorité ».**

Quelques trucs pour favoriser de bonnes relations superviseur-employé tirés de Shanks (2010) (Oldham et Cummings, 1996, cité dans London et Smither, 1999), Doucet, Simard et Tremblay, (2008) ; Bentein et Guerrero (2008); Stringer (2006) :

- Soutenir le développement d'un sentiment d'autodétermination et la prise d'initiative ; Incarner un modèle à suivre / Faire preuve de charisme
- Transmettre une vision claire Agir de façon sincère
- Offrir de la reconnaissance à ceux qui performant Honorer le concept de justice organisationnelle
- Posséder des compétences en matière de prise de décisions
- Défendre l'employé s'il y a lieu
- Reconnaître le potentiel
- Laisser de la latitude et de l'autonomie dans la prise de décision/gestion de la tâche Aider l'employé à résoudre ses problèmes

Etant le représentant de l'organisation, le superviseur se doit de prendre des actions concrètes pour favoriser la mobilisation et la rétention des employés à sa charge.

Les employeurs sont donc fortement invités à encourager les superviseurs à bâtir ce type de relation avec leurs employés.

Les mots-clés à retenir pour guider les actions du superviseur sont les suivants : **justice organisationnelle, charisme, confiance, respect, valorisation.**

-Relations avec les collègues

« Les collègues de travail peuvent manifester des comportements qui **facilitent le développement de l'Habilitation Psychologique (HP)** » Les relations avec les collègues font partie des facteurs pouvant occasionner un impact sur l'appréciation du climat de travail par l'employé :

Cette relation s'avère de plus en plus positive lorsque les collègues de l'employé « l'impliquent dans des décisions collectives, partagent avec lui des façons de mieux faire le travail, lui font part des informations utiles pour son travail, valorisent ses contributions au travail et entretiennent avec lui des relations interpersonnelles positives. » (Migneault, Rousseau et Boudrias, 2009).

De plus, l'employeur devrait promouvoir et favoriser la qualité des relations interpersonnelles au sein de son entreprise. Pour y arriver, R. Sirois (IC

Formation) fournit quelques trucs utiles :

- Planifier des dîners collectifs où les employés apportent leur sac-repas pour socialiser dans un contexte détendu ;
- Organiser des réunions mensuelles où le superviseur évalue la satisfaction et l'engagement de ses employés ;
- Encourager les employés à se joindre à des associations professionnelles pour entrer en relation avec des personnes exerçant le même métier qu'eux, ce qui excitera l'émulation ;
- Opter pour une approche proactive dans le suivi de l'engagement des employés ; ne pas se contenter de l'entrevue de départ pour mesurer l'engagement dans le milieu de travail.
- Permettre aux employés de communiquer virtuellement les uns avec les autres au moyen du site intranet de l'entreprise.

○ **La formation et le développement**

La formation et le développement de la main-d'œuvre font partie intégrante de la fonction ressources humaines en entreprise. Dans un environnement économique aussi changeant qu'aujourd'hui, les organisations doivent déployer des efforts constants afin d'innover et de restructurer leurs processus pour accroître leur compétitivité ; elles doivent être proactives. Ces pratiques initient des pratiques de formation et de développement qui doivent être bien orchestrées et offrir un réel retour sur l'investissement (E. Azevedo, Akdere 2011).

Les employés doivent apprendre à composer avec les nouvelles facettes de leur environnement de travail dans le but d'optimiser leurs performances individuelles et ainsi hausser le niveau de productivité global de l'organisation.

De plus, davantage d'attention devrait être portée au fait suivant : une masse importante de baby-boomers prendront leur retraite au cours des prochaines années. Cela signifie qu'ils emmèneront avec eux tout leur savoir et leur expertise. Les pratiques étudiées dans cette section évoquent des recours pour faire face à cette situation, mais sont aussi fortement reconnues pour leurs bénéfices à l'égard de la mobilisation et la rétention de la main-d'œuvre.

D'ailleurs, plusieurs études démontrent que la formation mène à l'amélioration de l'engagement organisationnel des employés (Bartlett 2001 ; Ahmad and Bakar 2003; Al-Emadi and Marquardt 2007). Dans le cadre de leur contrat psychologique avec leur employeur, les employés s'attendent à avoir des occasions de formation et de développement en échange de leur engagement envers l'organisation (Bartlett 2001 ; rapporté par Newman, Thanacoody et Hui, 2011).

Plusieurs types de formation existent, l'employeur doit sélectionner celui qui correspond le plus aux employés qu'il désire former.

Voici un résumé des différents types de formation :

-Formation en classe

Formation dite traditionnelle qui s'effectue dans une salle où la formatrice ou le formateur transmet des connaissances à un groupe de travailleurs. La formation peut avoir cours sur les lieux de travail ou être donnée à l'extérieur par une firme spécialisée.

-Formation en ligne

Formation donnée au moyen des nouvelles technologies de l'information et d'Internet. Généralement, la transmission des connaissances s'effectue de manière plus interactive que dans le cas de la formation en classe. L'apprenante ou l'apprenant n'est pas nécessairement en contact avec une formatrice ou un formateur.

-Entraînement à la tâche

Axé sur l'apprentissage de connaissances et la mise en application de celles-ci en cours de travail. Pour être considérée à titre de formation, cette pratique doit être documentée.

-Mentorat

Travailleuse ou travailleur d'expérience qui transmet son savoir-faire à un autre collègue. Pour être reconnue à titre de formation, cette pratique doit être documentée.

-Tutorat

Au moins deux travailleuses ou travailleurs se transmettent mutuellement leurs connaissances sur un sujet précis. Pour être reconnue à titre de formation, cette pratique doit être documentée.

-Accompagnement (coaching)

L'accompagnement d'une personne en vue de l'aider à atteindre des objectifs particuliers. Pour être reconnue à titre de formation, cette pratique doit être documentée.

-Groupe de co-développement

Petit groupe de personnes (de quatre à huit) qui se rassemblent afin de faire connaître leurs expériences et leurs défis au travail et d'échanger sur le sujet. Pour être reconnue à titre de formation, cette pratique doit être documentée.

AUTRE RESSOURCE

Mutuelle de formation

C'est le groupement d'entreprises soucieuses de se doter de ressources et de services communs pour régler les problématiques qu'elles partagent en matière de formation.

Pour sa part, le HR Magazine au Québec informe les employeurs **des nouvelles tendances** en ce qui a trait à la formation et au développement :

-Apprendre en communauté : organiser moins de cours et encourager davantage la synergie entre collègues en ce qui a trait à la résolution de

problèmes. D'ailleurs, Gravel (2010) expose une pratique de plus en plus utilisée ; la **communauté de pratique**. Cela consiste en des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ du savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques.

Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent un ensemble de bonnes pratiques (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, traduit dans CEFRIO, 2005, p. 21; rapporté par Gravel, 2010). Certaines pratiques sont spécifiques à ce concept : énoncé d'une vision stratégique, identification et mobilisation des acteurs, valorisation d'une culture de partage, encouragement à la confrontation des idées et promotion d'une culture de l'exploration ;

-Utiliser la technologie pour partager les connaissances (par exemple, via les intranets et les réseaux sociaux) ;

-Planifier la relève ;

Encourager l'innovation : **laisser les employés prendre des initiatives ;**

-Former les gestionnaires et les superviseurs : ceux-ci auront besoin de davantage de formation pour composer avec les problèmes des employés, car les directeurs des ressources humaines seront aux prises avec des problèmes plus pressants ;

-Demeurer conforme : effectuer un rappel auprès des employés à propos des lois du travail.

II-Comment attirer et retenir des employés et talents

A- Cas de pénurie de main-d'œuvre compétente

Dans ce cas, les employeurs se demandent comment faire pour retenir leurs employés et comment en attirer de nouveaux. **L'attractivité de l'entreprise joue pour beaucoup dans le maintien du personnel et la satisfaction au travail en est un facteur essentiel. Mais qu'est-ce qui peut améliorer la satisfaction des employés ? Sur quels facteurs une entreprise doit-elle miser pour être plus attractive ?**

C'est un incontournable, l'entreprise doit désormais se soucier du bien-être psychologique de ses employés et miser sur la qualité de vie au travail. **Cela suppose de se soucier de quatre axes :**

1- Le travail en lui-même

Les postes doivent faire appel à plusieurs habiletés et permettre un bon

niveau de responsabilité et d'autonomie, avec des tâches intéressantes et des occupations variées. L'employé peut y utiliser son potentiel, s'y développer et réaliser des apprentissages. **Il doit sentir que son travail est utile, lui permet de s'accomplir et avoir des possibilités d'avancement.**

2- La participation des employés aux décisions qui les concernent

Cet aspect implique que les employés disposent d'une certaine marge de manœuvre et qu'ils peuvent exprimer leurs opinions et être entendus. **La communication est primordiale** : plus elle est transparente, mieux c'est. **La communication doit être efficace, sans perturbations** : bien des différences apparaissent parfois entre le message à transmettre, ce qui est transmis et ce qui est compris ! **Les employés qui sont informés des changements et de leurs causes sont plus aptes à comprendre et à s'adapter, et si l'entreprise est ouverte aux suggestions des employés, c'est encore mieux !**

3- La conciliation travail-vie

L'entreprise doit se soucier de l'équilibre entre la vie professionnelle (travail) et la vie personnelle (vie privée) de ses employés. Ainsi, il peut y avoir une certaine flexibilité dans l'horaire et les conditions de travail en fonction des besoins.

4- Les conditions de travail

On pense tout d'abord à **un salaire juste, à une charge de travail équilibrée (ni surcharge ni sous-charge), à la sécurité d'emploi, à un environnement sécuritaire ainsi qu'à un bon aménagement physique du milieu de travail.** De plus, **des politiques et des orientations claires et cohérentes, une bonne définition des rôles, un encadrement de qualité et un souci de respecter la justice et l'équité** sont de mise.

Un tel contexte implique également de favoriser le soutien social, de réduire les conflits et de s'assurer qu'il y a de bonnes relations avec le superviseur/le manager, les subordonnés/ les collaborateurs et entre collègues. L'entreprise **peut offrir des formations sur la communication efficace et la gestion des conflits, ainsi que favoriser la discussion et les interactions.**

Employer du personnel **exige aussi de gérer différentes personnalités.** Par exemple, si une personne très **autoritaire** est responsable d'une équipe, il est possible que ses membres se sentent brimés et dévalorisés. L'équipe peut devenir moins efficace et le climat de travail peut se dégrader. Peu d'employés accepteront de travailler longtemps dans un climat de conflit. Un leader **plus participatif ou mobilisateur**, qui donne du sens au travail des employés, les soutient, les écoute réellement et favorise leur autonomie aura une influence positive sur le climat de l'équipe.

Il y a aussi la question des personnalités difficiles. Si manipulation, dénigrement ou manque de respect font partie du quotidien, **les conséquences peuvent être grandes** : insatisfaction au travail, stress, épuisement professionnel, anxiété, mal-être. Cela peut aussi faire baisser le rendement, donner une mauvaise réputation à un département et rendre plus ardu le recrutement de nouveaux employés. L'inaction face à tout problème de comportement peut causer bien des problèmes.

Un autre aspect important est **la pratique de la reconnaissance** qui joue un rôle crucial dans la motivation et le sentiment d'appartenance. Se sentir reconnu donne l'impression d'être apprécié et utile et permet d'augmenter l'estime de soi et l'épanouissement, tout en donnant un sens au travail accompli.

Voici quelques façons de faire preuve de reconnaissance :

- **Saluer, remercier, accorder de l'autonomie, permettre des aménagements dans l'horaire ;**
- **Féliciter pour le travail fait, les efforts fournis et l'implication ;**
- **Offrir des possibilités de promotion et de développer de nouvelles compétences ;**
- **Reconnaître et valoriser l'expertise et les qualités professionnelles.**

Enfin, dans un contexte de pénurie de travailleurs (compétents), **il ne faut pas négliger le possible apport des nouveaux diplômés. Ils n'ont peut-être pas l'expérience désirée, mais ils sont qualifiés. Pourquoi ne pas envisager une forme de mentorat entre les employés plus expérimentés et les nouveaux ? Une piste à explorer !**

B- Cas de départ des compétences

Savions-nous que quand nous perdons un employé, cela nous coûte de 30% à 150% de son salaire annuel pour le remplacer ? Entre le moment où il quitte l'entreprise et celui où son remplaçant atteint un même niveau de performance, cela coûte cher en formation et en perte de productivité.

Il faut inclure dans ce calcul **les coûts d'affichage de poste, de recrutement et la mobilisation d'employés pour faire les entrevues d'embauche.** Et plus les responsabilités de l'employé sont élevées, plus cela coûte cher. D'où l'importance de développer des mécanismes pour mieux retenir ses employés.

Notre objectif est d'aider les gestionnaires/les managers à mieux comprendre le marché actuel de l'emploi et à mieux se vendre.

«Les entreprises doivent se vendre sur le marché présentement, dit Didier Dubois, coauteur du livre et directeur-conseil de HRM Group. L'expertise la plus pertinente pour le faire, c'est le marketing RH.»

Le marketing RH utilise les stratégies de marketing en les adaptant aux ressources humaines pour être plus vendeur. On considère les employés comme des clients. **«Évidemment, on ne vend pas l'entreprise comme si c'était un produit de consommation, mais on utilise le marketing comme processus pour valoriser ses forces»**, ajoute M. Dubois.

Avec le marketing RH vient son pendant, la marque employeur. C'est le reflet de l'organisation comme employeur. **Elle permet de se présenter sur le marché du travail de manière distinctive et sert à promouvoir son positionnement auprès des candidats potentiels.**

Dans ce cas bien précis, nous vous conseillons de lire notre livre **« L'alliance marketing ressources humaines »** édité par l'imprimerie BENSALÉM de Laghouat.

Mais attention ! La marque employeur n'est pas un remède miracle, prévient M. Dubois. «Elle doit être basée sur ce que l'entreprise est vraiment, dit-il. Trop souvent, les entreprises se font faire une marque employeur, mais cela ne reflète pas ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation.»

C'est un travail de longue haleine, qui peut prendre quelques années.

L'entreprise doit s'évaluer, pour savoir si on est à même d'attirer les talents dont on a besoin, il faut poser un diagnostic, en mesurant les perceptions, autant à l'interne qu'à l'externe.

«Il faut découvrir ce que les employés apprécient dans l'organisation, parce que ces éléments peuvent devenir des arguments pour attirer les candidats. On mesure ensuite ce que les candidats pensent de l'employeur et on dresse un bilan.

C'est ce bilan qui servira de base pour élaborer la stratégie. **«On utilise les informations découvertes pour déterminer notre positionnement sur le marché. Les employés qui sont encore là, pourquoi restent-ils ?**

On constate que certaines pratiques en ressources humaines accroissent le potentiel de rétention des employés, ce qui amène à l'étape de la fidélisation. **Il faut favoriser une culture d'embauche qui met l'accent sur l'importance de nos employés».**

Observation

En Algérie, on ne gère pas l'emploi, on intègre des individus (au travail) des travailleurs. L'emploi est mal géré

L'état protège indirectement quelques entreprises en gardant bas les salaires des autres secteurs

III-Comment attirer et retenir les talents dont nous avons besoin,?

Aujourd'hui la gestion des ressources humaines (management des énergies humaines) est devenue un réel casse tête pour les entreprises, que ce soit pour le recrutement, la rétention des employés ou la mesure de la performance.

Les entreprises doivent aujourd'hui gérer la performance, le bien être, le développement de leurs employés tout en leur proposant un environnement stimulant.

Les précédentes générations de travailleurs voulaient avoir un emploi stable, un revenu sécurisé et la promesse d'une bonne retraite. **L'employé trouvait sa motivation principalement dans ces trois objectifs là.** Les entreprises devaient donc seulement s'assurer de contrôler l'absentéisme, le vol de temps et de s'assurer que les niveaux de performances attendus étaient atteints.

Le modèle a commencé à se fissurer lorsque l'entreprise a commencé à ne plus respecter le contrat emploi stable, puis retraite. **L'employé s'est donc retrouvé à se demander pourquoi vraiment il devait se donner corps et âme pour cet employeur qui ne le respectait pas, surtout avec ce code de travail et cette loi 90/11 et en particulier son article 73/4**

A moins que ce soit l'inverse et que ce soit les employés qui ont préféré échanger le revenu sécurisé contre plus d'opportunités et de reconnaissances ailleurs.

Toujours est-il que le contrat s'est brisé et que les employeurs ont cessé de se soucier du bien être des employés et les employés ont cessé de se soucier de l'entreprise.

La rupture de ce contrat amène une problématique importante : l'employeur doit s'assurer d'attirer et de retenir les talents, de les motiver et de les récompenser à la juste valeur de leur contribution à l'entreprise sous peine de les voir partir ailleurs.

-Mesurer la performance pour motiver ses employés

On a donc **un changement important** sur le mode de rémunération et de récompense des employés. **Une paye stable, une augmentation annuelle et la promesse d'une retraite ne peuvent plus motiver.** Une des premières choses que nous observons chez nos clients est **l'absence de suivi de la performance.** Bien souvent la performance n'est pas suivie, et la raison en est simple : **c'est assez complexe et cela peut même avoir des effets pervers.**

Beaucoup d'entreprises préfèrent mesurer l'attitude de l'employé. D'une part cela paraît plus simple, et d'autre part cela paraît plus "juste".

C'est logique, on répète à tout va que **pour garder nos employés et attirer de nouveaux talents il faut un environnement de travail attrayant**. Du coup **plusieurs entreprises évaluent et récompensent leurs employés sur une évaluation de leur attitude au travail**.

C'est vrai, l'environnement attrayant est un point de plus en plus souvent cité par les employés. **Mais cela est loin d'être suffisant**. Il serait inconcevable de mieux récompenser (par une augmentation par exemple) quelqu'un qui a une très belle attitude mais une piètre performance.

BambooHR nous **propose une belle solution pour l'évaluation des employés**

En fait **les deux valeurs sont importantes : l'attitude et la performance**. L'une sans l'autre peut amener à des contre sens.

On obtient alors quatre groupes d'évaluations :

- les employés qui ont **une mauvaise attitude et une mauvaise performance** : il s'agit d'employés qui ne sont pas à leur place dans notre organisation. Il est impératif d'agir pour le bien de l'entreprise comme pour celui de l'employé.
- les employés qui ont **une bonne performance mais une piètre attitude** : ce sont de bons éléments mais qui ont besoin de faire un travail sur eux-mêmes pour améliorer leur attitude. L'employeur ne peut pas agir beaucoup ici, si ce n'est d'essayer d'accommoder l'employé pour rendre son environnement de travail plus agréable (bien que ce soit rarement la source du problème d'attitude).
- les employés qui ont **une bonne attitude mais une piètre performance** : si l'attitude est là alors c'est que l'employé est coachable vers une meilleure performance. C'est là tout le rôle de son manager de l'accompagner à une meilleure performance. C'est dans ce cadrant-là que nous voulons recruter nos futurs collaborateurs.
- et enfin, **il y a les employés qui ont une très belle attitude et une très belle performance** : nous ne savions pas ce que nous faisons, mais en tout cas, continuons. C'est la combinaison idéale, nous voulons amener tous nos employés dans cette zone-là.

Donc comme on peut le voir, l'évaluation de la performance est souvent mal comprise ; il faut évaluer l'ensemble de la contribution de l'employé (attitude, performance) et agir pour atteindre la meilleure configuration (environnement, conditions de travail, outils, formation, rémunération ...).

-La fidélisation

Comment retenir nos employés ?

Alors une étude canadienne montre que 8 employeurs canadiens sur 10 se disent **préoccupés par la fidélisation de leurs employés les plus talentueux, plusieurs tactiques sont mises en place**. L'étude de l'agence en dotation Robert Half International avance quelques pistes : **mieux communiquer avec le personnel** (mesure favorisée par 42 % des employeurs sondés), **améliorer les programmes de reconnaissance des employés** (40 %), de même que **multiplier les occasions de perfectionnement** (40 %).

Ces mesures ne semblent toutefois **pas en phase avec les objectifs des employés** qui, de leur côté, privilégient (à 51 %) **les augmentations de salaire**, toujours selon Robert Half. D'autres manières de s'assurer leur fidélité, selon l'étude ? **Leur accorder une promotion** (18 %) ou **davantage de congés** (16 %).

-Trouver le bon candidat

D'autres aspects peuvent également **motiver les employés à rester plus longtemps** au sein d'une entreprise. Par exemple, **la nature du poste et les défis qu'il amène**. «C'est l'objectif de toute démarche de recrutement **que de trouver le candidat idéal pour un poste à combler**, indique le Groupe Conseils MCG, un spécialiste des ressources humaines, sur son site web. C'est aussi le **principal facteur de départ des employés : le mauvais jumelage entre leur profil et le poste.**»

Pour limiter les erreurs, nous suggérons aux employeurs de **mettre en place des processus de recrutement structurés** ainsi que de **déterminer au préalable les compétences recherchées**.

-S'adapter aux nouvelles réalités

Les façons de travailler ont beaucoup changé ces dernières années. En outre, les jeunes générations **sont à l'affût de nouvelles méthodes**. **Une bonne manière d'attirer les millénariaux ? Leur proposer une organisation du travail innovante et valoriser la polyvalence**.

Dans la même veine, le télétravail, des rétroactions efficaces et **la valorisation des employés peuvent aussi permettre de stimuler leur engagement**.

-Encourager la formation

Formations ponctuelles, mentorat, coaching, congrès, conférences, formations en ligne – tous les moyens sont bons pour parfaire les connaissances des travailleurs, d'autant qu'il s'agit **d'un atout qui leur donnera vraisemblablement envie de rester en poste plus longtemps**.

«En fin du compte, les professionnels ne s'éloigneront pas des entreprises qui déploieront des efforts pour encourager leur croissance professionnelle, souligner leurs contributions et soutenir activement leur bien-être», conclut David King, président de district principal pour Robert Half.

V-Comment augmenter le taux de rétention des employés

Les entreprises mettent énormément d'effort et d'énergie pour attirer le capital humain et le développer. La "guerre des talents" est à la hausse, spécialement avec la mondialisation et les pénuries de main d'œuvre imminentes.

Mais qu'arrive-t-il une fois que nous aurons attiré ces gens au sein de notre organisation ? Qu'en est-il des employés talentueux qui œuvrent déjà au sein de notre entreprise ? Quel est le but d'attirer ce talent si en bout de ligne, nous sommes incapables de les retenir ?

Avoir un bon taux de rétention des employés ne signifie pas simplement de garder ses employés les plus performants, mais aussi une économie de coûts pour notre entreprise. Alors que le taux de roulement est un des coûts les plus élevés dans le domaine des ressources humaines / énergies humaines, **les gestionnaires / les managers exigent une intervention de la part de leurs professionnels des RH/DEH de mettre en œuvre des plans et des politiques de rétention.**

Alors comment augmenter notre taux de rétention des employés ? Prenons cela étapes par étapes !

-Identifier les postes avec le plus haut taux de roulement et les employés les plus performants

Il va de soi que nous serons en mesure d'ajouter le plus de valeur à notre organisation lorsque nous nous adresserons à la plus grande problématique.

Identifier les postes avec le taux de roulement le plus élevé nous permettra de concentrer nos efforts sur nos coûts les plus élevés, ayant ainsi un impact plus significatif.

Calculons notre taux de roulement en additionnant le nombre d'employés ayant quitté notre organisation/entreprise (volontairement ou non) selon une période de temps spécifique (la dernière année est souvent une période de référence), et divisons ce nombre par le nombre total d'employés (soit dans notre organisation, dans ce département, ou parmi les gens qui occupent un poste similaire).

Si le but premier est de **retenir nos meilleurs talents**, alors comment faire autrement que d'identifier qui ils sont ! **Utiliser des évaluations de performance et la rétroaction de la part des superviseurs afin de déterminer qui sont nos meilleures ressources.**

Efforçons-nous de comprendre leurs valeurs, leurs intérêts, leurs besoins et leurs motivations. Avec cette information sous la main, **nous serons en mesure de développer des plans de rétention qui seront attrayants pour nos employés les plus performants.** Le fait d'être reconnu pour leurs bonnes performances rend une entreprise plus intéressante aux yeux des employés.

Ici on garde les talents et on motive et encourage les autres à développer leurs performances.

-Concentrons-nous sur les gestionnaires/les managers

Et par cela, nous ne voulons pas nécessairement dire notre meilleur gestionnaire/manager (quoique, ce n'est pas une mauvaise idée non plus !).

Portons une attention à nos employés les plus performants.

Selon Roger Herman, le **“Père de la Rétention des Employés”**, **75% des gens qui ont volontairement quitté un emploi ne quittent pas leur emploi ; ils quittent leurs patrons.**

Assurons-nous que nos gestionnaires/nos managers soient conscients de leur impact vis-à-vis la rétention des employés.

Formons-les en stratégies de rétention et responsabilisons-les face à leurs taux de rétention des employés.

Évaluons le **style de gestion de nos gestionnaires/nos managers** et déterminons si ce style correspond à celui **approprié pour l'équipe qu'ils ont à gérer.**

-Renforcer la fidélité et le rendement des employés

Il est évident que **nous devrions récompenser** nos employés adéquatement si nous voulons qu'ils restent dans notre organisation. Par contre, il est important de ne pas seulement leur offrir des plans de compensation compétitifs, mais **aussi de récompenser leur loyauté et leurs performances.**

Pour nous assurer d'un renforcement maximal, **récompensons nos employés de façon équitable, cohérente et différenciée en fonction de leurs performances et de leurs résultats.**

Sachons **reconnaître les préférences** de nos employés, leurs valeurs, leurs intérêts et leurs besoins pour trouver la bonne forme de récompense et

bénéfices au travail (ex: des congés compensatoires, récompenses non-matérielles, régimes de retraite, assurance-vie, horaire flexible, etc.). Identifions leurs **sources de motivations** et récompensons-les en capitalisant sur leurs forces et en surmontant leurs faiblesses.

Pensons à utiliser des **outils d'évaluation** afin de mieux connaître leurs motivations, leurs valeurs et leurs réflexes naturels. **Offrir des promotions à l'interne au lieu d'afficher le poste à l'externe, lorsque cela est possible**, est aussi un autre moyen d'augmenter la fidélité et la performance des individus.

-Fournir du Feedback, de la formation et du développement

Pourquoi ? C'est bien simple : **les employés talentueux veulent plus ! Ils veulent être capables d'en faire plus, de développer leurs capacités, de devenir meilleur, et de sentir qu'ils font partie de notre organisation.**

Offrons à nos employés la formation nécessaire afin de leur permettre de s'épanouir au sein de notre entreprise.

Tenons compte de leurs préférences avant de leur imposer un plan de formation. Évaluons leurs capacités et leurs objectifs, et déterminons ce qu'ils veulent faire. Non seulement nos employés satisferont-ils leurs besoin de se perfectionner, mais ils auront notamment tendance à être plus fidèles et impliqués dans notre organisation.

Fournir une rétroaction (feedback) adéquate est aussi primordial pour **retenir nos meilleurs employés**. Les employés talentueux et motivés veulent savoir comment ils sont perçus, surtout par leurs supérieurs. **Étonnamment, il semble que les superviseurs ne fournissent pas autant de feedback à leurs employés les plus performants qu'aux autres employés.**

Rappelons-nous que le *feedback* n'inclue pas seulement de mauvais commentaires. **Reconnaissons la performance de nos employés, félicitons-les, récompensons-les, et n'oublions pas de le faire systématiquement.**

-Mettre en œuvre des programmes de communication efficaces

Il y a tellement de solutions possibles pour améliorer notre taux de rétention des employés ; de **la planification de la relève aux programmes de mentorat, en passant par les stratégies de développement de carrière. Mais comment déterminer celle(s) qui ajoutera (ont) le plus de valeur à notre organisation ?**

La mise en place de politiques et programmes RH/DEH est dispendieuse

et demande énormément de temps. Bien qu'il existe de nombreuses pratiques que nous pouvons utiliser, il est essentiel de concentrer nos efforts et notre énergie sur celles qui auront un impact positif sur notre entreprise.

Mettre en œuvre un programme de communication efficace pour nos employés nous permettra d'identifier clairement ce que nos employés désirent.

Notre organisation sera en mesure de satisfaire les besoins des employés, leur permettre de se sentir plus impliqués, plus engagés, plus loyaux, et, finalement, augmenter le taux de rétention des employés.

Augmenter le taux de rétention de nos employés **se traduira par une organisation plus performante**. À long terme, un **taux de roulement plus faible** signifie moins d'argent dépensé en embauche, en formation et en développement. **Cela veut aussi dire de garder nos employés qualifiés et qui ont déjà fait leurs preuves au sein de notre organisation.**

Procédons à l'analyse nécessaire pour assurer que notre taux de rétention continue de s'améliorer, **identifions nos meilleurs et évaluons leurs capacités**, leurs besoins, leurs préférences et mettons l'emphase sur les choses qui fonctionnent !

V- Comment faire pour attirer les jeunes diplômés ?

Les sondages et baromètres concernant le recrutement des jeunes diplômés mettent en exergue qu'ils sont friands des valeurs avant tout. **Ils savent que travailler dans une entreprise où il fait bon évoluer est un facteur d'équilibre personnel. Conscients par les nombreux articles sur l'impact du burn out, ils font attention aux classements qui leur servent d'indicateurs et ils peuvent aussi être influencés** par les buzz qui donnent une image contraire à celle présentée par certaines entreprises qui font qu'ils leur tournent le dos. Qu'ils soient issus de filières universitaires prisées (sciences, nouvelles technologies, informatique, mathématiques...) ou de grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, **les jeunes diplômés attirent la convoitise des entreprises. Mais, il est à constater que nos entreprises n'ont pas toutes les mêmes moyens.**

Alors elles doivent rivaliser d'imagination pour attirer ces jeunes diplômés. Mode de management adapté, responsabilités accrues au sein de l'entreprise..., les entrepreneurs/employeurs doivent tenter par tous les moyens de séduire les jeunes talents.

Comment faire pour attirer les jeunes diplômés dans nos entreprises ?

1-A l'école de l'excellence

Écoles d'ingénieurs, juristes d'entreprises, recherche scientifique, grandes

écoles de commerce...**Chaque année, de nouveaux diplômés de haut niveau sont lancés sur le marché du travail.**

Issus des grandes écoles ou détenteurs de diplômes du 3^e cycle universitaire et supérieurs, **ces tout nouveaux diplômés ont des CV attractifs pour intégrer le milieu de l'entreprise.** Néanmoins, faute de moyens suffisants ou incompétence de certains managers et en rapport avec les grandes compétences de ces jeunes, **les entreprises laissent ces talents répondre favorablement aux sirènes de l'étranger.**

Les entrepreneurs/dirigeants doivent se montrer ingénieux pour éviter, ou au moins freiner, l'exode massif à l'étranger de tous ces jeunes diplômés.

2- Augmenter les moyens mis à disposition des jeunes diplômés

Le jeune diplômé cherche d'abord à évaluer la valeur marchande de ses hautes compétences sur le marché du travail. Les entreprises manquent cruellement de moyens pour attirer ces jeunes frais émoulus des grandes écoles. Les rémunérations proposées aux jeunes diplômés pour évoluer au sein d'une entreprise sont très inférieures à ce qui se pratique à l'étranger, aux pays du Golfe, au Canada et aux États-Unis. Il n'y a donc pas de moyen plus efficace que de proposer un salaire qui peut, au moins, faire hésiter le jeune. Si un chef d'entreprise/un employeur veut tel jeune diplômé à tel poste dans son entreprise, il doit démontrer sa détermination en offrant un salaire en rapport avec le cursus du jeune. **Au contraire, si l'écart reste trop grand par rapport aux propositions de la concurrence étrangère, le jeune diplômé, très souvent, choisira l'exil professionnel à l'étranger.**

3- Appliquer un mode de management adapté à la jeune génération

Le jeune diplômé de haut niveau aime évoluer dans un milieu stimulant intellectuellement. Il est aussi très regardant (concernant l'entreprise) sur la façon dont se réalise le management des salariés. De fait, le jeune talent apprécie qu'on lui attribue un champ de liberté assez vaste et ne supporte guère les managements à l'ancienne avec de grosses pressions de la part des supérieurs hiérarchiques.

Un milieu professionnel stimulant avec beaucoup de liberté est donc un bon compromis qui séduit les jeunes diplômés. Le mode de management doit donc être souple et moderne, privilégiant la communication et le dialogue.

Ne pas abuser de l'autorité ne signifie pas qu'on attend moins de résultats d'un jeune salarié. Il s'agit au contraire d'accorder de la confiance au jeune diplômé qui va alors ressentir l'atmosphère professionnelle comme saine et épanouissante. C'est donc une forme de management bien pensée pour séduire les jeunes diplômés qui doit être mise en place.

4- Attribuer rapidement des responsabilités à un jeune diplômé au sein de l'entreprise

Pour attirer les jeunes diplômés, il faut montrer à ces derniers que l'entreprise a besoin d'eux et compte sur eux pour se développer. Un jeune qui a réussi de brillantes études attend de ses futurs employeurs qu'ils reconnaissent son potentiel et qu'ils vont compter sur lui et ses grandes compétences.

Il est très valorisant pour un jeune diplômé de se sentir « désiré » et déjà important pour l'entreprise dans laquelle il va évoluer.

Le chef d'entreprise/l'employeur devra alors démontrer au jeune diplômé que sans les compétences de ce dernier, l'entreprise aura beaucoup moins d'atouts pour se développer.

Le dirigeant d'entreprise//l'employeur doit donc expliquer au jeune que celui-ci est un maillon essentiel pour l'entreprise et qu'il fait partie du projet global de développement de celle-ci.

LES CLES DE REUSSITE DU MANAGEMENT

Pas de performance de l'entreprise sans exigence... ni bienveillance ! Et dans ce domaine, le rôle du dirigeant et du Manager des Energies Humaines. Mais quelles sont les clés d'un management réussi ?

Le management en 3 axes

Le management au sens de pilotage global de l'entreprise repose sur 3 axes fondamentaux :

- **La raison d'être, les buts et l'objectif de l'entreprise** : c'est dire que définir la politique générale, son projet d'entreprise, donne du sens à l'exercice de son métier.
 - **La gestion des opérations** pour atteindre ses objectifs, c'est le management opérationnel, le pilotage des processus, la gestion du quotidien en quelque sorte.
 - Enfin, **la gestion des relations/énergies humaines** au sein de l'exploitation : c'est la capacité à entraîner ses équipes et ses salariés.
- En effet, le rôle du dirigeant est de penser et préparer l'avenir. Penser et imaginer son futur, c'est donc donner de la cohérence entre les stratégies et ses déclinaisons opérationnelles. Mais c'est aussi permettre de travailler au sein d'une équipe et avec des salariés motivés pour réaliser les objectifs : on parlera alors de cohésion d'équipe, ce qui nous amène naturellement à parler de motivation.

De la motivation à la performance

Nous pouvons définir la motivation dans nos sociétés par ce qui nous passionne, ce qui nous charge en énergie sans fatigue. C'est aussi ce qui comble nos besoins, quoique différents suivant les individus, en :

- Leadership, reconnaissance,
- Cohésion sociale, ambiance
- Sécurité, organisation et procédures,
- Résultat, atteinte des objectifs.

Le besoin fondamental, que l'on rencontre chez tous les êtres humains, est **le besoin de reconnaissance**. Écoutons ce que souhaitent les salariés : « **Qu'on reconnaisse mon travail** ». « **Que l'on me dirige avec tact** ». « **Un bon patron, c'est quelqu'un qui a du cœur** ». « **Qu'il me conseille quand cela ne va pas** ».

« **Qu'il reconnaisse mes compétences** ». « **Qui me félicite quand cela va bien** ». « **Un bon patron c'est celui qui donne de la reconnaissance** ».

C'est dire que la reconnaissance doit être au cœur des relations humaines au sein des entreprises. N'oublions pas non plus que la qualité des relations génère la performance et les meilleurs résultats économiques et financiers. **II**

s'agit donc de réconcilier une vision humaniste du management et l'exigence nécessaire à la performance de l'entreprise.

Exigence et bienveillance sont donc les clés de la performance de l'entreprise.

En synthèse, piloter et manager ses salariés, augmenter la performance collective de l'entreprise, c'est pour le dirigeant développer sa capacité à :

- Entraîner les équipes par son leadership
- Créer de la cohésion et de la cohésion
- Transmettre sa passion du client, du métier, de l'entreprise, de ses salariés, et connaître les besoins de chacun de ses équipiers.
- Donner de la reconnaissance sans limite

Les enjeux pour le dirigeant ne sont pas sans conséquence sur son propre fonctionnement :

- Gagner en sérénité
- Etre porteur d'une rationalité économique et sociale
- Elargir ses propres compétences
- Sentir ses salariés soudés autour de lui
- Gagner en autorité

Il faut se souvenir que la performance = compétence x motivation

Mais **le patron est aussi le capital le plus important de l'entreprise** et il doit penser à lui, prendre du plaisir, se donner du temps, veiller à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Alors, pour exercer son métier de chef d'entreprise, avec bienveillance mais aussi exigence, quelques conditions sont à respecter :

- **Passion pour le métier,**
- **Aimer ses équipiers et ses salariés,**
- **Un peu de méthode,**
- **Un peu de courage,**
- **Et ne jamais lâcher : le battant voit une solution pour chaque problème.**

I- Fonder un travail collaboratif pour une intelligence collective

Travail collaboratif et intelligence collective : le groupe, moteur d'efficacité

Dans un environnement caractérisé par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté, les entreprises, pour réussir, doivent s'orienter de plus en plus vers **le mode de travail collaboratif. Mais la coopération inter-équipes ou collaborateurs ne s'improvise pas !** À quels outils recourir et quelle posture adopter ?

Comment se manifeste l'intelligence collective, censée transcender les capacités du groupe et de chacun de ses membres ? Exploration.

a- Le travail collaboratif et l'intelligence collective pour s'affranchir des pesanteurs hiérarchiques

L'autorité et le contrôle, la division du travail et des organigrammes « codés en dur » ont permis aux entreprises de piloter leurs ensembles humains jusqu'aux effets conjugués de la mondialisation et de la digitalisation, selon Jean-François Nouvel, ancien enseignant-chercheur spécialiste de l'intelligence collective.

Dans un contexte devenu mouvant, changement de paradigme : cette architecture sociale pyramidale donne lieu à des tensions entre « fertilisation des savoirs » et compétition notamment. Dès lors, les entreprises identifient les aptitudes sociales de leurs collaborateurs – coopération, soutien mutuel – comme facilitant leur adaptation et l'assouplissement des règles de fonctionnement – sans pour autant les supprimer. Selon Anne Ambrosini, directrice Pédagogie et Développement de docendi, les organismes de formation « accompagnent logiquement cette évolution en permettant aux apprenants de découvrir ces nouvelles approches collaboratives et de s'y exercer, la coopération constituant une soft skill en soi ».

Avec le travail collaboratif, plusieurs personnes mutualisent leurs capacités puis coordonnent leurs actions afin d'atteindre un objectif commun dont elles seront collectivement responsables. Reposant sur le partage – de valeurs, d'un projet, de connaissances, de ressources et d'outils – et s'appuyant sur l'accès à l'information en temps réel, il favorise :

- ✓ **La proximité** – en permettant aux membres du groupe de travail de nouer des liens et de faire naître la confiance ;
- ✓ **L'égalité** entre tous les participants – via des rapports horizontaux, chacun mettant ses compétences au service du projet ;
- ✓ Une **convergence** d'intérêts entre le niveau collectif et individuel ;
- ✓ La **capacité à s'adapter** à la complexité et à l'inattendu. On touche ici la notion d'intelligence collective (IC).

Présente dans chaque organisation au niveau opérationnel selon Pierre Lévy, auteur de L'Intelligence collective, Pour une anthropologie du cyberspace, elle s'y manifeste le plus souvent de façon empirique. Entre autres exemples, elle constitue l'une des ressources privilégiées des managers de transition pour résoudre les problématiques complexes de terrain lorsqu'ils sont en mission ; les solutions préexistent en interne mais les collaborateurs n'ont pas été suffisamment écoutés.

b- L'intelligence collective ou 1+1=3

S'il est délicat de « circonscrire » l'IC – définit-on l'intelligence en soi ? - , l'intelligence collective est une propriété du vivant social car on l'observe aussi bien chez l'être humain que dans le monde animal (poissons, oiseaux, fourmis, abeilles ...).

L'IC désigne donc **les capacités cognitives d'une communauté résultant de multiples interactions entre ses membres, celles-ci créant des synergies qui permettent d'accomplir des tâches complexes. Car la capacité collective globale n'équivaut pas à une simple addition !**

Visualisons le processus en se référant au *Petit manuel du facilitateur en herbe* de Héloïse Liagre et Camille

Sfez, consultante docendi . L'intelligence collective se traduit par :

- ✓ **Des personnes installées en cercle ;**
- ✓ **Avec une question posée au centre.**
- ✓ **Chaque participant partage à tour de rôle ses connaissances ou perceptions relatives au sujet abordé, en parlant au centre sans s'adresser à une personne en particulier ;**
- ✓ **Lorsque chacun s'est exprimé, le collectif sait ce que chacun de ses membres sait.**

L'intelligence collective peut néanmoins dysfonctionner !

Un exemple : des décisions de groupe aux effets délétères sont validées car certains membres n'ont pas osé exprimer leur désaccord...

c- Quelle posture adopter pour favoriser la coopération ?

Travailler ensemble ne consiste pas uniquement à s'entraider. Pour Camille Sfez, le mode de communication est clé : quels processus utiliser ? À quels outils recourir pour qu'une réunion s'avère génératrice de valeur, par exemple ?

Pour faciliter et renforcer la coopération, **il est important :**

- ✓ D'apprendre à être présent et à écouter – dans le sens d'une disponibilité maximale, en se préservant de tout jugement et en « accueillant » la parole de l'autre ;
- ✓ D'accepter les silences ou de ne pas savoir ;
- ✓ D'apprendre à questionner sans induire de réponse ;
- ✓ De connaître les règles de prise de parole – à tour de rôle, avec un temps défini, dans l'objectif de contribuer et non de « briller » ;
- ✓ De développer l'envie de travailler ensemble et la bienveillance – en partageant ses idées sans s'inquiéter d'une appropriation éventuelle par des collègues et en osant exprimer son point de vue sans crainte d'être critiqué.

Dans le cadre d'une réunion ou d'une session de formation, le facilitateur ou animateur est garant du bon niveau de communication.

Le travail collaboratif et l'intelligence collective **reposent sur deux postulats :**

✓ Il y a un leader sur chaque chaise – chaque membre du groupe a quelque chose à apporter aux autres membres, y compris s'il ne dispose d'aucune connaissance spécifique du sujet abordé, via son point de vue différent ;

✓ Les personnes présentes sont les « bonnes personnes » – quels qu'ils soient, les membres du groupe accompagnent le collaborateur ou l'apprenant (selon le contexte) dans leur réflexion ou leurs découvertes et acquisitions.

d- Quelques exemples de méthodes collaboratives mettant en jeu l'intelligence collective

Un autre élément participe du processus collaboratif : **l'espace de rencontre.** Le concept de World café est né du constat selon lequel les collaborateurs **échantent plus facilement autour de la machine à café que dans un cadre « institutionnel ».** Adapté à des groupes de 20 à 400 personnes, **le World café accueille les participants dans une atmosphère conviviale et décontractée, lumineuse et colorée, souvent riche en bonbons et autres douceurs !**

Objectif : faciliter les échanges pour créer une « conversation » constructive et dynamiser la créativité. L'organisation de l'espace concourt fortement au travail collaboratif: **possibilité d'installation en grand cercle ou en îlots, distance entre les tables, espaces avec différents types d'assises, zone de déambulation...**

L'usage de telle ou telle méthode collaborative **s'apprécie en fonction du projet et de son contexte.** Ainsi, la fresque collective recourt à l'expérimentation sensible (les participants s'engagent physiquement, avec leurs sens, en utilisant de la peinture, des crayons, etc. et en « matérialisant » leurs idées) et à la communication visuelle pour favoriser la représentation rapide d'une problématique. **Autre approche, l'enquête appréciative part des succès pour impulser un changement en boostant ce qui fonctionne déjà bien, inversant le schéma habituel de résolution de problèmes où l'on identifie celui-ci pour lui apporter des solutions.**

En résumé, toute démarche de travail collaboratif engage l'intelligence collective et comporte **trois phases :**

- **la conception :** déterminer la finalité du projet collaboratif et mettre en œuvre une action de cadrage pour constituer une équipe solidaire dès l'amont ;
- **la facilitation :** faire vivre une rencontre agréable et productive en jouant

les « maîtres du temps » (avec subtilité) pour favoriser l'expression de tous les potentiels ;

- **la récolte** : collecter, analyser et synthétiser le travail fourni pour permettre l'ancrage, la réflexion ou l'apprentissage.

Vectrices d'intelligence collective, les approches collaboratives transforment l'organisation du travail mais aussi l'animation pédagogique. Leurs conséquences sont aussi sociologiques. Ainsi, l'identité de chacun d'entre nous et le lien social pourraient se fonder à l'avenir sur l'échange de connaissances plutôt que sur l'appartenance à des territoires (au sens large) ou la participation à des processus économiques. Avec, en perspective, l'expression pleine et entière de notre potentiel humain ?

II- Développer l'intelligence collective

A -L'intelligence collective

a- Qu'est-ce que l'Intelligence Collective ?

L'intelligence collective est la mise en commun des compétences, connaissances, créativité, capacités de réflexion et de résolution de problèmes... au service d'un objectif commun.

Cette interaction entre les différents membres d'un groupe - équipe, entreprise, groupe de travail, etc. - **crée une véritable synergie, source de plus-value et d'innovation.**

L'Humain dans son entière diversité prend alors toute sa dimension au sein d'un groupe.

Cette organisation communautaire **est caractérisée** notamment par :

- **différents individus possédant chacun une partie de l'information, des compétences spécifiques** sans toutefois être conscients de l'ensemble des composantes du groupe ou du fonctionnement global de ce dernier,
- **des relations interpersonnelles riches** où les interactions sont fluides, nombreuses et transversales,
- **des règles de vie en communauté** essentielles, simples et respectées de tous les membres,
- **une motivation collective et individuelle**, avec des objectifs individuels et communs, un épanouissement personnel,
- **un sens** aux diverses tâches et missions confiées,
- **un bien-être au travail** , une certaine reconnaissance de ce que l'on possède en matière de compétences, connaissances, talents, etc. et la conscience que l'on partage certaines valeurs, questionnements...
- etc.

b- Comment développer l'intelligence collective ?

"Seul, on va plus vite ; ensemble, on va plus loin". Ce proverbe africain résume l'essence même de l'intelligence collective : faire davantage en partageant ses compétences et savoir-faire avec les autres !

Comment exploiter cette intelligence mise en commun et connectée pour atteindre des objectifs partagés ?

Très répandue dans le monde animal, notamment chez les fourmis, les poissons ou encore les loups, l'intelligence collective donne **ce pouvoir au groupe d'aller encore plus loin, d'être plus créatif, plus innovant, de trouver des alternatives et/ou solutions à des problèmes plus ou moins complexes en mettant les compétences, connaissances et aptitudes de chacun au service du groupe.**

Chaque entreprise utilise l'intelligence collective depuis toujours puisqu'il s'agit de **se doter des diverses compétences et connaissances nécessaires, de les utiliser et les articuler de manière optimale dans un objectif commun : la croissance de l'entité.**

B -Management et Intelligence collective

Dans un **environnement complexe et dynamique** tel que nous le connaissons, **l'entreprise doit favoriser une organisation de type communautaire** et faire preuve de flexibilité pour faire face aux situations qu'elle n'imagine même pas encore aujourd'hui.

Ce nouveau mode de management, parfois délicat à mettre en oeuvre, sublime la performance globale de l'entreprise, car il induit un climat de travail sain et favorable aux prises de parole tout en tirant tous les bénéfices de la diversité composant le groupe.

1- Apports : s'ouvrir à la différence et à l'innovation

Dans une telle démarche, les relations hiérarchiques et inter-collaborateurs doivent être réinventées pour **faire place au dialogue, à la confrontation d'idées, à l'écoute sans jugement de valeur ou critiques non constructives...** Le but est bien de favoriser l'émergence d'idées dont la portée est insoupçonnée.

En se sentant écoutés, pris en considération, les individus seront davantage impliqués non seulement dans les tâches qui leur sont imparties, mais également dans la dynamique stratégique globale de l'entreprise.

En effet, **une fois un climat de confiance et d'échange instauré, nos collaborateurs seront plus enclins à donner un point de vue jusque lors gardé secret par peur de paraître ridicule, incompris, voire totalement ignoré.**

2- L'intelligence collective : performer par le travail collaboratif

L'intelligence collective est la capacité d'un groupe à s'autogérer et se développer par l'échange d'idée et le travail en commun.

Cette équipe pluridisciplinaire a pour but de mettre en commun ses connaissances individuelles pour développer des compétences collectives.

Et si une telle cellule fonctionnelle est un véritable atout pour une entreprise, c'est également un réel travail de la mettre en place et de la garder performante et rentable sur du long terme. Comment ?

a- Travailler en mode projet

Pour gagner à l'utilisation d'une équipe pluridisciplinaire, il faut s'éloigner des méthodes de management classiques.

Travailler en mode projet, en fixant simplement un objectif final et quelques jalons d'avancement permet à l'équipe de créer une véritable synergie, de gagner en flexibilité, de s'auto-organiser et se responsabiliser. Mais en plus d'un management basé sur la confiance, il est également important d'attribuer des ressources pour la réussite du projet.

L'équipe doit se comporter comme un véritable centre de profit et donc le choix du porteur de projet est une des caractéristiques significatives de la réussite d'une telle cellule. Idéalement il devra être reconnu pour ses compétences en communication, ses aptitudes managériales mais garder une vision métier.

Point clé : il n'y a donc pas de technique de management miracle à appliquer, il faut d'abord adapter son management selon la composition de l'équipe.

b- Connaitre son équipe, savoir associer et faire évoluer les compétences de chacun

Il est très important de créer une équipe avec des profils spécifiques et variés pour que chaque personne se complète et puisse collaborer ensemble. La montée en compétences de chaque membre de l'équipe, trouver sa place et avoir de la reconnaissance sont des facteurs clés de la réussite de la cellule.

Il faut donc repérer les intelligences individuelles de chacun afin de créer un groupe et de fédérer ce groupe autour d'un but ou des valeurs en commun.

Point clé : Faire un recrutement basé autant sur les compétences humaines que professionnelles, cerner les attentes et contrôler les évolutions de chacun.

c- Créer une émulation et un cadre de travail productif

Le Leader du groupe a également un rôle très important, c'est lui qui devra garder l'équipe soudée et orientée vers un objectif commun tout en étant garant des ressources dont il dispose. Une telle équipe doit avoir été constituée par une adhésion volontaire.

En effet, les membres doivent avoir choisis volontairement de s'intégrer à cette équipe par une croyance commune au but final du projet. Cette volonté se doit d'être maintenue tout au long du projet pour garder tout le positif qu'apporte une équipe pluridisciplinaire.

Point clé : Veiller à garder le côté humain actif pour garder le bénéfice d'un tel système de management et créer une émulation de groupe (team-building, after work, repas d'équipe,...).

C -Les avantages de l'intelligence collective :

- **Responsabiliser ses collaborateurs**
- **Gagner en motivation et en performance**
- **Etablir un environnement de travail créatif**
- **Favoriser l'innovation**
- **Développer la coordination entre les activités**
- **Instaurer une culture d'entreprise et des valeurs fortes**
- **Cela a déjà fait ses preuves dans de nombreuses entreprises alors pourquoi pas chez vous ?**

D -L'intelligence collective en question

La notion d'intelligence collective n'est pas vraiment une découverte. C'est **l'intelligence du lien, de la relation**. Ces liens induisent des coopérations intellectuelles. **De tout temps, les individus se sont en effet rassemblés pour échanger et collaborer, y trouver un avantage tant individuel que collectif, avantage supérieur à ce qui aurait été obtenu si chacun était resté isolé.**

Autrement dit, **nous pouvons en faire beaucoup plus en partageant nos compétences et savoir-faire avec les autres**. Jusqu'à présent, le management au sein des entreprises a fait appel à **l'intelligence collective pyramidale** en se référant aux notions d'autorité et de division du travail. Dans le monde stable de ces 120 dernières années, **ce modèle de gestion a fait largement ses preuves. Il a ainsi permis d'inventer les avions de ligne, d'envoyer des satellites dans l'espace, de trouver des vaccins...**

Aujourd'hui, face aux **changements de mentalités** des individus, d'abord, face à la **complexité, aux nouvelles technologies, à l'imprévision du monde**, ensuite, l'ancien modèle s'essouffle et se révèle inadapté. **Pour preuve, la plupart des entreprises ont bien des difficultés à s'adapter. Même si systèmes d'information, intranet, knowledge management,**

organisation orientée vers des projets, comités d'entreprise, gestion des Ressources humaines viennent compenser les faiblesses de leur système de gestion. Selon certains experts, l'intelligence collective se réduit à l'extraction de connaissances à partir de données et à la collaboration avec des partenaires connus. Par ailleurs, les conflits d'intérêts que les entreprises subissent entre profitabilité/ développement durable, secret/transparence, dynamique individuelle/collective, développement des savoirs/compétition, brouillent les cartes, les déstabilisent, les discréditent. L'enjeu principal est alors pour ces dernières de mobiliser l'intelligence collective en particulier sur des projets innovants. L'intelligence collective se caractérise par :

1- Penser et décider ensemble

Ce n'est pas un scoop, les individus veulent participer, donner leur avis et le voir pris en compte. Ils **n'investissent plus en effet le travail comme un devoir mais comme une possible source d'épanouissement**. Partant, **il y a nécessité d'inverser la pyramide, de placer les collaborateurs au cœur de l'entreprise**. L'employeur qui veut demander un effort supplémentaire va devoir fournir des explications à ses troupes (les moins de 40 ans) et prendre des engagements sur ce qu'il y a à gagner.

Une entreprise libérée en quelque sorte de la hiérarchie et du contrôle interne, des procédures à suivre, des autorisations à demander. Pas si simple ! Les managers vont devoir s'atteler à refonder le modèle de management existant en instaurant l'autonomie des salariés ainsi que des modes d'échanges horizontaux de façon à créer les meilleures conditions de travail et de réflexion.

Mais voilà, travailler ensemble ne s'improvise pas. L'intelligence collective n'existe pas a priori, elle est le résultat d'un entraînement et d'un apprentissage constants. Pour cela, il faudra concevoir des formations appropriées aux programmes, parmi lesquelles nous trouverons l'intelligence comportementale et relationnelle (écoute/ compassion/non-jugement), l'art du dialogue, la volonté créatrice, la capacité de développer des projets, mais aussi l'économie du don, le développement de soi, l'éthique, les valeurs.

Le problème **qui se pose cependant est celui de persuader les managers de l'utilité de ces nouvelles méthodes, outils et processus qui permettent de mettre en réseau, de faire coopérer les intelligences individuelles et collectives afin d'atteindre un objectif commun (une mission, un projet).**

2- Convaincre les managers

Les managers doivent être soutenus et accompagnés dans ces nouvelles

pratiques managériales par les **RH/DEH** à qui il incombe de proposer des formations individuelles et collectives en les présentant comme essentielles pour **développer la confiance, le respect entre les individus, favoriser l'engagement dans l'action**. Ces **RH/DEH** doivent en effet être conscients que, pour des raisons psychologiques et culturelles, certains managers n'aiment pas la réflexion et la consultation collective. Pour eux, l'intelligence collective peut être perçue comme une perte de temps, une remise en cause de leurs compétences, de leur expérience, voire de leur indépendance. Admettre qu'ils puissent avoir besoin de l'intelligence de leurs collaborateurs pour mener une réflexion remet en cause leur autorité, leur statut, leur pouvoir. Des experts estiment qu'il faut instaurer quoi qu'il en coûte le réflexe de partage, des pratiques de bienveillance (ne pas faire de remarques, par exemple, sur l'orthographe d'une information postée) et cela à tous les étages.

3- Le défi des managers : manager l'intelligence collective (globale)

Une nouvelle ère managériale s'ouvre donc pour les managers. Demain, ils devront coconstruire un contrat qui intégrera la culture, l'histoire de l'équipe et posera le principe de la coopération. Jusqu'à présent, le management était surtout individuel, sans dimension collective. Demain, l'art du manager sera de savoir articuler et mettre en cohérence management collectif et individuel. Ce que nous l'observons aujourd'hui, c'est le manager qui prend le prétexte d'un management individuel pour faire du management collectif. Le cas de figure le plus fréquemment rencontré est celui d'une réunion qui se transforme en une série d'entretiens individuels. Le manager fait un tour de table, pose des questions qui n'intéressent pas l'ensemble des personnes présentes. Une incompétence qui se retrouve à tous les étages de l'entreprise.

4- De son côté, le salarié pense coopérer, mais en réalité il ne coopère pas !

Au regard de ce qui a été dit précédemment, **participer à une réunion ou à un entretien, manager une équipe ou un projet, aider les autres comme cela a pu être demandé par son manager ne sont pas des actions de coopération**. Tout au plus ces actions relèvent-elles de la communication, de la négociation, du management traditionnel. Un salarié coopère quand il donne une information à une personne qui ne le lui a pas demandé parce qu'il pense qu'elle pourrait en avoir besoin, lorsqu'il cherche des idées et les propose, lorsqu'il construit une relation gagnant/gagnant dans le cadre de son activité : « **Je veux gagner, je veux que l'autre gagne, je ne me laisse néanmoins pas marcher sur les pieds** ». Ceci dans une organisation qui

l'écoute, comprend et met en place un management adapté. Mais il faut **bien l'admettre, le contrat social actuel est fondé sur une logique de non-coopération qui pousse les uns et les autres à ne pas partager leurs savoirs, les informations dont ils disposent pour en retirer, le plus souvent, des contreparties (reconnaissance, avantages financiers, évolution professionnelle, pouvoir).**

Le monde industriel et scientifique a su inventer tout un tas d'outils, **R&D, objectifs, reporting...** pour innover et ainsi gagner des parts de marché, mais il n'a pas cherché à savoir ce qu'il y avait dans la tête des salariés.

Savoir mobiliser l'intelligence collective et les connaissances (compétences), le vouloir (vision et culture) et le pouvoir (fonctionnement/organisation) est le nouveau défi auquel sont confrontés les dirigeants de demain, les DEH. **Cette évolution est directement liée à l'avènement d'Internet et des logiciels de travail.**

III- L'intelligence collective, un levier de la performance

Nous vivons présentement dans un monde complexe. Les entreprises et leurs employés/collaborateurs sont soumis à des transformations qui les poussent à développer leur performance individuelle, mais aussi collective.

Dans ce cadre l'intelligence collective devient une nécessité. L'intelligence collective ce sont les méthodes de travail que vont développer les personnes pour mener à bien leurs projets, en valorisant et en mobilisant leurs compétences. Elle permet donc de travailler les uns avec les autres.

Aujourd'hui personne ne détient le savoir à un seul niveau. Ce savoir est **partagé** car le manager ne sait pas tout. Le savoir ne peut plus n'être que descendant.

S'appuyer sur l'intelligence collective permet de partager le savoir, et contribue à développer la performance des entreprises.

A -L'union fait la force

Derrière ces mots érigés en concept se cache une réalité. Celle-ci s'exerce dès qu'une décision doit être prise au sein d'une équipe. Des postulats comme « **à plusieurs on est moins idiot** », ou encore « **l'union fait la force** », sont appliqués au management pour deux raisons principales.

✓ **La première** est que le manager, qui n'a plus le monopole du savoir, doit aujourd'hui s'appuyer sur les compétences de ses collaborateurs, s'il veut atteindre ses objectifs. Elle s'exprime par une question, banalement posée au cours d'une réunion : « Et toi, qu'en penses-tu ? ». Pour le manager s'offre la possibilité de faire seul ou à plusieurs, et cela concerne aussi bien la construction de la stratégie, que la mise en place d'un projet.

✓ **La seconde** est que dans la recherche de performance par le sens que l'on donne aux actions entreprises,

l'implication des collaborateurs est devenue indispensable.

Il existe une analogie entre l'intelligence humaine, qui nécessite des connexions neuronales pour fonctionner, et l'intelligence organisationnelle dont la performance dépend des connexions uni-personnelles. (Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance. Olivier Zara).

Ainsi, **le collectif apporte des solutions qui ne seraient pas envisageables seul. On peut étendre l'intelligence collective, non seulement aux membres d'une même organisation, mais aussi à son environnement.** Une entreprise a des clients, des fournisseurs, des partenaires, des communautés, qui peuvent contribuer à faire évoluer des pratiques, ou encore participer à la mise en œuvre des transformations. Les entreprises industrielles et commerciales face aux défis qu'elles doivent relever, **tendent vers un modèle**

« d'entreprise intelligente », qui repose principalement sur le fait de tirer parti du numérique pour augmenter la performance des interactions humaines.

Nos clients peuvent nous aider à améliorer nos produits / services et prestations.

B -De la réflexion à la décision au service de l'intelligence collective

L'intelligence collective s'exprime le plus souvent au cours de temps de réflexion collective. La réflexion est à distinguer de la communication, et de la décision. **Domaines où le collectif peut également être sollicité.** Sous la communication collective nous pouvons mettre les informations qui ont été collectées, et qui sont partagées pour le projet commun.

Ces informations **vont venir alimenter la réflexion menée qui aboutira à une ou des décisions.** La réflexion implique des coopérations intellectuelles qui agissent sur l'information en la transformant et en lui

donnant du sens. On peut aussi parler de **co-construction**. La réflexion ne mène pas systématiquement à une décision. Et la décision peut ne pas avoir été précédée d'une phase de réflexion.

Aussi, **réfléchir ensemble ne signifie pas forcément décider ensemble. Les deux actions peuvent être dissociées. Il est parfaitement envisageable que ceux qui réfléchissent ne sont pas ceux qui décident.** A titre d'exemple, un manager peut impliquer les membres de son équipe dans une réflexion, dans la recherche de solutions à un problème simple, qui peut prendre la forme d'un **brainstorming**, et prendre la décision seul.

S'appuyer sur l'intelligence collective ne signifie donc pas, et c'est important de le souligner, que toutes les décisions se prennent de façon collective. Cela varie selon les organisations et leur management. Chacun reste à sa place et il n'y a pas systématiquement une redistribution du pouvoir. Il existe de ce fait un grand nombre de résistance chez les managers à tirer parti de l'intelligence collective.

C -L'intelligence collective, un changement de culture

On peut tirer parti de l'intelligence collective. **C'est un choix et pour certains, une transition vers une nouvelle culture. Nouvelle culture, que les anglo-saxons pratiquent avec plus d'ouverture que nous, qui donne une plus grande part à la réflexion, à la collaboration, et l'utilisation du numérique.** Cela nécessite de mettre en place une gouvernance et un management adaptés.

Selon Pierre Lévy, « **la réflexion collective est un sous-ensemble de l'intelligence collective plus explicite, discursif, et conversationnel. L'intelligence collective comprend en effet l'organisation et le fonctionnement dynamique de tous les éléments d'une culture** ».

L'intelligence collective vise à valoriser la diversité des connaissances, des compétences, et des idées. **Elle tend à décloisonner et favoriser l'initiative et la communication et se base sur la confiance. Mais qui dit collectif ne dit pas que les décisions prises seront les bonnes.** Il ne suffit pas de se dire que l'on va réfléchir ensemble pour accoucher de quelque chose de pertinent. Il est donc important de **se doter d'outils et de méthodes qui vont favoriser l'émergence des réflexions indispensables à la prise de décisions.** La valeur est créée par la qualité de l'interaction entre les collaborateurs et les coopérateurs.

L'intérêt pour une organisation qui se soucie de tirer partie de l'intelligence collective est donc de faire en sorte que le travail collectif, collaboratif, soit porteur de création de valeur, dans une logique de résultat, par opposition à une logique de moyens.

Pour qui en doutait encore, le nombre de démarches qui tendent à développer le travail collaboratif dans les organisations va en croissant. **Elles entrent dans une évolution culturelle des organisations et du management.** Ce dernier que l'on connaissait **tantôt directif, tantôt participatif, nous le découvrons maintenant collaboratif.** La performance des organisations et de leurs équipes passent maintenant par une prise en compte plus marquée du temps de réflexion nécessaire à une prise de décision intelligente, qui elle-même sécurisera les collaborateurs dans la mise en action.

L'idée sous-jacente est de donner un plus grand rôle à l'échange d'idées, pour une meilleure implication des parties prenantes, en vue d'obtenir des résultats.

IV- Des méthodes et pratiques pour faire naître de l'intelligence collective au travail

Entre théorie et pratique, voici quelques-uns des ressorts d'une bonne " neuro " animation d'équipe.

Gérer des individualités, des compétences et des appétences différentes : l'exercice est loin d'être simple. C'est pourtant le rôle du manager qui doit unifier efficacement le travail des uns et des autres vers un même objectif.

Une mission heureusement facilitée aujourd'hui par une meilleure compréhension de nos mécanismes cérébraux.

Déjà en 2010, une équipe de chercheurs menée par le centre pour l'intelligence collective du MIT s'interrogeait sur **les ressorts d'une collaboration performante.** Leur étude avait **démontré que la réflexion d'un groupe de personnes se révèle, dans certains cas, supérieure à celle des individus pris isolément.**

Mais, contrairement à un préjugé tenace, la pertinence de ce travail collectif ne résulte pas de la somme des intelligences individuelles. Au contraire, rassembler des experts de haut niveau autour d'une table... fait naître des enjeux de pouvoir qui nuisent au fonctionnement du groupe !

Exit aussi " la bonne ambiance " au sein de l'équipe, qui s'avère en réalité peu efficiente sur la qualité du résultat, tout comme la motivation des collaborateurs.

Les facteurs les plus déterminants d'une bonne intelligence collective résident dans la sensibilité sociale des participants (empathie, ouverture d'esprit), leur capacité à s'écouter entre eux et... de la parité femmes-hommes au sein du groupe.

Si les managers n'ont pas toujours la main sur la composition de leur équipe

pour réaliser ce cocktail gagnant, ils peuvent **tout du moins agir sur l'environnement de travail** afin de favoriser cette fameuse intelligence collective.

Voici, entre théorie et pratique, quelques idées pour **faire émerger une collaboration efficace et performante**.

1- Créer de la sécurité émotionnelle

"La collaboration n'est pas forcément naturelle en entreprise et au sein des organisations en général", constate Eric Singler, directeur général du groupe BVA et auteur de Nudge Management (Editions Pearson 2018). **Bien sûr, l'homme a besoin de lien social mais, dans le champ professionnel, il a aussi tendance à rester sur son quant à soi.** Difficile en particulier pour les cadres de **gommer le crédit lié à leur position hiérarchique et à leur statut** pour... coopérer, tout simplement.

• Théoriquement

Cette forme de retrait social s'explique par un biais que nous avons tous : **l'aversion au risque**.

Pour le décrire simplement : **un humain préférera toujours gagner cinquante dollars à coup sûr plutôt que cent avec une chance sur deux.** En entreprise, **la coopération représente une forme de prise de risque.** Pour contrer ce biais, **les études ont mis en avant l'importance du concept de sécurité psychologique.**

En 2017, Google lançait ainsi une vaste étude pluridisciplinaire auprès de 180 équipes différentes. Parmi les cinq facteurs clés identifiés comme moteurs d'un collectif performant, **la sécurité psychologique arrivait en tête.**

Pour **mettre ses collaborateurs en confiance le manager se doit donc de chasser leurs incertitudes.**

• En pratique

"Il ne faut pas sortir les collaborateurs brutalement de leur zone de confort au risque de les inhiber voire, pour certains, de les agresser", assure Erwan Devèze, directeur de Neuroperformance Consulting. **Comment ?**

En les rassurant déjà sur leur zone de compétence. Sans en abuser, fixons de petits objectifs individuels à chacun de nos collaborateurs et accompagnons-les, si besoin, dans leur réalisation. Valorisons ensuite collectivement les missions accomplies. Dans le jargon managérial on appelle cela les **quick wins**, des victoires rapides qui motivent mais surtout tranquillisent les collaborateurs dans ce qu'ils savent faire. **La reconnaissance est en effet un puissant stimulateur de dopamine.**

En tant que manager, il nous appartient donc de **créer les conditions de cette sécurité psychologique.** Au quotidien cela se double d'une attitude

ouverte. " Affirmez que vous tenez à ce que tout le monde puisse s'exprimer.

En groupe, ne critiquez jamais une idée, faites en sorte de distribuer la parole et surtout écoutez-la", rappelle Eric Singler.

2- Connaitre ses collaborateurs

• Théoriquement

Lorsqu'on sait que le cerveau humain prend en moyenne 35.000 décisions par jour, **mieux vaut distinguer ce qui guide nos choix**. Pour Pierre Moorkens, président de l'Institut du neurocognitivism, fondé avec Jacques Fradin, médecin et thérapeute cognitif et comportemental, **"il faut déjà disposer d'une grille de lecture des comportements pour comprendre son propre état d'esprit et celui des autres"**.

Pour **le coach**, nous fonctionnons selon **quatre gouvernances**.

-La première est instinctive et renvoie à nos fonctions primaires (boire, manger, dormir).

-La seconde est grégaire. Elle impose une hiérarchie entre les individus et développe notre notion du manque ou du trop plein de confiance en soi.

-Puis vient la gouvernance émotionnelle (mode limbique) qui contient nos savoirs et apprentissage mais aussi nos certitudes et parfois notre stress et notre résistance au changement.

-Enfin, la quatrième gouvernance est adaptative. " C'est là que réside la dimension de la nuance, de la relativité, de la souplesse, etc " précise Pierre Moorkens.

• En pratique

Un collaborateur qui montre du stress en raison d'une modification que nous avons apporté à son programme de travail aura tendance à se réfugier dans le mode émotionnel. **Il ne sera donc pas en mesure de prendre les bonnes décisions**.

"Le stress est un inhibiteur d'intelligence, **la priorité est alors de faire de la communication adaptée**", conseille Pierre Moorkens.

Faisons-le parler de ce qui l'angoisse dans ce changement. S'il est plutôt dans la colère, disons-lui que nous le comprenons : cette seule déclaration suffit parfois à ramener le calme. S'il semble découragé, prenons tout simplement le temps de l'écouter.

A contrario, les membres de notre équipe que nous identifions comme plutôt dans la dominance (mode grégaire) réclament de notre part une posture différente.

Restons neutre, rappelons la règle de fonctionnement de l'équipe, ne nous justifions pas et référons-nous si possible à des règles et des

convenances formelles internes à l'entreprise.

Pour **mieux connaître notre équipe**, surtout si nous venons d'en prendre la direction, la coach Brigitte Dubreucq, conseille de " **vous inspirer des questionnaires de dynamique comportementale** ". Appelés aussi **questionnaires de personnalité**, " ce type d'enquête est très utile pour savoir à quoi les collaborateurs accordent de la valeur " avance la présidente de Coherens.

3- Passer en mode défi

- **Théoriquement**

Comment impliquer nos collaborateurs dans un projet nouveau ? C'est simple : aidons-les à activer leur intelligence adaptative. "**Le cerveau cherche toujours la stratégie optimale pour résoudre un problème. Ce travail active le cortex préfrontal qui joue un rôle important dans l'adaptation à des situations nouvelles ou complexes**", précise Jeremy Lamri, titulaire d'un doctorat en sciences cognitives et responsable du département innovation et prospective chez Job teaser. En gros : **le cerveau de nos coéquipiers adore les défis, à condition qu'il ne se sente pas menacé.**

- **En pratique**

Pour mobiliser nos troupes/nos équipes, **lançons-leur des défis**. Et faisons **entrer notre équipe en mode résolution de problème**. Notre art de renvoyer un feed back positif favorisera l'esprit critique et la capacité à communiquer de chacun. **En entretien d'étape sur un projet, "laissez votre collaborateur exprimer lui-même ce qui a marché ou pas. Cette auto évaluation active son cortex préfrontal"**, avance Jeremy Lamri. Surtout **ne le censurons pas : nous risquons de le voir se refermer comme une huître.**

Engageons aussi la créativité et la coopération par des réunions d'équipe sur un problème donné. "Par exemple, si l'un de vos fournisseurs vous quitte, posez des questions ouvantes : et si on allait chercher un fournisseur dans un autre pays ? Qu'en pensez-vous ?

Questionnez ensuite le pourquoi de la réaction de vos collaborateurs : qu'est ce qui est important pour vous dans cette action ? Quel serait son impact sur votre travail ? Comment transformer ce problème en objectif ? Si vous étiez sûr de réussir que feriez-vous ? Toutes ces interrogations poussent la réflexion collective", détaille Pierre Moorkens. Et **si le temps presse, au mieux nous aurons trouvé une solution adaptée, au pire une solution que nous assumons collectivement !**

4- Contrer les biais négatifs

- **Théoriquement**

Notre cerveau enregistre plus souvent ce qui est positif dans sa mémoire à court terme et ce qui est négatif dans sa mémoire à long terme. Une façon, pour nos ancêtres préhistoriques, de se souvenir des dangers qu'ils affrontaient au quotidien, afin de rester toujours sur leurs gardes ! "**Ce biais de négativité nous fait nous sentir en danger.** Or quand on veut combler des faiblesses, on perd de l'énergie. **Il faut donc pouvoir contrebalancer cet effet** ", remarque Stéphanie Noncent, coach certifiée et directrice d'Opteamind.

- **En pratique**

Pour cela, donnons toujours une part supplémentaire au positif plutôt qu'au négatif. **Identifions le talent de nos collaborateurs plutôt que leurs défauts.** " J'organise souvent des réunions d'équipe où chaque collaborateur expose ses deux ou trois forces, ensuite s'engage un partage de point de vue entre eux " explique la coach.

Au quotidien, le manager doit également lutter contre son propre biais d'excès de confiance en soi. Non, il n'est pas le seul à pouvoir résoudre un problème, il doit donner l'occasion à ses collaborateurs de proposer des actions.

Attention également au biais de stéréotype : **ce n'est pas en nous entourant de collaborateurs performants ou qui nous ressemblent que nous trouverons forcément la meilleure issue à une crise.**

Suivie par Kennedy au début de son mandat, **cette stratégie a débouché sur le calamiteux épisode de l'invasion manquée de Cuba...** Mais le Président américain a su réagir rapidement en s'entourant justement de collaborateurs **ne partageant pas systématiquement son avis.**

Enfin, sollicitons les neurones miroirs de nos collaborateurs en adoptant un comportement exemplaire. "**L'intelligence collaborative s'appuie sur le cerveau social. Les neurones miroirs génèrent l'envie d'avancer**" précise David Destoc, directeur du cabinet d'accompagnement au changement Oasys mobilisation. **Plus nous nous montrerons empathique, positif, confiant, ponctuel, plus notre équipe sera influencée par cette attitude et s'efforcera de l'imiter.** Attention, ça marche aussi si nous sommes agressif, arrogant, méprisant et toujours en retard !

5- Organiser des réunions inclusives

- **Théoriquement**

Par le biais des neurones-miroirs, **notre cerveau se forme et grandit au contact de l'autre.** Cela signifie d'une part qu'un fonctionnement en silo risque de ne pas vraiment faire avancer le schmilblick dans notre entreprise. Et d'autre part, **qu'en réunion, nous avons tout intérêt à nous appuyer sur quelques mécanismes cognitifs tels que le besoin d'empathie, l'écoute et la contradiction, pour améliorer la prise de décision collective.**

- **En pratique**

Lors d'une réunion, "**commencez toujours par le sujet et non par l'objet**", insiste David Destoc. **Le sujet, ce sont les gens autour de la table : prenons quelques minutes pour laisser chacun dire comment il se sent, où en est son travail, quelle est son humeur du jour et engager la rencontre sur une note personnelle. "Chaque réunion doit inclure une participation individuelle et une synthèse collective"**, ajoute Olivier Sibony, professeur de stratégie affilié à HEC Paris et spécialiste de l'application des sciences cognitives dans la prise de décision.

Il propose par exemple de **débuter une réunion stratégique en utilisant la technique du mémo écrit. Ecrivons un court mémo sur la décision à prendre et donnons-le à chaque participant en début de réunion. Puis demandons à chacun d'écrire ce qu'il en pense avec un argument pour et un argument contre. Chacun lit ensuite ce qu'il a écrit aux autres, puis la discussion débute. "Par cette action, vous engagez les collaborateurs à donner leur avis sans être influencé par les opinions des autres ou la vôtre"**, détaille Olivier Sibony. **Une bonne façon de se dégager de la pensée moutonnaire propre aux effets de groupe.**

Les neurones miroirs, la force de l'exemple

Cette famille particulière de neurones s'avère essentielle aux processus d'imitation et donc à l'apprentissage.

Ces neurones pourraient également être impliqués dans la compréhension des autres et permettre de mieux appréhender leur comportement. **Un rôle essentiel sur lequel le manager doit s'appuyer.**

Prenons l'exemple des réunions d'équipe que tout responsable organise. **Au lieu de nous agacer sur les retards systématiques de quelques collaborateurs et plutôt que d'envisager un recadrage qui nous rebute et risque de braquer nos subordonnés/collaborateurs, puisons dans cet effet magique des neurones miroirs.**

Pour les activer, **veillons à commencer chacune de nos réunions pile à l'heure prévue et poursuivons-les sans attendre les retardataires.**

**Ne critiquons pas ces derniers lorsqu'ils entrent dans la salle.
Ne dérogeons pas à cette règle et nous verrons qu'en peu de temps les retardataires imiteront notre ponctualité et celle du reste de l'équipe.**

Avant le post, le pre-mortem

Inventé par le psychologue américain Gary Klein, l'outil du pre-mortem s'appuie sur un constat :

"Nous sommes peu créatifs quand il s'agit d'imaginer l'avenir, mais nous le sommes beaucoup plus lorsqu'il nous faut inventorier le passé",

explique Olivier Sibony.

Pour positionner une équipe projet sur la voie d'une bonne décision, l'utilisation de ce biais cognitif permet de se projeter dans un avenir... inspiré du passé.

En pratique, il s'agit d'anticiper toutes les raisons qui feraient qu'un projet, un produit, un service pourrait échouer afin, justement, qu'elles n'arrivent pas.

Il faut ainsi que chaque membre de l'équipe liste toutes les raisons de l'échec sans aucune limitation. Puis, les ordonne par probabilité d'importance pour conserver par exemple un top 10. Classons ensuite celui-ci par ordre de priorité. Puis en face de chaque problème majeur identifié, trouvons une ou deux solutions préventives à mettre en place.

" Cette technique **permet d'identifier efficacement les risques**, poursuit le professeur Sibony. **Charge ensuite à l'équipe de décider de les prendre ou non.**

Elle met aussi à jour des aspects du projet qu'on n'avait pas envisagés et, dans ce cas, il faut peut-être revoir ou relancer le processus de décision."

V- Managers, osons, entons et incitons à cultiver l'intelligence collective

Pour tirer le meilleur de leurs collaborateurs, les managers doivent bannir le management pyramidal et miser sur l'intelligence collective et le management ouvert. Mais comment faire ?

Voici quelques pistes concrètes.

Dans un environnement mouvant, les entreprises et les salariés doivent être capables de **sortir de leur zone de confort et de leurs habitudes pour répondre collectivement aux nouveaux défis**. C'est d'autant plus vrai à l'heure du chamboulement numérique. **L'entreprise doit donc devenir très réactive.**

Dans ce contexte, on ne peut plus en rester au seul schéma classique du "**chef qui donne les ordres**" et **aux autres d'exécuter**. Désormais, le "**chef**" doit au contraire pratiquer un **management ouvert** où chaque collaborateur trouvera sa place et se sentira impliqué.

Aujourd'hui, l'intelligence individuelle du manager à elle seule n'est pas, **a priori**, un facteur facilitant de l'efficacité collective ! En effet, si cette "**intelligence du manager**" en tant que capacité à décoder les situations et à identifier des leviers pour les améliorer n'est pas assortie d'une bonne dose d'humilité et de confiance invétérée en l'autre et ses immenses

possibilités, elle risque alors de s'avérer "castratrice" pour ses équipes.

Le bon manager est celui qui cherche à obtenir que ses collaborateurs s'engagent réellement dans la prise en compte des problématiques et la recherche de solutions efficaces, à leur niveau. Tout le monde doit être impliqué et écouté.

Mais la motivation intrinsèque des collaborateurs ne se décrète pas. Les ressorts de l'agilité et de l'intelligence collective passent par une mise en responsabilité des collaborateurs pour analyser les situations et identifier les pistes d'action, dont ils informent leur manager avant de les mettre en œuvre avec son accord et son appui.

Une démarche qui implique des règles strictes

Cette démarche d'agilité impose un certain nombre de prérequis :

- **Le premier** prérequis consiste à **fixer aux collaborateurs une "cible désirable"**. Il s'agit de montrer là où nous voulons aller, de proposer une aventure, un challenge qui fasse sens et suscite le désir des acteurs de façon à impulser une dynamique collective.

- **Le second** prérequis consiste à **s'assurer que chacun ait bien compris son propre rôle et celui des autres dans la démarche**. Il faut absolument que chaque collaborateur cerne et respecte le périmètre des différents postes et la contribution de chaque poste aux différents processus. Actuellement, surtout dans les petites structures, on fonctionne trop en "mode pompier", où tout le monde s'occupe de tout. Cela permet certes des miracles mais c'est épuisant. Pour avancer, **il faut bien identifier les missions de chacun. Ce qui n'empêche pas d'aider.**

- **Le troisième** prérequis passe par l'instauration d'un **rythme régulier (trimestriel idéalement) de rencontres pour réaliser des points d'étape qui permettent d'analyser ce qui s'est passé sur la dernière période**. Lors de ces rendez-vous, les collaborateurs feront des propositions pour améliorer les choses et chacun doit accepter de prendre une part de responsabilité. La plupart des collaborateurs apprécient ces rendez-vous, source d'informations sur les évolutions majeures de l'environnement et la stratégie. Ces rendez-vous permettent aussi de se synchroniser sur l'avancement collectif et les contours de "la cible désirable".

- **Le quatrième** pré requis passe par la **capacité à développer une "controverse fertile"**. En d'autres termes, lors des réunions, chacun a le droit de ne pas être d'accord et de l'exprimer de façon respectueuse. Mais, la démarche doit aussi être fertile. C'est-à-dire qu'elle doit conduire à la recherche de solutions. Chacun doit s'employer à converger vers des plans d'action concrets et prendre en charge un point précis.

-Enfin, le dernier pré requis est le fait pour le manager de **savoir délivrer des signes de reconnaissance... positifs ou négatifs**. Une règle de base, d'abord, veut que les félicitations s'adressent en public et les recadrages en privé. Mais il est paradoxalement parfois plus difficile pour un manager d'envoyer des signes de reconnaissance positifs. En France : on n'aime pas forcément "le premier de la classe" et celui-ci risque (ou peut craindre !) de ne pas être bien vu du reste du groupe. Mais grâce à la démarche **d'Open Management et au travail collectif** ceci est moins vrai. Quant aux signes de reconnaissance négatifs. Il faut savoir dire à un collaborateur que "ça ne va pas", et il faut le faire rapidement quitte à organiser plus tard une nouvelle rencontre pour des explications plus fournies. Avec une telle démarche, naturellement pleine de doutes, d'inconforts, de frictions, il est indéniable que des avancées sont effectuées dans la valorisation de l'intelligence collective.

Cette démarche permet des progrès, des fluidifications, le développement de certains réflexes et une meilleure compréhension partagée de la façon dont il est possible d'agir sur le monde qui nous entoure.

Dans un univers concurrentiel, **c'est ce qui fera la différence demain entre les entreprises.**

LA CONNAISSANCE DES EMPLOYES

I- Connaître nos employés / nos salariés / nos collaborateurs

Toute entreprise, pour atteindre ses objectifs et assurer sa pérennité, doit connaître ses employés/salariés, leurs forces et leurs faiblesses.

Et l'une des forces du chef d'entreprise ou du manager, à tous les niveaux hiérarchiques, est de connaître chaque individu qui compose sa structure/son équipe. Bien que déjà tous nous le savions, et pourtant est-ce que nous connaissons vraiment les gens avec qui nous travaillons ?

A-Connaître le salarié/l'employé : ça veut dire quoi ?

Savoir que notre N-1 a tel nombre d'enfants, connaître leurs dates d'anniversaire ou encore savoir où il part en vacances tous les ans est certes intéressant mais ce n'est pas seulement ça « **Connaître le salarié/l'employé** ». Pourtant nous nous limitons souvent à ces données. Nous connaissons le ou les métier(s), les carrières de chacun, les capacités et les compétences professionnelles..., les défauts également.

Néanmoins, il existe tout un tas d'informations qui nous permettront de mieux comprendre nos employés, d'augmenter l'efficacité de nos équipes et d'améliorer l'ambiance générale dans notre travail.

Que devons-nous connaître ?

1 – Les forces

Chaque individu est unique. Nous avons tous une palette de forces qui nous sont propres. En connaissant les forces de chacun, nous pouvons d'abord comprendre comment chacun peut donner le meilleur de soi. Ensuite, nous pourrions également mieux répartir les tâches au sein de notre structure/nos équipes. Enfin nous pourrions mieux comprendre les blocages ou les lacunes de chacun.

2 – Les rythmes

Nous avons tous notre propre rythme. En effet, certains aiment travailler dans l'urgence et sont meilleurs quand ils sont pressés. A l'inverse, d'autres ont besoin de prendre du temps et le stress diminue leur efficacité. D'autres encore perdent en concentration ou en attention quand le rythme est trop faible.

En tant que chef d'entreprise, leader ou manager, nous sommes le chef d'orchestre de nos équipes. Nous donnons le tempo, le rythme, la démarche, la façon, et l'harmonie !

3 – Les valeurs

Les valeurs sont une autre clef essentielle. Quand nous parlons de valeurs, nous parlons de ce qui est important pour chacun et plus particulièrement ici dans le milieu professionnel.

En respectant les valeurs de nos employés, nous créons un cadre de travail épanouissant pour nos équipes et nos employés.

Par exemple, si un de nos employés a une valeur forte de justice, il aura besoin de trouver nos remarques pondérées et réfléchies. La communication et l'explication seront donc importantes dans notre relation.

Si un autre a la valeur du travail bien fait, il aura un certain nombre de critères et d'exigence pour lui et pour les autres qui, s'ils ne sont pas respectés, pourront créer des tensions ou du mal-être.

Connaître les personnes avec qui nous travaillons est essentiel au bien-vivre ensemble et surtout renforce la cohésion d'équipe et l'efficacité de tous. Or connaître son salarié/son employé implique d'aller plus loin que les informations extérieures que nous pouvons avoir sur quelqu'un. Il s'agit de connaître les forces, les valeurs et les rythmes de chacun.

B-Connaître nos équipes favorise leur rentabilité

Avec l'enquête interne, les entretiens de recrutement, les rendez-vous RH... les gestionnaires/managers apprennent à cerner le potentiel de leurs collaborateurs, et améliorent la rentabilité de leur organisation.

S'attacher à comprendre individuellement les membres de notre équipe aurait un atout de taille : cela permettrait d'accroître les résultats de l'entreprise !

Exploiter des enquêtes internes ou les rendez-vous RH

Quelles actions concrètes les entreprises peuvent-elles mettre en œuvre, afin de mieux comprendre leurs salariés, dans le cadre d'un recrutement ou pour déployer plus efficacement leurs plans de développement et de succession ?

Si certaines s'appuient sur des études ou des enquêtes spécifiques menées en interne, d'autres mettent à profit l'entretien de recrutement ou les rendez-vous RH/EH (Energie Humaines) : entretien annuel d'évaluation, entretien de carrière, talent review.... Cela, toujours dans le même objectif : s'assurer de l'adéquation entre le poste et les appétences/compétences du collaborateur ; détecter les facteurs clés de motivation (par exemple pour adapter son mode de management en fonction des différentes équipes, leurs services et leurs missions) ; et, enfin, mesurer le potentiel de chaque individu, dans l'optique de le faire évoluer vers le poste ou les responsabilités qui lui correspondent le mieux.

Trois (3) qualités essentielles à rechercher chez les candidats

La mise en place d'indicateurs (spécifiques à chaque organisation, à son secteur d'activité, à sa taille, à son implantation géographique...) destinés à évaluer et à comprendre les compétences des employés, permet de prendre les mesures nécessaires afin d'améliorer très sensiblement les résultats de l'entreprise : croissance du chiffre d'affaires, de la rentabilité, de la capacité à surpasser les concurrents et à satisfaire les actionnaires. Mais encore faut-il que les salariés réagissent positivement aux incitations.

Des études ont déterminé trois qualités essentielles qui permettent à un salarié d'exprimer pleinement son potentiel :

- savoir s'adapter aux changements,
- vouloir collaborer avec de multiples intervenants

-et être capable d'exercer son propre jugement.

II- Lors de l'entretien d'embauche, déceler le potentiel du candidat

A -La motivation d'un candidat se déduit plutôt qu'elle se questionne.

La motivation d'un candidat, c'est l'ensemble de facteurs dynamiques qui orientent son action dans un but donné et provoquent son comportement.

Pour la cerner, ne la questionnons pas directement en début d'entretien, il faut poser des questions qui nous permettent de la déduire in fine. Puisque quand on la questionne directement, le candidat répond trop systématiquement dans le sens de l'employeur qui, somme toute, n'apprend rien de ses motivations.

Déceler les réelles motivations du candidat et ce qui l'anime au quotidien dans son job, c'est révéler le vrai potentiel du candidat.

La Direction des Ressources Humaines DRH/Direction des Energies Humaines (DEH) dans l'entreprise doit être en mesure de déceler les motivations de tout candidat et ce qui l'anime à exécuter/accomplir toutes les missions du poste qui lui soient confiées.

Pendant l'entretien d'embauche, un ensemble de questions sont posées aux candidats.

En tant que recruteur DRH/DEH, il est parfois difficile de choisir les bonnes questions à poser au candidat. Découvrons ensemble les questions à poser au candidat pour appréhender ses compétences, s'assurer que sa personnalité est adaptée à la culture de notre entreprise et déceler ses réelles motivations ! Pour nous aider dans notre recrutement, il nous est conservé et soigné **(18) dix huit questions pertinentes** et nous est proposée une trame efficace qui révélera tout le potentiel du candidat, avec un seul objectif en tête...**dénicher la pépite qui fera briller notre entreprise.**

Nous saurons comment :

- Déceler les réelles motivations du candidat et ce qui l'anime au quotidien dans son job.
- Vérifier son adaptabilité à la culture de notre entreprise et sa capacité d'intégration dans nos équipes.
- S'assurer qu'il a l'expérience et les compétences nécessaires pour faire face aux challenges du poste.

B -Les questions fondamentales pour s'assurer de la motivation du candidat

Pour, positivement, débiter l'entretien, nous devons mettre le candidat dans un état de confiance.

Dans un premier temps, nous lui poserons une série de questions simples. Elles ont pour objectif de révéler la motivation et la volonté du candidat **à nous rejoindre et à s'intéresser à ce que fait notre entreprise.**

Attention : Une étude réalisée par le cabinet Mercuri Urval en 2012 nous révélait qu'un **(01) salarié sur deux**

(02) souhaitait quitter sa nouvelle entreprise pendant la période d'essai.

Un chiffre qui fait froid dans le dos.

Donc. À nous –DRH/DEH/recruteur– de nous assurer que le candidat interviewé pourra pleinement s'épanouir dans son nouveau rôle et sa nouvelle entreprise.

Et pour le savoir, il faut d'abord comprendre quelle est sa motivation :

✓ Pourquoi cherche-t-il un nouveau poste ?

✓ Pourquoi a-t-il choisi notre entreprise ?

Un recrutement, c'est beaucoup de temps et abondamment d'argent. Nous allons donc tenter, dès ces premières questions de trouver ici les premiers signes pour détecter Le BON candidat.

1. Pourquoi avez-vous postulé à cette offre ?

L'objectif : Comprendre dès les premières minutes de l'entretien pourquoi le candidat a choisi notre entreprise. S'assurer que le candidat a une bonne première compréhension du poste.

Un candidat motivé ne choisit pas une offre au hasard. Il peut être attiré par notre entreprise, par les missions liées au poste – ou idéalement par les deux. Dans tous les cas, tentons avec cette question de comprendre ses motivations réelles dès le début de l'entretien.

✓ Souhaite-t-il avoir plus de responsabilités (management d'équipe) ?

✓ Accéder à un panel de missions plus larges ?

✓ Travailler avec une entreprise proche de ses valeurs personnelles ?

Écoutons-le, et demandons-nous si ses réponses sont en phase avec l'idée que nous nous faisons de notre futur collaborateur...

2. Quelles étaient vos missions dans votre ancien poste ?

L'objectif : s'assurer que le candidat est pertinent pour le poste à pourvoir. Détecter les premières affinités du candidat.

Un candidat racontera en priorité les missions avec lesquelles il est le plus à l'aise et a le plus d'affinité. Avec cette question nous dressons un premier profil du candidat et de ses forces.

C'est aussi bien sûr le moment de vérifier que nous sommes en phase sur nos missions et sa capacité à les réaliser.

3. À quoi ressemblait une semaine type ?

L'objectif : Poser une question simple pour le mettre à l'aise afin qu'il prenne de l'assurance et avoir une vision plus complète de ses affinités et motivations.

Plus le candidat s'exprime, plus notre vision de ce dernier s'éclaircit. Poussons-le donc à parler de ce qu'il se passait dans son quotidien.

Pour avoir une vision représentative de son expérience passée, il faut rentrer dans le détail afin de comparer avec l'organisation actuelle au sein de notre entreprise.

Cela nous permet de juger si son intégration sera simple et s'il peut être opérationnel rapidement en arrivant chez nous.

4. Quelle était la charge de travail ?

L'objectif : Révéler la faculté d'organisation du candidat et évaluer la charge de travail qu'il pourra assurer. Savions-nous que près d'un quart des salariés sont en état d'hyperstress (d'après une étude réalisée en 2017 par le cabinet Stimulus).

Les critères principaux créant le stress sont liés au traitement d'informations complexes (72%) et au manque de temps (62%). Autrement dit, à la charge de travail.

Il est rarement efficace de demander à un candidat s'il est sensible au stress ou non. Dans la plupart des cas il répondra non pensant que c'est un critère éliminatoire.

Un moyen de détecter si le candidat peut assurer la charge de travail que nous allons lui confier, est de le questionner sur ces expériences passées pour juger sur des faits concrets s'il est facilement dépassé par la charge de travail ou non.

Il est évident que personne n'est efficace au travail en condition de stress, l'entreprise comme le salarié doit absolument éviter ça, ce n'est dans l'intérêt de personne.

Nous devons vérifier qu'il sera capable d'assurer la charge de travail que nous allons lui confier.

5. Qu'avez-vous aimé le plus et le moins dans [expérience pro qui vous intéresse] ? **L'objectif :** vérifier si le cadre de travail est apte à pleinement épanouir le candidat.

Ne étude de l'université e Warwick réalisée en 2015 a démontré que le fait d'être heureux augmentait la productivité de 12%.

Des entreprises comme Google l'ont bien compris, à tel point qu'ils ont créé un département « People Analytics » pour analyser toutes les données permettant d'améliorer la productivité de leurs salariés.

Grâce à cette question, **nous allons pouvoir découvrir quels sont les points positifs dans ses expériences passées que le candidat souhaite retrouver dans notre entreprise.**

S'il a la possibilité de les retrouver chez nous, c'est un excellent point, signe qu'il pourra s'épanouir et donc être efficace dans notre entreprise.

Et les premières barrières sont tombées, les feux sont toujours au vert ou presque !

Bien, on rentre en phase (2) deux des questions : s'assurer des compétences du candidat.

Maintenant que le candidat est à l'aise et en état de confiance, nous allons pouvoir aborder des questions plus avancées afin de vérifier s'il a les compétences nécessaires pour faire face aux challenges du poste.

Nous devons donc **mettre un point d'honneur** à nous assurer que le candidat a bien les qualifications nécessaires pour être recruté à ce poste.

Les questions pour s'assurer des compétences du candidat. Mais un problème persiste... comment faire quand nous ne sommes pas experts dans le domaine de la personne ?

C'est simple. Faisons-nous accompagner par un expert :

- Un collaborateur en interne
- Une personne de notre réseau
- Un freelance expert dans ce domaine

6. Que vous voyez-vous faire chez nous ?

L'objectif : vérifier que le candidat a bien compris la réalité « terrain » du poste pour s'assurer qu'il va s'épanouir et qu'il a les compétences nécessaires pour assurer les missions.

Comme nous l'avons mentionné, une étude réalisée par le cabinet Mercuri Urval en 2012 nous révélait que **1 salarié sur 2 souhaitait quitter sa nouvelle entreprise pendant la période d'essai**. Il existe souvent un fossé entre l'image qu'on se fait d'un poste ou d'un métier et la réalité quotidienne de ce dernier.

Afin d'éviter ce genre de déboire, nous devons nous assurer que le candidat a bien conscience de la réalité du quotidien sur le poste proposé et qu'il ne se fait pas d'illusions qui pourraient l'amener à reconsidérer son choix, une fois embauché.

Cette question est donc une base de discussion qui permet d'avoir un premier échange sur les compétences du candidat ainsi que sur les missions du poste. Pour certaines choses il sera dans le vrai, pour d'autres il n'aura pas vraiment saisi.

C'est l'occasion de **détailler les missions s'il ne semble pas les avoir cernées.**

7. Pouvez-vous m'expliquer [un terme compliqué] de façon simple ?

L'objectif : juger la capacité du candidat à vulgariser et synthétiser les choses pour les rendre accessibles à tous.

Nous embauchons une personne pour faire bouger les choses mais elle peut aussi faire monter en compétences les autres collaborateurs en partageant son savoir. C'est une qualité essentielle notamment dans le cadre du travail en équipe pour que chacun comprenne les bases du travail du voisin afin de travailler dans une dynamique commune.

Un rapport réalisé par Capgemini soutient que **30% des employés français pensent que leurs compétences actuelles sont obsolètes ou le seront dans les une ou deux années à venir.**

Pour pallier ce problème nous pouvons miser sur :

- ✓ La formation par des organismes spécialisés.
- ✓ Le partage des compétences entre collaborateurs.
- ✓ Les deux à la fois.

Un candidat avec une bonne capacité de vulgarisation peut apporter beaucoup à notre entreprise et renforcer les compétences de nos équipes.

Pour un poste de commercial/marketing, cette qualité est d'autant plus importante car il sera en contact direct avec le client. Sa capacité à expliquer des choses compliquées de façon simple est donc primordiale pour mieux vendre nos services/produits. Ne lésinons donc pas sur ce point.

8. Selon vous, quelle influence [citer un fait d'actualité] aura-t-elle sur votre poste ?

L'objectif : repérer si le candidat est passionné par son métier et met à jour ses compétences régulièrement. S'il est au courant des dernières tendances/news dans son secteur, c'est plutôt bon signe et peut parfois être synonyme de passion pour son job. **Une personne passionnée continue à apprendre tous les jours dans son domaine pour s'adapter aux besoins futurs du marché.**

Et, comme le disait Steve Jobs dans son célèbre discours à l'Université de Stanford, « **la seule manière de faire du bon boulot est d'aimer ce que vous faites** ».

C'est pourquoi nous devons recruter des collaborateurs qui aiment ce qu'ils font, **notamment dans les métiers qui évoluent rapidement (le digital) et qui requièrent de se mettre à jour continuellement pour ne pas être dépassé.**

Une personne passionnée sera souvent plus en mesure d'exceller dans son travail qu'une autre qui ne le considère que comme un simple job alimentaire. Bien sûr, tous les postes ne nécessitent pas une passion dévorante pour le métier mais c'est souvent très bon signe. Et ça peut réserver de belles surprises pour notre entreprise !

9. Nous rencontrons [un problème], comment feriez-vous pour le régler ?

L'objectif : mettre le candidat en situation pour s'assurer qu'il a l'expérience nécessaire pour mener à bien les missions. Juger sa capacité à raisonner, à comprendre les enjeux et à appréhender les différents challenges du poste.

Tout travail dans une entreprise amène à rencontrer des problèmes, quel que soit le métier. La mission du futur salarié sera de les résoudre ou, à minima, d'apporter des solutions. L'objectif ici n'est pas d'amener la solution mais d'amener de possibles solutions, afin de révéler sa compétence à tester des nouveaux chemins pour régler les problèmes...

Grâce à cette question nous aurons une vision plus claire sur sa capacité à :

- ✓ Cerner rapidement les problèmes
- ✓ Appréhender les enjeux et le contexte de notre entreprise.

Cet exercice est essentiel, notamment pour des postes qui nécessitent une forte autonomie.

10. Présentez-moi [nom de l'entreprise] comme si j'étais intéressé par votre service/produit ?

L'objectif : cette question est un prétexte pour donner plus de sens au travail proposé en expliquant clairement quelle valeur apporte le candidat. Pourquoi il est essentiel pour remplir la mission de l'entreprise.

En fonction du poste, il n'est pas évident de répondre à cette question.

Quel que soit son degré de qualification, le candidat est un maillon de la chaîne. C'est une base de discussion pour lui expliquer en quoi son poste participe à cette mission. N'hésitons donc pas à donner plus de contexte au poste en question, par exemple :

- ✓ En détaillant les cibles de notre entreprise : qui sont les clients finaux ?
- ✓ Qu'attendent-ils de notre entreprise ?
- ✓ Et comment ce poste participe à remplir cette mission finale ?

Une étude réalisée en 2014 par Opinionway pour JOBaProximité démontre que les critères les plus importants pour les candidats à la recherche d'un emploi sont :

- ✓ L'intérêt professionnel du poste
- ✓ Se sentir utile dans son travail

Le fait d'être bien payé n'arrive qu'en 3^{ème} position.

Ce sondage démontre bien l'importance de donner du sens au poste. Il faut démontrer au candidat que son travail est utile.

Cette question peut aussi nous permettre de **tester la capacité de persuasion/vente pour des postes de commerciaux, marketeurs ou communicants** afin de nous assurer que les messages de vente communiqués seront efficaces.

Bon... nous sommes maintenant rassurés sur les compétences de notre candidat et, bonne nouvelle, il semble pouvoir faire le travail attendu parfaitement ! Mais attention, ce n'est pas terminé. Il nous reste encore une chose à vérifier : **son adhésion à notre culture d'entreprise et sa capacité à s'intégrer à nos équipes !**

Les questions pour s'assurer qu'il s'intègre à nos équipes et adhère à la culture de notre entreprise.

11. Avec quel type de personnalité aimez-vous travailler ?

L'objectif : repérer si le candidat est à l'aise avec le travail en équipe et voir comment il gère les relations avec les différentes personnalités au travail.

Nous pouvons aussi lui poser une variante de cette question : « **avec quel type de personnalité avez-vous le plus de mal à travailler ?** »

Si ce poste nécessite de travailler en équipe, il est essentiel de repérer si le candidat rencontre des difficultés dans ce cadre.

Dans la mesure du possible, essayons de choisir un candidat qui saura s'inscrire dans une bonne dynamique avec ses futurs collègues.

12. Si j'appelle l'un de vos anciens employeurs, que me dira-t-il sur vous ?

L'objectif : échanger sur les forces et faiblesses du candidat en se basant sur des éléments très concrets.

L'avantage de cette question, c'est qu'elle s'appuie sur du concret. Contrairement à la question « **quels sont vos trois qualités et vos trois défauts ?** » qui, elle, ne se base que sur l'appréciation du candidat.

Le candidat ne souhaite pas se mettre en porte-à-faux en exposant ses défauts et ne souhaite pas paraître trop hautain en s'octroyant trop de qualités. Nous le déchargeons de sa subjectivité en lui posant une question plus directe qui l'incitera à se mettre vraiment à la place de son ancien employeur.

Elle nous donnera quelques billes pour nous **renseigner sur sa personnalité et les points sur lesquels nous devons être vigilants.**

Notre conseil : (Après avoir analysé la nature de la relation de notre candidat avec son ancien employeur),

allons au bout, prenons les coordonnées de l'ancien employeur et, à la suite de l'entretien, contactons-le pour qu'il nous donne son ressenti sur le candidat. Cela peut nous aider à prendre une décision pour le recrutement. Ne prenons toutefois pas tout au premier degré et ne nous basons pas que sur cet avis pour le juger.

13. Qu'attendez-vous de votre manager ?

L'objectif : définir le cadre dans lequel le candidat pourra s'épanouir, montrer son véritable potentiel et voir s'il peut bien fonctionner avec nous.

Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse.

Dans l'étude citée plus haut, le second motif qui motive les candidats à quitter une entreprise est lié au leadership/management des supérieurs. Réfléchissons à l'équipe dans laquelle il sera, à l'organisation...

Est-ce que le cadre de travail et le responsable des équipes nous paraissent être en phase avec les attentes du candidat ? Discutons-en ensemble et voyons si cela fonctionnera ou non.

14. Racontez-moi un échec/difficulté que vous avez rencontré dans votre travail. Comment l'avez-vous abordé ?

L'objectif : deux questions en une pour juger la capacité du candidat à se remettre en question et à rebondir.

Il arrive parfois d'échouer ou bien de faire face à de grosses difficultés dans le cadre de son travail. C'est normal et c'est même humain. Ce qui fait la différence, c'est notre comportement dans ce type de situation.

Cette question nous permettra de comprendre comment notre candidat se comporte dans des contextes complexes à aborder.

- ✓ Assume-t-il sa part de responsabilité ?
- ✓ Essaye-t-il de tirer du positif de ses échecs ?
- ✓ Apprécie-t-il le challenge ?

Elle est révélatrice sur la capacité du candidat à se remettre en question et nous en dira beaucoup sur sa façon d'approcher les difficultés.

15. Quelle mission seriez-vous heureux de réaliser chaque jour de votre carrière ?

L'objectif : évaluer si le candidat peut, potentiellement rester longtemps au poste qu'il convoite, en mesurant son intérêt pour les missions qui lui seront confiées.

Le bonheur au travail prend de plus en plus d'importance et en vient même à primer sur le salaire.

Mettons donc un point d'honneur à identifier les missions qui comptent pour notre candidat afin de juger si le poste en implique beaucoup de ce type.

Cette question nous permettra de déceler si cette personne a le potentiel de rester longtemps dans notre entreprise car un collaborateur heureux au travail...reste fidèle à son poste.

16. Comment ce poste s'insère dans vos objectifs de carrière à long terme ?

L'objectif : comment notre entreprise peut aider le candidat à atteindre ses objectifs professionnels et à s'épanouir.

Question parfaite pour remplacer sa petite sœur : «où vous voyez-vous dans trois ans ? »

Nous souhaitons comprendre comment ce nouveau job s'imbrique dans ses objectifs de carrière future et **si le poste proposé représente une opportunité pour atteindre ses objectifs.**

D'après l'étude « Why & How People Change Jobs », la raison numéro 1 pour laquelle un salarié quitte une entreprise est le manque de perspective d'évolutions.

Cette question nous permet donc de **vérifier que ce poste est cohérent avec ses objectifs**, tout en nous renseignant sur les aspirations futures du candidat.

Nous pouvons en profiter pour présenter les perspectives d'évolutions possibles (ou non) sur ce poste qui correspondent au désir futur de notre candidat.

Plus notre entreprise sera en mesure de l'accompagner dans ses perspectives d'évolutions, moins l'envie de nous quitter le titillera !

17. Quelles entreprises vous passionnent ? Pourquoi ?

Objectif : vérifier que le candidat est sensible aux valeurs de notre entreprise et sera fier de travailler chez nous.

Pour les jeunes générations, les études démontrent que la quête de sens et le fait d'être aligné avec ses valeurs sont essentiels.

Tout l'intérêt de cette question est situé dans sa forme, tournée de façon à ce que la réponse du candidat ne soit pas biaisée. Nous allons comprendre **quelles sont les valeurs qui sont chères au candidat et si la mission de notre entreprise est liée à ces différentes valeurs.**

C'est une bonne façon de déceler ce qui anime la personne et à quelle cause elle souhaite participer.

Plus la mission de l'entreprise se rapprochera de ses valeurs, plus la personne est susceptible de s'investir dans notre entreprise.

18. Avez-vous des questions ?

L'objectif : clôturer l'entretien et traiter des sujets non abordés. Lever les derniers doutes chez le candidat et lui donner la main pour diriger la fin de l'entretien.

Est-ce que le candidat semble toujours intéressé ? Valider que tout a été compris et qu'il n'y a pas eu d'incompréhension entre nous.

Cette question est indémodable et idéale pour mettre fin à un entretien. Un candidat intéressé aura toujours des questions pertinentes à nous poser.

Le but ici est simple : répondre à tous ses questionnements afin qu'il puisse avoir tous les éléments nécessaires à la bonne compréhension du poste et de l'environnement de notre entreprise.

Grâce à cette trame de questions, nous sommes maintenant en mesure de révéler :

- ❖ La motivation
- ❖ Les compétences ainsi que l'expérience
- ❖ Et la vraie personnalité de notre candidat.

Et nous sommes fin prêts à mener des entretiens efficaces.

III- Comment le collaborateur considère et apprécie la culture d'entreprise

Et pour le même objectif « connaître son salarié/son employé », le chef d'entreprise et le manager, doivent connaître ce que les salariés apprécient le plus dans leur travail au sein de l'entreprise.

Qu'est-ce qu'ils valorisent en premier ? Comment décriraient-ils notre entreprise à leur entourage ? Plus largement, qu'est-ce qui définit selon nos collaborateurs la culture de notre entreprise ?

Avoir une réponse à ces questions est essentiel si nous voulons améliorer les conditions de travail et le bien-être de nos collaborateurs. Si nous souhaitons mieux connaître la culture de notre entreprise, c'est que nous sommes certainement dans cette démarche.

Des salariés heureux sont des salariés plus productifs. L'entreprise doit autant se soucier de ses salariés que de ses clients. C'est ce qu'exprime le concept de symétrie des attentions.

Mieux connaître la culture de l'entreprise peut aussi **être utilisé pour nourrir notre communication tant interne qu'externe.**

La solution la plus simple et la plus efficace pour connaître la perception qu'ont nos salariés de notre culture d'entreprise **consiste tout simplement à leur envoyer un questionnaire.**

Si nous utilisons une solution de Feedback Management, nous pourrions créer notre questionnaire, l'envoyer sur le canal de notre choix (email par exemple), au moment de notre choix et analyser en temps réel les réponses collectées.

Mais cela ne dit pas quelles sont les questions à poser...Pour nous aider à construire notre questionnaire et nous donner quelques pistes, nous suivons cette sélection de questions.

1- Des questions sur l'environnement et les relations de travail

En plus d'avoir un impact fort sur le bien-être de nos salariés, **l'environnement et les relations de travail disent quelque chose de la culture d'entreprise.** Quelle est la perception qu'ont nos salariés de cet aspect de l'entreprise ?

Pour le savoir, nous pouvons poser des questions comme :

- Comment l'entreprise doit-elle récompenser ses salariés les plus efficaces ?
- Comment l'entreprise doit-elle célébrer les succès de ses employés ?
- Comment les managers doivent-ils faire pour remotiver les salariés lorsque les objectifs n'ont pas été atteints ?
- Est-ce que l'entreprise propose des modalités de travail flexibles ? Si non que proposer ?
- Quelles sont les activités de loisir proposées aux salariés ? Que proposer ?

2- Des questions sur l'engagement et l'accompagnement des collaborateurs

Voici maintenant une petite série de questions pour évaluer l'engagement de nos salariés et leur niveau d'accompagnement :

- Qu'est-ce qui vous rend fier de travailler au sein de notre entreprise ?
- Est-ce que notre entreprise vous accompagne dans votre développement professionnel ? Si oui, comment le fait-elle ?
- Quels sont les programmes de formation proposés ? Aussi, que proposer ?
- Est-ce que la prise de risque est encouragée par l'entreprise ?
- Quelle est la chose que vous aimeriez changer dans l'entreprise ?

3- Des questions relatives à la gestion des conflits

La culture d'une entreprise s'illustre aussi dans **la manière dont sont gérés les conflits entre salariés ou entre salariés et supérieurs**. Voici quelques questions pour mesurer cette gestion :

- Quelles sont les méthodes utilisées pour résoudre les conflits au sein de notre entreprise ? Que proposer ?
- Pouvez-vous décrire ce à quoi le terme de « conflit » fait référence au sein de notre organisation ?
- De quelles manières et à quelles occasions les collaborateurs donnent des feedbacks les uns aux autres ?
- Comment sont prises les grandes décisions de notre entreprise ? Que proposer ?
- Qui est l'autorité suprême au sein de l'organisation ? Votre appréciation, votre avis ?

Ces questions sont avant tout destinées à nous donner des pistes pour construire notre questionnaire. La nature des questions posées dépend des objectifs de notre questionnaire. **Ne soyons pas découragé si les réponses ne nous satisfont pas. Au contraire ! Elles nous permettront d'identifier les problèmes au sein de notre organisation et les éléments à améliorer pour renforcer notre culture d'entreprise.** La culture d'entreprise est quelque chose qui se construit dans la durée, qui s'améliore au jour le jour. Le questionnaire est le parfait outil pour nous accompagner dans notre démarche.

4- Des questions bonus pour analyser notre culture d'entreprise

Voici des questions bonus pour alimenter notre imagination et enrichir notre questionnaire :

- Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre bien-être au travail ?
- Est-ce que vous recommanderiez à une personne de travailler dans notre entreprise ?
- Avez-vous des perspectives d'évolution au sein de notre entreprise ?
- Comment évaluez-vous l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie privée ?
- Si vous décidiez de démissionner demain, ce serait pour quelle raison ?
- Est-ce que vous vous sentez valorisé dans votre travail ?
- Vous sentez-vous reconnu dans votre travail ?
- La dernière fois que vous avez réussi un gros projet, avez-vous reçu de la reconnaissance ?
- Est-ce que vous pensez que vous pourriez réaliser votre plein potentiel au sein de notre entreprise ?
- Si vous en aviez l'occasion, est-ce que vous candidateriez à nouveau pour l'emploi que vous occupez aujourd'hui ?

- Est-ce que vous vous voyez toujours travailler dans notre entreprise dans un an ?
- Est-ce que vous pensez que votre hiérarchie prend au sérieux vos feedbacks ?

LA COMMUNICATION ET LE MANAGEMENT

A -La communication :

a- Définition de la communication

Etymologie : du latin *communicare*, mettre en commun, faire part de, partage, dérivé de *communis*, commun. La **communication** est l'action de communiquer, de **transmettre des informations ou des connaissances** à quelqu'un ou, s'il y a échange, de les mettre en commun (ex : le dialogue).

Le mot communication désigne aussi le contenu de ce qui est communiqué (ex : avoir une communication urgente à faire) ou le fait d'être en relation avec quelqu'un (ex : couper une communication).

En sociologie et en linguistique, la communication est l'ensemble des **phénomènes** qui peuvent intervenir lorsqu'un individu transmet une information à un ou plusieurs autres individus à l'aide du langage articulé ou d'autres codes (ton de la voix, gestuelle, regard, respiration...).

La science de la communication a pour objet de conceptualiser et de rationaliser les processus d'échange, de transmission d'information entre deux entités (individus, groupes d'individus ou machines). La chaîne de communication est constituée :

- de l'émetteur (ou expéditeur),
- du récepteur (ou destinataire),
- du message qui est transmis de l'un à l'autre,
- du code qui sert à transmettre le message (ex : la langue)
- le canal de transmission (ex: de vive voix, téléphone...),
- le contexte.

La même entité peut être alternativement émettrice (émetteur) ou réceptrice (récepteur).

Dans une entreprise, la communication est l'ensemble des techniques et moyens lui servant à se présenter elle-même, son activité ou ses produits et services. Les objectifs peuvent être d'**améliorer son image**, d'**accroître sa notoriété** ou d'**augmenter les contacts** avec des clients potentiels.

La science de la communication (on parle parfois de **théorie de l'information**) fait intervenir les connaissances de plusieurs autres sciences : linguistique, techniques de télécommunication (comme la téléphonie), psychologie, sociologie, politique, anthropologie...

b- Comment nous montrer à l'écoute de nos employés

Être un manager/un dirigeant/un chef d'entreprise, ce n'est pas toujours évident, car outre les objectifs financiers qu'il faut mener, il est important de **bien gérer son équipe précisément dans ce but**.

Dans ces circonstances, être à l'écoute de nos employés est une **qualité**

fondamentale. Mais que cela implique-t-il en termes d'attitude à adopter ou de relations avec nos collaborateurs ?

Comment nous distinguer sans pour autant passer des heures à discuter avec notre équipe ? Des **conseils pratiques** !

1. L'écoute, un véritable savoir-être

En amour, en amitié, au travail : savoir faire preuve de **capacités d'écoute est réellement fondamental pour entretenir de bonnes relations.** Pourquoi ?

Tout simplement parce que l'écoute a des vertus productives.

Selon une étude américaine faite par le *Temkin Group*, il y a une corrélation entre le niveau d'écoute d'un patron, sa capacité à mettre en application les revendications de ses employés, **et le taux d'engagement de ces derniers.**

Autrement dit, plus nous écoutons activement nos collaborateurs, plus c'est positif pour la vie de notre entreprise.

Concrètement, qu'est-ce que cela signifie, d'être à l'écoute ?

Dans le monde professionnel, on va distinguer deux types d'écoute :

- **L'écoute passive**, ce qui correspond souvent aux petits tracas du quotidien, les échanges quotidiens avec nos employés
- **L'écoute active**, ce qui correspond au fait de valoriser un commentaire, un avis, une suggestion, soumise par notre collaborateur

La différence, lorsque nous sommes (un manager/un dirigeant/un chef d'entreprise), c'est que cette écoute se fait dans un cadre hiérarchique et que l'attitude d'écoute est par conséquent différente.

Il faut faire attention aux trois écueils des chefs d'entreprise, à savoir :

- **L'écoute sans entendre** : c'est lorsque nous donnons la parole à nos collaborateurs, mais ne sommes pas convaincu de l'apport que leurs commentaires peuvent avoir
- **L'écoute investie** : c'est lorsque nous laissons nos sentiments prendre le dessus, et que nous devenons un confident pour nos employés
- **Le manque d'écoute** : nous sommes tout simplement fermés à ce que nos employés peuvent avoir envie de nous dire

Pour éviter ces écueils, nous vous donnons les signes d'un manager/un dirigeant/un chef d'entreprise, pour en prendre de la graine !

2. Les signes d'un manager/d'un dirigeant/d'un chef d'entreprise

Savions-nous que seulement 40% des cadres se disent être à l'écoute de leurs employés ? C'est un chiffre en baisse depuis les dernières années, les excuses étant, dans l'ordre :

- Le manque de temps
- La difficulté à comprendre les attentes des employés
- L'éloignement physique

Un manager/un dirigeant/un chef d'entreprise à l'écoute, c'est une personne

qui **a toujours la porte ouverte, ou du moins entre-ouverte**, au sens propre comme au figuré.

Travailler dans un bureau fermé peut certes permettre la productivité, mais c'est un signe de fermeture aux autres.

Par ailleurs, un manager/un dirigeant/un chef d'entreprise à l'écoute a de petites habitudes, comme le fait de **paraphraser ce que vient de dire un collaborateur** pour être sûr d'avoir bien compris son idée.

Un responsable à l'écoute, c'est aussi une personne qui sait **organiser des temps dédiés à l'échange**, pour offrir un environnement de confiance à ses employés.

Un responsable à l'écoute prône la « culture du feedback » et prend réellement en compte ce que peuvent penser les employés, à la fois en termes de management d'équipe que d'esprit d'entreprise.

Un employé écouté est un employé investi, un employé investi est un employé heureux, et un employé heureux est force de proposition.

L'équation est toute trouvée, n'est-ce pas ?

Sachons donc cultiver une certaine proximité avec nos employés directs et/ou collaborateurs, sans pour autant franchir certaines limites.

3. N'oublions pas de rester un manager

Il y a une règle clé dans l'attitude d'écoute en tant que chef d'entreprise : **savoir trouver le parfait équilibre entre compassion et distanciation.**

Voyons nos employés comme des individus à part entière et accordons de l'importance à leur opinion, du moment que cela reste dans un cadre professionnel.

Rappelons-nous-en : il est toujours plus facile d'exprimer un désaccord ou une suggestion avec un collaborateur au même statut que soi, plutôt qu'avec un supérieur.

Restons donc encourageant et disponible.

Cependant, il y a malheureusement un biais à vouloir être trop à l'écoute de nos collaborateurs : **celle de devenir un « ami » et d'effacer les limites imposées par cette hiérarchie.**

En effet, **écoute de l'autre ne doit pas signifier « perte d'autorité », il est donc important que nous fixions les limites raisonnables notamment au niveau de la confiance.**

Par exemple, si l'un de nos employés souhaite nous faire part des problèmes personnels qui l'empêchent d'être performant au travail, donnons-lui un cadre d'écoute, sans pour autant nous montrer totalement ouvert à la discussion.

Certains problèmes doivent rester dans le champ du personnel.

C'est à nous de déterminer le degré de proximité que nous souhaitons

instaurer avec nos employés.

Pour cela, plusieurs dispositifs nous soutiendront dans notre démarche.

4. Comment être plus à l'écoute de nos employés ?

Comme dans toute entreprise, il y a les **modes de faire classiques et les modes de faire plus innovants.**

Le grand classique en matière d'écoute chef – employés, **ce sont bien sûr les réunions d'équipe, ou les meetings individuels.**

Posons des questions, montrons-nous inquisiteur sur le ressenti de notre collaborateur concernant une nouveauté dans l'entreprise, le mode de management, l'actuel état de l'entreprise...

Recueillons ces informations et traitons-les : faisons des emails à nos propres supérieurs avec notre collaborateur en copie, présentons l'origine des idées...

N'hésitons pas à **faire preuve de créativité**, notamment en adaptant notre stratégie d'écoute au type d'équipe que nous manageons.

Par exemple, s'il semble difficile d'être à l'écoute de nos consultants avec qui nous travaillons à distance, c'est en réalité le contraire : **les outils de sondage ou de retour d'expérience sont nombreux à être accessibles en ligne.**

N'hésitons pas à organiser des échanges téléphoniques ou via Skype pour parler de points sensibles, et de recueillir les avis de nos collaborateurs en amont et en aval d'un projet.

Nous voyons, être à l'écoute n'est pas si difficile, et cela représente tellement pour des employés.

Un chef d'entreprise à l'écoute est un chef d'entreprise qui prépare son avenir !

c- L'écoute active :

-La communication, un outil puissant de management

Comme l'a montré **Valérie Richard**, Coach et formatrice, pour parvenir à développer les compétences de nos collaborateurs, s'assurer de leur implication et leur permettre d'atteindre leurs objectifs, nous, les managers possédons différents outils, dont celui de la communication.

En effet, les problèmes relationnels, le manque de motivation ou les conflits, naissent souvent de difficultés dans les échanges. Et **la clé de voûte d'une bonne communication réside dans l'écoute.**

Une écoute active, réelle et sincère de nos employés/nos collaborateurs, nous permet en notre qualité de managers/de responsables d'équipes de comprendre leurs attentes, leurs besoins mais aussi leurs freins dans l'accomplissement de leurs tâches. Il nous est alors possible de trouver des solutions pour les aider à dépasser leurs limites, et s'appuyer sur leurs

ressources/leurs énergies.

-L'écoute active est un levier de motivation :

Savoir écouter réellement, avec sincérité, demande de ne pas interpréter ce que notre interlocuteur/ collaborateur ou manager est en train d'exprimer. Cela nécessite de **chercher à comprendre le point de vue de l'autre, sans le colorer avec notre propre vécu.**

Il est ainsi possible de découvrir les réelles motivations d'une personne, de comprendre ce dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs, voire pour se dépasser. En prenant le temps de pratiquer une écoute active, **nous, managers, plaçons notre collaborateur au centre de notre attention.**

Cette démarche **génère pour le collaborateur, un ressenti de pleine considération et renforce ainsi sa motivation et sa performance.** En effet, pour atteindre ses objectifs, **chacun a besoin de s'appuyer sur ses atouts, ses ressources, mais également de dépasser ses limites.**

En cherchant à comprendre ce qui peut être un frein pour notre employé dans la réussite de ses missions, **nous pouvons ainsi trouver les solutions et l'accompagner au mieux pour l'aider à développer ses capacités et ainsi obtenir de meilleurs résultats.**

Ce type d'échanges **permet de renforcer la confiance en soi et de faire évoluer les compétences.** De plus, la pratique de l'écoute active facilite les échanges en s'assurant de bien comprendre le propos de notre interlocuteur, et ainsi d'éviter les interprétations ou les malentendus.

Les règles d'or d'une écoute active Tout d'abord, il s'agit, pour le manager, **d'ouvrir la discussion en invitant notre interlocuteur à s'exprimer, et en le mettant en confiance.**

En effet, pour que la personne puisse dialoguer dans les meilleures conditions, **il faut qu'elle se sente à l'aise pour le faire.** De plus, il est nécessaire de laisser la parole à l'autre, car il est difficile de bien écouter, si on est en train de parler.

Il est important de montrer à notre collaborateur qu'il est écouté avec attention, en le regardant dans les yeux par exemple, en montrant notre intérêt pour ses propos, en accueillant son point de vue sans stress, ni tension, et surtout, en arrêtant de regarder son écran ou son téléphone.

Afin de comprendre au mieux le point de vue de l'autre, **le manager doit faire preuve d'empathie.** Pour permettre à son collaborateur d'exprimer son propos, le responsable d'équipe veille à rester patient, pour lui accorder le temps nécessaire, sans l'interrompre.

L'un des atouts essentiels d'une bonne écoute, réside dans le fait de poser des questions pour encourager la personne à développer son idée mais également pour clarifier son propos et éviter les incompréhensions.

De même, la reformulation permet au manager de valider qu'il a bien compris sans interprétation. Enfin, lors de l'échange, le manager doit veiller à rester posé dans ses remarques et arguments notamment en choisissant les mots permettant d'exprimer son point de vue sans mettre son interlocuteur sur la défensive.

-L'écoute active au service de l'intelligence collective :

Le manager en tant que leader, il est important de savoir s'entourer de personnes qui apportent leurs compétences, leur expérience, et leur façon de penser. En effet, la richesse des points de vue, la capacité à travailler ensemble, et à utiliser l'intelligence collective sont autant d'atouts pour renforcer la performance d'une équipe. Pour cela, **le manager doit être en capacité d'écouter et d'accepter des points de vue différents du sien, pour enrichir sa réflexion, envisager la situation sous différents angles et ainsi, prendre les meilleures décisions.**

Cette ouverture a l'avantage de faire évoluer chaque membre de l'équipe, et d'enrichir la vision du manager.

B -Pourquoi est-il si important d'écouter nos collaborateurs ?

L'écoute n'est pas encouragée uniquement dans le seul but de valoriser l'ego des collaborateurs. Elle doit être réalisée pour **valoriser les efforts fournis pour un travail donné**. La pratique d'une culture d'écoute active des collaborateurs est également bénéfique pour l'entreprise sur de nombreux points.

1- L'écoute optimise l'implication des collaborateurs

La réussite des projets en entreprise dépend de nombreux paramètres, et **notamment du sentiment d'implication des équipes qui y travaillent**. Si leur seule motivation est la rémunération, nous nous retrouverons avec seulement des exécutants sans aucune initiative, qui ne donneront pas entièrement de leur personne pour leur travail. Ceux-là n'hésiteront pas à abandonner l'entreprise pour une autre qui les paiera mieux.

En écoutant leurs doléances, et surtout les solutions proposées par nos collaborateurs, **nous les faisons participer activement à la bonne marche de l'entreprise**, et ils se sentiront responsables de la réussite ou non des projets.

2- L'écoute permet de mieux gérer les tensions

Si écouter ne signifie pas forcément prendre en compte tous les petits conflits en interne, **il n'en reste pas moins que cette pratique permet de les réduire considérablement.**

Dès lors que le salarié se sentira écouté, il préférera **résoudre le conflit de manière constructive**, plutôt que de le laisser impacter les relations de travail.

3- Pour se bâtir une solide réputation

La réputation de l'entreprise n'est pas seulement la manière dont on la perçoit en externe. **L'appréciation de ses éléments en interne compte aussi pour beaucoup pour véhiculer une bonne image auprès des tiers.** À l'heure où un incident est vite relayé sur les réseaux sociaux, il n'est pas rare qu'une entreprise se retrouve sous les feux des projecteurs à cause des révélations peu flatteuses d'un ancien employé.

Pour éviter que notre réputation ne soit entachée de la sorte, nous devons donc **prendre soin d'écouter les employés, même ceux qui partent.** En portant attention à leurs commentaires, nous serons en mesure de **mieux comprendre les raisons de leur départ**, et de prendre les mesures adéquates pour **encourager les autres à rester.**

Du reste, un employé qui aura été écouté avant son départ sera moins enclin à régler ses griefs en public, et peut même relayer un message positif à l'adresse de ceux qui envisagent d'intégrer l'entreprise.

Une question importante se pose : Comment faire pour rester à l'écoute de ses employés, et quel en est l'intérêt ?

C -Être à l'écoute de nos collaborateurs est la clé d'une équipe efficace !

Pour assurer une bonne organisation interne en entreprise, la relation de travail entre collaborateurs et employeur **doit être une priorité.**

En effet, **la réussite de l'entreprise passe avant tout par la contribution de ses effectifs, qui doivent donc évoluer dans un environnement de travail propice à la productivité.**

Dans ce cadre, l'écoute reste l'un des meilleurs leviers permettant de booster l'efficacité des équipes de travail. En effet, **tout bon manager** doit comprendre qu'une bonne communication en interne passe par l'écoute active des collaborateurs. Celle-ci peut alors se traduire par l'adoption d'un certain comportement, ainsi que par la mobilisation de certains outils comme le sondage par exemple, dont l'efficacité n'est plus à démontrer.

Comment être à l'écoute de nos collaborateurs ?

L'écoute des employés est un moyen de jauger l'état des relations de travail en interne, et surtout de mieux s'informer à leur sujet. Avoir ces données en

main permet au manager d'apporter des améliorations à l'organisation interne, et par la même occasion d'optimiser la productivité.

Toutefois, être à l'écoute n'est pas toujours aisé. Pour **instaurer une véritable écoute active à l'échelle de l'entreprise**, il convient de procéder avec méthode.

a- Organiser des séances de conversation ponctuelles

Très en vogue outre Atlantique, la séance de conversation, plus habituellement appelée " **conversational Thursday** " est en passe de devenir aussi habituelle que le " casual sunday " ou « dimanche décontracté ». Il s'agit d'une **journée consacrée à la conversation**, durant laquelle les managers et le dirigeant sont à l'écoute des salariés.

L'échange doit être décontracté et inciter un dialogue constructif sur la vie de l'entreprise. Il est possible de la thématiser au début afin d'orienter la conversation, toutefois l'idéal est de laisser libre cours aux idées de chacun. Cela peut aussi être une occasion de présenter les collaborateurs aux clients dans le cadre de projets particuliers, d'exprimer notre satisfaction vis-à-vis des réalisations des équipes, de **sociabiliser avec les équipes de travail** autour d'une activité ludique, mais aussi **d'écouter les idées des employés**.

Dans tous les cas, cette séance doit encourager la **discussion ouverte**, puisqu'une simple discussion informelle peut parfois être plus révélatrice qu'une plainte rédigée en toute formalité ! Attention, il est important de **donner suite aux décisions ou idées retenues** lors de ces séances !

b- Effectuer un sondage d'opinion

Le sondage peut être mis à profit au niveau des collaborateurs de l'entreprise afin de démontrer que la direction s'intéresse à leur opinion.

Le sondage d'opinion est l'un des outils les plus plébiscités en entreprise, d'une part pour déterminer avec précision l'implication des salariés dans les projets en interne, et d'autre part pour **prendre connaissance de leur niveau de satisfaction**. Cette enquête fait en effet ressortir **dans quelle mesure les employés sont satisfaits de leur relation avec la direction**, ou encore de leurs conditions de travail, afin de faire évoluer les processus internes. N'oublions pas que le succès d'une équipe repose en partie sur sa volonté de bien faire, et que cette dernière dépend quant à elle du bien-être des employés.

c- Mettre en place une boîte à idées

La boîte à idées, bien qu'elle existe depuis longtemps, reste d'actualité et montre son importance et son efficacité pour **recueillir les idées des collaborateurs** d'une organisation. Elle fait partie des **outils de management collaboratif** qui permettent de récolter les suggestions des salariés, montrant ainsi que l'entreprise reste à leur écoute.

Pour qu'elle soit efficace, il est toutefois important **d'aller jusqu'au bout de**

l'initiative, et de prendre en compte les avis et suggestions qui sont émis. Grâce au numérique, il est désormais possible de prévoir ce type de dispositif en ligne, sur le site de l'entreprise par exemple. La boîte à idées peut ainsi prendre la forme d'une **plateforme de suggestions en ligne**, permettant de suggérer des idées innovantes et ensuite d'en recevoir le mérite à la concrétisation.

D -Des astuces pour mieux écouter notre équipe.

Il n'existe pas de bon manager qui ne sache écouter. Cette qualité qui est souvent sous-estimée, permet de mieux comprendre notre équipe et d'actionner les bons leviers pour améliorer ses performances.

Comment la développer ? Quelles sont les astuces pour optimiser cette capacité ? La réponse est dans les cinq conseils suivants :

1. Réunir les bonnes conditions

Lorsque nous souhaitons faire passer un message important à l'un de nos collaborateurs, nous veillons généralement à ne pas le transmettre dans le couloir de l'entreprise, entre deux rendez-vous. Notre approche vis-à-vis de l'écoute doit être la même. Avant de nous concentrer sur le message que notre interlocuteur souhaite nous délivrer, vérifions que les conditions sont réunies : **environnement calme, disponibilité des interlocuteurs...**

Assurons-nous également que notre communication non-verbale est en phase avec notre future attitude d'écoute : ouverture des bras et des épaules, regard franc... « **Sans singer son interlocuteur, il s'agit ici de se mettre dans son énergie et de se synchroniser avec lui. S'il est assis, il convient de se mettre à sa hauteur pour mieux le comprendre. S'il parle à voix basse, c'est par cette manière que nous pourrions lui répondre** », illustre David Laroche, conférencier et fondateur de la société Attitudes Gagnantes.

2. Faire preuve d'ouverture d'esprit

Ecouter, ce n'est pas seulement tendre l'oreille. **C'est également faire l'effort de « mettre ses propres opinions de côté pour être en empathie avec son interlocuteur »,** explique Laurent Tylski, directeur général d'Acteo Consulting. Concrètement, **cela signifie prendre du recul vis-à-vis de notre propre expérience, ne pas camper sur nos positions aussitôt qu'un collaborateur s'éloigne de notre trajectoire, éviter tout jugement préalable, accepter de nous laisser surprendre...**

Bref, écouter, c'est « se mettre à disposition de l'autre dans une neutralité bienveillante. »

Pour y parvenir, Laurent Tylski conseille par exemple de garder le silence. Puisque dans un processus de communication, le seul fait de s'exprimer procure une satisfaction chez celui qui émet le message, « il faut tenter de ne pas interrompre son interlocuteur et le laisser aller jusqu'au bout de son

raisonnement... même si l'on sait d'avance ce qu'il va dire. »

3. Se défendre d'interpréter

C'est, de loin, l'étape la plus difficile. « Lorsqu'un collaborateur s'exprime, c'est qu'il a une idée derrière la tête. Or, entre son idée, la façon dont il l'explique et la manière dont le manager va la comprendre, **il peut y avoir des distorsions**. C'est la raison pour laquelle, parfois, certaines personnes débutent leurs phrases par la question "Comment t'expliquer ?" Elles savent que derrière les mots, se cachent de nombreux sens... », souligne Laurent Tylski.

Pour éviter les erreurs d'interprétation, ne nous concentrons pas sur la forme du message (en l'occurrence le choix de mots de notre interlocuteur), mais plutôt sur le fond. Poser des questions ouvertes peut également nous permettre de rester objectif pendant notre écoute. Cette technique est généralement bien accueillie chez les opérationnels qui se sentent, par la même occasion, écoutés donc considérés.

4. Reformuler les idées écoutées

Le meilleur moyen pour apprendre à écouter activement est de prendre des notes en inscrivant les mots utilisés par son interlocuteur. Pour David Laroche, cette étape-clé doit être suivie d'un réflexe tout aussi primordial : « la reformulation du message émis ». Non seulement cette technique nous forcera à être attentif à ce que notre collaborateur dit mais elle rassurera également ce dernier sur l'accueil réservé à son message ainsi que sur notre compréhension. Exemple : « J'ai bien noté que, sur ce contrat commercial, les clauses de vente ajoutées par notre client te posent problème et que tu me demandes aujourd'hui dans quelles mesures nous devons les accepter. Peux-tu me confirmer que j'ai bien compris ton message ? »

5. Etudier chaque remarque

« Certains managers sont attentifs aux messages que leur équipe formulent. **Pour autant, ils n'ont pas une attitude d'écoute dans la mesure où ils ne prennent pas en compte ce que leurs collaborateurs leur ont dit** », remarque Laurent Tylski. **Après avoir reformulé les propos de notre interlocuteur, il faut être en mesure de lui expliquer en quoi ceux-ci sont intéressants ou non.**

Si, à notre tour, nous souhaitons être certain que notre interlocuteur écoute notre point de vue, attention, ici aussi, à ne pas lui couper la parole s'il revient à la charge avec des contre-arguments. « **L'erreur du manager serait de l'interrompre avec une objection comme "Oui, mais..." qui déclenchera, à coup sûr, un phénomène de défense chez son collaborateur qui arrêtera ainsi d'écouter pour de nouveau affûter ses arguments** », conclut-il.

E -Des repères pour écouter nos collaborateurs

Écouter nos collaborateurs ne saurait se résumer à recueillir leurs réponses à des questions. Pour Philippe Mayet, consultant, formateur et coach chez CSP The Art of Training, la disposition à l'écoute se traduit très concrètement en actes.

a- Disponibilité

La fonction managériale nous conduit à prendre des décisions. Au lieu de foncer tête baissée, fort de notre pouvoir hiérarchique, mieux vaut prendre le temps d'écouter **nos collaborateurs** !

✓ **Faisons confiance au groupe** et suscitons la parole en réunion : stop aux informations descendantes... **utilisons le principe de subsidiarité** ! Allons chercher les bonnes idées dans nos équipes dont le silence ne doit jamais valoir assentiment.

✓ **Avoir pour pré requis inconditionnel l'intelligence de nos collaborateurs** : sans être manager, on peut avoir quantité de bonnes idées : revoyons-nous quelques temps en arrière !

✓ **Nous décentrer** : laissant de côté nos propres avis et réponses sur les sujets que nous lançons, écoutons ceux de nos collaborateurs. Prenons alors le temps de l'analyse et de la réflexion, puis décidons.

✓ **Prendre des notes** : nous éviterons ainsi de couper la parole et nous aurons sous les yeux un résumé fidèle des propos tenus.

✓ **Faire préciser, relacner** nos collaborateurs en reprenant certains mots pris dans leur bouche : « qu'entends-tu par... ? »

✓ **Reformuler** : « je comprends que... »

✓ **Mettre de l'air**, accueillir les silences : ils laissent à la pensée le temps de se construire au lieu de faire subir un sur-questionnement pouvant être perçu comme un interrogatoire.

b- Triple écoute

Écouter, voir, ressentir forment une triade gagnante. Regardons quels gestes accompagnent les paroles de nos collaborateurs : marquent-ils une adéquation ou, au contraire, un hiatus entre la pensée et le propos ? Dans le doute, exprimons notre ressenti : « j'ai l'impression que ça bloque, que ça vous dérange... ». En tendant cette perche à notre interlocuteur, nous lui donnons la possibilité de corriger notre interprétation ou d'expliquer ce ressenti s'il est avéré.

Et **Philippe Mayet** de conclure : « en prenant ces moments de recul qui peuvent avoir des apparences de perte de temps, vous anticipez les difficultés éventuelles. Vous êtes plus attentif et plus juste. Vous nourrissez la motivation de vos collaborateurs. Au final, vous progresserez en efficacité et en crédibilité et vous gagnerez du temps ».

F -Des techniques pour une bonne communication au travail

Il est à constater que toute mauvaise communication au travail est source de stress, de tension, et de conflit. Ce qui est néfaste pour notre bien-être et notre productivité au travail.

-Combien de malentendus ou de tensions pourrions-nous éviter avec une bonne communication ?

Souvent lorsqu'une situation ne nous convient pas, nous avons tendance à nous taire pour éviter d'aggraver la situation. **Or, cette attitude génère intérieurement de la colère, du stress et parfois de l'agressivité vis à vis des personnes concernées.**

Et tôt ou tard, si nous continuons à ne pas gérer notre communication au travail, nous ressentirons des répercussions sur notre bien-être physique et psychique avec des maux de toute sorte, parce que nous n'avons pas su les exprimer avec des mots !

Cependant, exprimer vivement nos émotions n'est pas non plus une solution, cela risque de détériorer nos relations avec notre entourage professionnel.

Il est donc essentiel d'être un bon communicant pour avoir des relations harmonieuses avec les autres, et ainsi éviter les sources de conflit !

Une bonne communication au travail permet de :

- bien nous entendre avec nos supérieurs,
- travailler avec plus de fluidité avec nos collègues,
- améliorer notre plaisir et notre motivation au travail,
- éviter les relations toxiques.

Comment développer une bonne communication au travail ?

- Choisir le bon moment pour dialoguer

Si nous devons résoudre un problème avec quelqu'un ou bien lui faire une demande, il est essentiel de choisir un moment opportun et un endroit calme pour favoriser le dialogue.

Demandons à la personne si elle est disponible pour s'entretenir avec nous pour éviter d'aborder le sujet si elle semble préoccupée ou de mauvaise humeur.

Cela nous permettra également de prendre du recul vis à vis de la situation, et d'être dans un état d'esprit calme pour dialoguer et trouver une solution constructive.

- Parler au «je»

Savoir parler au «je» est un processus précieux en communication.

Par exemple, pour éviter les tensions ou un conflit avec un collègue qui nous dérange quand il ou elle parle fort au téléphone.

Dites lui : « Quand tu parles fort au téléphone, je me sens ... (perturbé, agacé

ou dérangé) car je n'arrive pas à me concentrer sur mon travail ».

On commence donc par évoquer la situation qui nous dérange, puis on indique notre ressenti intérieur. L'autre ne se sent pas agressé ou blâmé et prend conscience de son comportement gênant.

Nous pourrions ainsi mieux dialoguer pour trouver un terrain d'entente.

Cette technique fonctionne aussi avec nos enfants, notre conjoint ou nos amis.

- Savoir écouter pour que l'autre nous écoute

La technique de l'écoute est très utile pour résoudre une situation de communication tendue.

Apprendre à écouter est un art à la fois simple et difficile. Certains le font d'instinct, mais pour la plupart, cela demande un peu d'entraînement pour maîtriser l'écoute active.

Savoir écouter, c'est être centré sur l'autre et décentré de ses préoccupations. Si nous préparons notre réponse pendant que l'autre parle, nous ne l'écoutons pas vraiment.

Un moyen très efficace consiste à vérifier avec notre interlocuteur que l'on a bien écouté en reformulant avec ses mots ce qu'il nous a dit. Ce que tu me dis c'est « ».

S'il nous répond « oui, c'est bien cela », cela signifie que notre interlocuteur se sent compris et écouté.

Une personne qui se sent écoutée et comprise fera alors tout son possible pour nous comprendre à son tour quand nous exprimerons notre position.

Nous aurons ainsi plus de chance de trouver une solution à notre problème ou du moins un compromis.

- Trouver une solution par la négociation

Même dans des situations de conflit important, nous pouvons toujours trouver une solution grâce à la négociation.

Dans un premier temps, chaque personne doit pouvoir exprimer ses besoins.

Dans un deuxième temps, nous devons réfléchir ensemble pour trouver les meilleures solutions afin de satisfaire les besoins de chacun.

Si, nous, vraiment nous ne trouvons aucun terrain d'entente, nous pouvons dans ce cas avoir recours à la médiation.

- Donner des marques d'attention

Les marques d'attention **favorisent les bonnes relations**. Elles sont simples à mettre en pratique à condition d'être sincère et authentique.

Quelques marques d'attention : un sourire, un mot gentil, un compliment, souhaiter un anniversaire, remercier, féliciter ...

Ces marques d'attention valorisent l'autre et ont pour effet de créer un climat plus harmonieux et donc moins propice aux tensions et au conflit.

**En développant cette posture,
notre communication au travail sera très appréciée !**

LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

I- L'établissement de bonnes relations professionnelles avec nos collègues

La majeure partie de notre temps est passée au travail. En travaillant 40 heures par semaine, 52 semaines par an, nous arrivons à un total de plus de 2000 heures passées avec les mêmes personnes, à quelques semaines de vacances près, bien entendu. **C'est un temps considérable, qui débouche parfois sur des frustrations épuisantes.**

C'est pour cette raison qu'établir des relations professionnelles positives avec nos collègues est indispensable, et parfois même une question de survie.

Voici donc un guide pour nous aider à **établir une relation professionnelle solide et bienveillante.**

Comment aligner nos équipes ?

Des façons d'établir (batir) des relations professionnelles avec nos collègues

Nos collègues ont beaucoup à nous apprendre, et **tout commence par la mise en place d'une cohabitation et d'une collaboration professionnelle productive.**

1 - Exprimer notre gratitude et notre reconnaissance

En tant que salariés, lorsque nous ne nous sentons pas appréciés à notre juste valeur, nous finissons par ne plus trouver aucun intérêt à fournir des efforts supplémentaires. Si personne ne reconnaît nos mérites au travail, où trouver la motivation pour continuer à en faire plus ?

C'est là que nous entrons en jeu. **Que nous fassions partie de l'équipe de direction ou que nous soyons un collègue reconnaissant**, faisons part de notre gratitude lorsque cela est mérité. Nous pouvons communiquer nos remerciements de vive voix lors d'une réunion ou au moyen d'un e-mail bienveillant.

Marquer le coup lorsque nous vivons un événement heureux ou que nous atteignons un objectif, une promotion, un mariage, une course remportée, peut faire toute la différence. Une petite remarque ou un petit geste pour exprimer nos félicitations sera toujours apprécié et leur rappellera qu'ils font partie d'une équipe solidaire.

2 - Répondre rapidement aux appels et aux e-mails

Chacun a un travail à accomplir et si **notre approbation ou nos retours sont indispensables à un ou une collègue** pour avancer sur un projet, faisons-le immédiatement.

Retarder l'avancement d'un projet est non seulement frustrant, mais peut également avoir des répercussions significatives sur les capacités d'un

individu (voire d'une équipe toute entière) à atteindre des objectifs fixés par l'entreprise.

Pour éviter de nous retrouver dans cette situation et nous permettre de prioriser nos tâches, nous pouvons demander à nos collègues de spécifier une échéance dans le corps de leur e-mail. Si nous n'avons pas le temps de leur répondre immédiatement, nous pouvons expliquer en quelques mots que nous sommes occupés pour l'instant mais que nous regarderons leur e-mail de plus près un peu plus tard dans la journée ou le lendemain.

3 - Éviter les commérages

Ah, la machine à café du bureau... C'est là, qu'autour d'une tasse bien chaude de leur boisson préférée, **Nabil vient se plaindre à son ami commercial de l'éthique de travail Smail, ou que Sarah et Samira s'épanchent sur l'étrange relation qu'entretiennent leurs deux stagiaires.**

S'il est tentant d'écouter ces ragots ou même d'y participer (c'est dans notre nature, après tout), il est tout de même préférable de tout faire pour les éviter. Cette pratique risquée et aux limites du professionnalisme peut, en outre, **être à l'origine de situations délicates.**

Au lieu d'alimenter des rumeurs sans fondement, efforçons-nous de les endiguer lorsqu'elles sont blessantes. Le meilleur moyen de limiter les bruits de couloir est de maintenir les lignes de communication ouvertes. Plus une équipe **fait preuve de transparence et d'honnêteté, moins elle est susceptible de se prêter au jeu des spéculations.**

4 - Rester humble

Rester humble ne signifie pas sous-estimer sa propre valeur. Cela ne signifie pas non plus être passif ou manquer d'assurance. Au contraire, l'humilité indique que nous avons une vision bien définie des choses et sommes conscient de nos capacités et de nos limites. **C'est en réalité une forme d'intelligence émotionnelle.** Être capable de définir nos propres limites et lacunes dans un contexte professionnel peut nous faciliter la tâche lorsque nous souhaitons établir des relations significatives avec nos collègues.

Par exemple, prendre conscience que nous n'avons pas de réponse à tout nous poussera peut-être à demander conseil autour de nous. Nous indiquerons alors à nos collègues que nous sommes ouverts à de nouvelles idées et serons ainsi à même d'identifier et de résoudre des problèmes qui leur sont spécifiques. Tout le monde y gagne.

5 - Éviter les habitudes de bureau dérangeantes

Selon une étude sur les habitudes de bureau réalisé par Viking, près de 29 % des participants admettent être frustrés par **les retards répétés de leurs collègues.**

Mais ce n'est pas tout : plus de 20 % des personnes interrogées n'apprécient pas quand leurs collègues ne remplacent pas ce qu'ils finissent (café, papier

dans l'imprimante...), 21 % reconnaissent être gênés par leurs collègues **trop bruyants au téléphone, et la liste continue.**

La leçon à retenir ici : être prévenant. Si nous partageons des espaces communs comme des salles de réunion, assurons-nous de les ranger après nous en sommes servi et n'excédons pas le créneau horaire qui nous est imparti. Si nous travaillons dans un open space, gardons un œil sur le volume de notre musique ou sur la fréquence à laquelle nous prenons des appels de longue durée.

6 - Faire le premier pas auprès des nouveaux venus

L'angoisse du premier jour est épouvantable. Nous peinons à trouver le sommeil la veille, préoccupé par notre nouveau trajet, nos chances de nous intégrer facilement dans notre nouvelle équipe, ou la petite histoire que nous serons forcément amené à raconter à notre sujet lorsqu'il faudra **faire les présentations.**

Pour mettre nos collègues à l'aise, faisons l'effort de les aider à s'acclimater, même s'il ne s'agit que de petites attentions comme leur poser des questions rassurantes, leur fournir des informations sur les différents lieux où déjeuner ou s'asseoir à côté d'eux lors de la première réunion.

7 - Partager nos ressources

Prenons un instant pour observer les gens avec qui nous travaillons en étroite collaboration. Ils ont tous été embauchés pour une raison, n'est-ce pas ? Samir excelle peut-être lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes, alors que Naima est une négociatrice hors-pair. Ils peuvent tous nous apprendre quelque chose.

Une bonne communication interne est un levier indispensable pour améliorer la satisfaction des salariés au travail ainsi que la productivité de l'équipe. Le partage des ressources permet non seulement un **meilleur alignement entre équipes**, mais également d'aider les autres (et nous-même) à acquérir de nouvelles compétences ainsi que stimuler la créativité.

Il ne s'agit pas uniquement de partager les résultats ou l'avancée d'un projet. Cela peut être un article de blog percutant, un design intrigant, et bien d'autres. Cette ressource peut s'avérer très utile à un ou une autre de nos collègues.

8 - Ne pas faire perdre de temps à nos collègues

Nous sommes tous occupés et stressés, avec de nombreuses obligations et des journées souvent pas assez longues.

S'il est impossible de résoudre ces problèmes d'un coup de baguette magique, nous pouvons néanmoins en faciliter la gestion en ne faisant pas perdre de temps à nos collègues. Conscient du fait que 5 minutes par-ci et 20 minutes par-là finissent par faire une belle quantité de temps à la fin de la journée, assurons-nous d'être ponctuel et évitons d'arriver les mains dans les poches.

Si une réunion se termine en avance, ne la faisons pas durer inutilement. Si elle n'a plus lieu d'être, annulons-la. **Respecter l'emploi du temps des autres est une qualité appréciée.**

9 - Apporter un goûter

Apporter un goûter - ou petit déjeuner, apéritif - pour marquer un succès professionnel ou personnel, ou même pour le plaisir de partager un bon moment avec nos collègues, est un moyen simple et efficace de renforcer la cohésion d'équipe. Méfions-nous simplement des allergies et différents régimes alimentaires.

10 - Établir des connexions et des associations de valeur

Nous avons entendu dire qu'un de nos collègues est à la recherche d'un travailleur indépendant pour son projet et nous savons exactement à qui il devrait s'adresser ? Alors mettons-les en contact.

Aidons nos collègues à atteindre leurs objectifs en identifiant les opportunités de mettre en relation des gens qui auraient tout à gagner à se connaître. Nous pouvons recommander un candidat potentiel pour un poste qui vient de s'ouvrir dans notre équipe ou présenter un nouveau salarié à un de nos collègues de longue date pour qu'il lui explique les ficelles du métier.

11 - Alléger la charge de travail de nos collègues quand ils sont absents

Être absent au bureau quelques jours ou semaines rend toujours le retour au travail compliqué et stressant, avec les nombreuses tâches accumulées. Nous nous inquiétons du nombre d'e-mails que nous aurons à rattraper, des réunions que nous aurons manquées et du nombre d'heures qu'il nous faudra pour combler notre retard.

Aidons nos collègues à éviter ce cercle vicieux en leur donnant un coup de main lorsque cela nous est possible. Offrons de prendre en charge une petite partie de leur travail pour qu'ils n'en aient pas une montagne à gérer à leur retour ou qu'ils n'aient pas à s'en occuper pendant leurs vacances.

12 - Instaurer des traditions

Instaurer des traditions est un **excellent moyen de renforcer nos relations professionnelles avec nos collègues**. Petit déjeuner ou déjeuner d'équipe hebdomadaire, apéritif mensuel, gâteau pour chaque anniversaire : les possibilités sont nombreuses. Même en télétravail, nous pouvons instaurer des rendez-vous virtuels hebdomadaires, bi-mensuels ou mensuels pour simplement discuter ou organiser des jeux à distance.

En plus de renforcer les relations entre collègues, **cela développe la culture d'entreprise et l'identité de notre organisation.**

13 - Écouter

Parfois, tout ce que nous le pouvons faire pour un collègue, c'est lui donner l'opportunité de dire ce qu'il ou elle a sur le cœur. Écouter de façon active et

faire preuve d'empathie **permettent à la fois de vraiment comprendre l'épreuve que traverse notre collègue et de l'aider à trouver une solution.**

Étant donné que nos capacités à déceler, comprendre et ressentir les émotions d'autrui **influencent la façon dont nous créons des liens et renforçons nos relations, ce simple geste de gentillesse peut fortement contribuer à créer un climat de confiance et de camaraderie.**

II-Entretenir de bonnes relations professionnelles

Il a été observé que les personnes ayant de bonnes relations avec leurs collègues sont davantage impliquées dans les missions qui leur sont confiées et plus épanouies au travail.

Qu'est-ce qui caractérise une solide relation professionnelle ? Comment nouer des liens solides avec nos collègues ?

Il n'est pas ici question de devenir ami avec tout le monde, mais bien de savoir nouer des relations de qualité avec son entourage professionnel.

En effet, les bonnes relations professionnelles favorisent la coopération, garantissent un certain bien-être au travail, sont un levier de motivation non négligeable et peuvent influencer une carrière.

Ainsi, il est intéressant de **savoir saisir les occasions professionnelles de tisser du lien avec différents types de personnes** - collègues, supérieurs hiérarchiques, prestataires externes, experts, etc. - **dès que l'opportunité se présente** : salons professionnels, colloques, conférences, séminaires, réunions de travail, etc.

S'il peut être délicat ou difficile pour certains de faire le premier pas, il n'en demeure pas moins qu'il **existe quelques astuces simples, accessibles à tous, qui permettent de nouer de solides relations professionnelles.**

A -Les caractéristiques d'une relation de qualité

Parmi les éléments qui caractérisent une relation - professionnelle ou personnelle - pérenne et satisfaisante, se trouvent les traits suivants :

- **La confiance** : c'est le ciment de toute relation digne de ce nom. En faisant confiance à nos collaborateurs et en leur inspirant réciproquement confiance, nous instaurons un climat propice au dialogue où chacun se sentira libre d'exprimer ses idées, proposer des solutions innovantes, etc. Cela nous permet également de donner et recueillir un feedback de manière constructive, évoluer dans notre posture de manager et transmettre nos messages de manière efficace.

- **Le respect** : considérer l'autre, ses différences, ses compétences est un élément tout aussi important que la confiance dans une relation, quelle qu'elle soit. **En tant que manager, un respect mutuel entre nous et nos collaborateurs est source d'intelligence collective, d'efficacité et d'innovation.**

- **La réciprocité** : les relations à sens unique ont peu de chances de perdurer dans le temps. Que ce soit avec notre supérieur hiérarchique, un collaborateur, un collègue ou même un client/partenaire ou un fournisseur, lorsque la relation va toujours dans le sens de l'un des 2 protagonistes, à terme les choses finissent par s'envenimer.

Pour qu'une relation perdure sereinement, il est essentiel que chacune des 2 parties sache par moment faire des concessions. Exit toute forme de chantage ou autre menace de négociation.

- **L'ouverture d'esprit** : accueillir pleinement la différence, quelle qu'elle soit, est un gage de richesse en matière de relation. **Etre ouvert** à l'autre dans toute sa singularité apporte au manager de belles possibilités d'innovation au sein de son équipe, des solutions disruptives, etc.
- **La loyauté** : un élément qui participe au fondement de la confiance. Si nous sommes loyaux envers notre équipe, nos collaborateurs nous le rendront. La loyauté est un levier formidable pour la cohésion de groupe et l'intelligence collective.
- **L'intelligence émotionnelle** : être à l'écoute, faire preuve d'empathie envers nos collaborateurs instaurera un climat serein et de confiance, base d'une relation professionnelle saine et pérenne.
- **L'aisance relationnelle** : adapter notre communication à nos interlocuteurs, nous intéresser à leurs besoins, leurs idées, etc. fluidifient les échanges et facilite le dialogue.

B - Pourquoi construire et entretenir de solides relations professionnelles ?

Dans la vie professionnelle, entretenir de bonnes relations avec notre entourage **offre de nombreux avantages et permet, notamment, de :**

- **mieux gérer notre carrière** : c'est bien connu, les réseaux, qu'ils soient professionnels ou privés, sont d'excellents leviers pour mener une carrière. Il est donc essentiel de savoir entretenir ces relations plus ou moins virtuelles afin d'avoir vent d'éventuelles opportunités. En outre, nous aurons davantage de chances d'être retenus à un poste si nous sommes avenants et savons faire preuve d'intelligence relationnelle.
- **gérer les tensions plus facilement** : lorsque l'entente est bonne, le climat est propice à l'échange et au dialogue constructif, ce qui facilite la gestion d'éventuelles tensions au sein de l'équipe et/ou de l'entreprise.
- **Mieux appréhender le changement** : une communication plus fluide permet une meilleure appréhension des transformations, l'expression des anxiétés, doutes, questionnements en toute confiance.
- **gagner en efficacité** : les relations et situations négatives demandent énormément d'énergie. Ainsi, en tissant de bonnes relations avec nos collègues et autres relations professionnels, nous économisons du temps -

passé à arrondir les angles, par exemple, de l'énergie et gagnons en efficacité.

- **conquérir de nouveaux marchés...**

Par ailleurs, **pour le manager, une bonne entente dans son équipe sera un véritable atout**, car cela aura pour conséquences, entre autres, de :

- **booster l'intelligence collective** : qui dit bonnes relations, dit communication fluide et climat de confiance, un terrain favorable aux partages, propositions innovantes, prises de décision et efficacité collective renforcée.

- **favoriser la coopération entre les différents membres de notre équipe** : des collaborateurs qui s'entendent bien sont plus enclins à coopérer les uns avec les autres.

- **renforcer la cohésion de l'équipe** : les bonnes relations au sein d'une équipe favorisent la coopération et la cohésion. Chacun faisant davantage attention aux collègues avec qui il/elle s'entend bien et n'hésitant pas à leur demander avis et/ou conseil lors d'une décision délicate à prendre, par exemple.

- **trouver des solutions plus innovantes plus aisément** : une bonne entente au sein de l'équipe favorise l'effervescence intellectuelle et créative en faisant reculer les barrières de jugement et autres freins à l'innovation.

- **sortir plus facilement des périodes de crise** : un dialogue ouvert et constructif en toute confiance permet une sortie plus rapide et positive des périodes difficiles.

III- Améliorer nos relations professionnelles

Pour éviter les conflits et pouvoir travailler dans un cadre où règnent entente et complicité, nous avons tous besoins de bâtir de bonnes relations avec nos collègues et supérieurs. Pour exercer notre activité dans de bonnes conditions et sans être en proie au **stress** et à la morosité, il nous faut entretenir de bonnes relations, qui est également un vecteur de **motivation**.

Pour cela :

a- Comment nous comporter avec les autres au travail ?

Nous avons tous besoin d'apprécier les gens et d'être en contrepartie apprécié, c'est essentiel pour nous sentir à l'aise. Toutefois, dans notre cadre professionnel, les codes ne sont pas pareils à ceux de l'extérieur, c'est pourquoi nous devons éviter d'être très amical avec nos collègues. Ça n'empêche que nous devons **être gentil, serviable et respectueux**.

Savoir trouver la bonne distance entre nous et les autres ne signifie pas que nous le devons éprouver de l'hostilité envers eux, **c'est tout simplement connaître nos limites**.

Trop d'affectif **au travail** peut parasiter les relations et créer des dilemmes

notamment quand il est question de prendre des décisions ou porter des jugements impartiaux.

Dans une entreprise nous faire des amis n'est pas du tout apprécié, parce que l'objectif n'est pas de nous faire plaisir, mais plutôt d'apporter du gain, sans nous soucier des relations entre les employés.

b- Comment pouvons-nous nous épanouir dans notre travail sans amis ?

La première règle à respecter pour travailler dans un environnement exempt de conflits, est de savoir séparer notre vie personnelle de notre vie **professionnelle** et que l'intérêt principal est celui de l'entreprise.

Cela n'exclue pas la courtoisie et la gentillesse. Pour nous épanouir, il faut nous libérer des contraintes affectives et demeurer toujours objectif et capable de mettre en œuvre nos aptitudes professionnelles sans soucis.

c- Formation pour améliorer nos relations professionnelles

Des experts de la formation nous proposent des séances pour savoir établir des relations interpersonnelles et productives au sein d'une entreprise ou dans un autre cadre professionnel et nous épargner le **stress au travail**.

Nous saurons progressivement nous adapter aux personnalités difficiles, résoudre les situations conflictuelles, nous positionner dans une équipe, définir les différents défis à relever, répondre aux critiques, faire des critiques constructives et prendre l'habitude de verbaliser notre satisfaction.

IV- Avantages et intérêts du maintien de bonnes relations avec nos collègues

La capacité de maintenir de bonnes relations permet une **meilleure collaboration, augmente la créativité** et le **niveau d'engagement** envers les objectifs déterminés. Par contre, les relations tendues sont non seulement difficiles, mais elles affectent négativement le niveau de crédibilité que l'on nous accorde.

a- De fréquents pièges qui influencent négativement la perception que les autres ont de nous (et quelques solutions)

Certains des pièges les plus fréquents sont tirés de FYI For Your Improvement.

- Les interactions avec nos collègues vont-elles à sens unique ?
 - Être plus ouvert et plus coopératif afin de démontrer que nous ne portons pas attention qu'à **nos** intérêts.
- Se concentrer sur la résolution de problèmes, plutôt que sur les relations ?
 - Éviter de constamment privilégier les victoires à court terme et démontrer la volonté de **bâtir des relations à long terme** harmonieuses.
- Considérer nos défis comme une compétition (et nos collègues comme

des compétiteurs) ?

- Perdre probablement des opportunités de collaboration qui seraient utiles pour nous, pour notre organisation et pour nos collègues. Viser plutôt une **approche « gagnant-gagnant »** (plutôt que « gagnant-perdant »).

- Un collègue ne joue pas franc-jeu ?

- **Éviter d'en parler aux autres** et de commencer une campagne de salissage. Parler d'abord de la situation avec celui avec qui nous avons des difficultés.

- Se sentir dépassé par la complexité de l'organisation et de ses enjeux politiques ?

- Établir des relations avec des personnes d'expérience afin de comprendre qui peut être un **allié dans notre projet**.

- Est-ce que notre style de leadership est distant ?

- Les relations interpersonnelles distantes n'encouragent pas la collaboration, le travail d'équipe et l'établissement de **relations harmonieuses**. Lorsque nous sommes perçu comme distant, les gens ne s'investissent pas autant dans la poursuite des objectifs établis.

- Se faire une mauvaise gestion de notre temps ?

- Les gens difficiles d'accès donnent l'impression d'être égoïstes et peu à l'écoute des autres. L'établissement de bonnes relations exige la **disponibilité et l'ouverture**.

Bien que nous ayons possiblement de bonnes raisons d'agir de la sorte, tous ces comportements viennent impacter négativement l'image que les autres ont de nous et rendent plus difficile toute initiative de changement ou de transformation. Ces éléments teintent négativement les relations avec les autres et influencent leurs interactions présentes et futures, en plus de rendre plus difficile la mise en place de notre projet.

b- Des pistes de solutions pour maintenir de bonnes relations

- Tentons d'augmenter la collaboration avec les autres et d'établir des ententes « gagnant-gagnant » ce qui nous fera paraître comme plus collaboratifs et plus ouverts.

- Tentons de démontrer de l'ouverture et d'être collaboratif lors de demandes d'aide et de partage de ressources. Si nous ne sommes pas en mesure d'accepter intégralement la demande formulée, faisons une contre-proposition afin de démontrer de la bonne volonté.

- Faisons un effort pour avoir des conversations informelles avec les collègues des autres services et les gens que nous ne côtoyons pas souvent. Lorsque nous limitons nos conversations à des enjeux professionnels, nous perdons l'opportunité de bâtir un réseau qui pourrait nous aider lors de périodes difficiles.

Il peut être difficile d'observer nos comportements fautifs. Pour améliorer la capacité à maintenir de bonnes relations, il peut être utile d'obtenir une perspective externe et non biaisée d'une personne de confiance ou d'un observateur externe qui pourrait nous révéler certains comportements qui nuisent au maintien de bonnes relations.

Un exercice de coaching :

Soutenir les autres au travail [source : James Flaherty]

Séparons notre journée en trois périodes de temps égales. À la fin de chaque période, prenons une pause et répondons aux questions ci-dessous. Réfléchissons à la fois sur ce que nous avons vécu et à ce que nous avons dévoilé aux gens qui nous entourent. Consignons nos notes dans notre journal de bord afin de voir les tendances qui se dessinent.

1. Quel soutien spécifique avons-nous fourni aux autres aujourd'hui au travail ?
2. Quels résultats ce soutien a-t-il permis de consolider ?
3. Comment avons-nous pris la décision d'accorder ce soutien ?
4. Quelles actions entreprendrons-nous à partir de ce que nous avons observé dans cet exercice ? Une fois par semaine, revoyons nos notes et jetons un regard sur ce qui se dessine :
 1. Quels patterns semblent émerger ?
 2. Quelles nouvelles possibilités se présentent à nous ?

La qualité relationnelle, un formidable levier de performance

Être performant signifie obtenir d'excellents résultats eu égard aux moyens mis en œuvre. **L'objectif est donc d'optimiser tous les moyens à disposition. Comment les maximaliser ? Comment développer toutes les capacités des collaborateurs ? Comment utiliser tous les potentiels existants : Il faut d'abord connaître ses richesses puis les évaluer et enfin les dédier à bon escient.**

V-Les mauvaises relations au travail

A -Des astuces pour réduire l'impact de mauvaises relations au travail

Le mal-être, voire même de souffrance au travail, résultent le plus souvent de la mauvaise qualité de nos relations. En effet, nous passons les 2/3 de nos journées au travail ; **il devient alors primordial que ce temps soit le plus agréable possible.**

Oui mais comment faire pour ne pas subir les conséquences des difficultés de nos relations au travail ?

a- Les mauvaises relations au travail, la faute à qui ?

La faute au **contexte économique, aux clients** (qui ont souvent, voire

toujours, tous les torts !), à l'organisation du travail, au supérieur hiérarchique, au chef d'entreprise, aux transporteurs, aux fournisseurs, ou au collègue d'à côté...

Ce sont d'ailleurs souvent **les problèmes relationnels** qui reviennent dans les études sur la qualité de vie au travail, comme **cause principale des risques psycho-sociaux, du mal-être et de la baisse de motivation des salariés dans l'entreprise.**

b- Quelle que soit la raison des mauvaises relations au travail, la meilleure solution c'est d'agir Qui n'a pas connu des journées avec une **ambiance tendue, électrique, un climat de méfiance.** Le ton qui monte soudainement, des portes de bureaux qui claquent, des collègues stressés, agressifs, des craquages de nerfs, des pleurs... ?

Laisser les choses se passer sans réagir. Rester dans l'état de subir ces situations sans chercher à les arranger. Accepter, avec une certaine fatalité, ces débordements en nous disant que nous ne pouvons rien y faire... **C'est sûr, aucune de ces attitudes ne va faire évoluer la situation. Et nous pouvons même dire qu'à coup sûr : celle-ci va empirer.**

c- Les conséquences à attendre de relations conflictuelles entre collègues

C'est certain, il n'y a rien à gagner à avoir des relations délétères au travail. En effet, **cela génère du stress.** Or, nous le savons bien aujourd'hui, le stress chronique qui s'installe sur la durée est dangereux pour la santé.

Lorsque nous subissons, nous nous positionnons souvent comme une victime. Ainsi, le corps et l'esprit sont sous tension. Nous nous exposons alors aux risques de :

- **Ruminer durant un long moment cet événement.**
- **Voir notre stress augmenter dès que nous pensons au travail ou que nous le croisons la personne dans les couloirs.**
- **Avoir des angoisses, des frustrations.**
- **Constater une détérioration des relations avec les personnes au bureau du fait d'une certaine agressivité.**
- **Nous retrouver isolé, de vivre de la discrimination, des situations de harcèlement.**
- **Voir nous créer une mauvaise ambiance dans l'équipe.**
- **Avoir des appréhensions par rapport aux conséquences éventuelles de cette ou ces altercations.**
- **Faire baisser notre motivation au travail voire même d'arriver à douter de nous ou de la qualité de notre travail.**
- **Nous voir reprocher par notre boss une baisse dans la performance de notre travail.**
- **Voir apparaître des symptômes de stress chronique: des maux de**

tête, des problèmes de concentration. Mais aussi: des troubles musculo-squelettiques, des palpitations ou des troubles du sommeil...

La résultante est une baisse importante de la confiance ou/et de l'estime de soi. A la longue, peuvent se pointer, une dépression, des problèmes de santé mentale, de l'épuisement. Parfois, cela conduit à des arrêts maladie, un burn out ou plus grave encore, un suicide. **D'où l'importance de réagir quelle que soit l'importance de la situation.**

d- Des conseils pour n'être trop impacté pour les mauvaises relations au travail

Quelques attitudes ou comportements simples peuvent rapidement aider à sortir d'une spirale infernale qui risque de plomber le moral et la santé :

1. Eviter de donner plus d'importance que ça à l'altercation et savoir prendre du recul.
2. Accueillir les émotions ou sentiments que cela procure et les laisser aller.
3. Prendre le temps de respirer profondément en nous isolant, s'il le faut, pour nous calmer ou pratiquer durant quelques minutes la cohérence cardiaque ou quelques exercices anti-stress.
4. Aller faire le tour de l'immeuble pour bouger, nous aérer et faire sortir les tensions générées.
5. Accepter que l'autre puisse penser différemment de nous car c'est la diversité qui fait la richesse dans une équipe.
6. Ne pas vouloir à tout prix imposer notre point de vue en utilisant une certaine agressivité, la moquerie, la méchanceté qui ne ferait qu'exacerber la situation.
7. Comprendre que ce n'est pas parce que nous ne sommes pas d'accord que rien ne va plus et savoir passer au delà du désaccord.
8. Ne pas réagir ou répondre du tac au tac et prendre un temps de réflexion et d'analyse. Dans ce cas, l'expression « tourner 7 fois la langue dans sa bouche avant de parler » prend tout son sens !
9. Une fois calmé, aller voir la personne en face à face pour en parler calmement avec elle afin d'éviter de rester sur un différend.
10. Adopter la pensée positive pour sortir du négatif. Pour cela, nous concentrer sur les aspects positifs des choses plutôt que de ressasser en boucle le négatif. En profiter pour être bienveillant avec nous même et ne pas nous dévaloriser.
11. Une fois rentré chez nous, nous détendre soit en écoutant une musique zen, soit en faisant de la méditation. Une activité sportive, regarder un film pour nous changer les idées, sortir avec des amis, sont aussi de bonnes solutions.
12. Nous débarrasser définitivement de ce stress « inutile » généré. Pour cela, optons pour un tapping EFT

(Emotional Freedom Technique) (Technique de libération émotionnelle).

13. Cette pratique va nous apporter très rapidement du détachement et de la sérénité par rapport à cet épisode. Nous pourrons ainsi plus facilement passer à autre chose.

B -Gestion des problèmes avec les collègues

Dans le milieu professionnel, **le stress et les enjeux mettent souvent à mal les relations avec les collègues. En cause ? Un mauvais mode de communication qui aura parfois des conséquences irréversibles pour soi comme pour les autres.** Pour apprendre à gérer les problèmes avec ses collègues sans pour autant tout accepter, plusieurs techniques de communication existent.

1- Utiliser la communication non violente

« **Tout conflit est l'expression tragique d'un besoin insatisfait** ». Cette phrase bien connue de tous a été prononcée par Marshall Rosenberg, créateur de la communication non violente dans les années 60. **La CNV Communication Non Violente est un outil de communication particulièrement adapté aux relations professionnelles et d'autant plus si elles sont conflictuelles.**

Cette technique permet d'obtenir **des relations fondées sur l'empathie, l'assertivité dans le respect de soi et des autres afin d'obtenir une communication plus harmonieuse.** Elle incite l'individu à se connecter à ses besoins et à exprimer ses choix. Plus que communiquer avec les autres, ce processus est surtout **axé sur une reconnexion à soi afin que la communication avec l'autre soit faite d'une façon qui favorise la bonne compréhension, l'écoute et le dialogue constructif.**

Communiquer de façon non violente peut se résumer en quatre (4) étapes que l'on appelle « **OSBD** » :

- **O comme observation** : observer sans jugement, de façon la plus factuelle possible en essayant de distinguer le besoin de l'autre.
- **S comme sentiment** : exprimer et assumer ses ressentis en utilisant le « je ».
- **B comme besoin** : clarifier ses besoins afin de pouvoir les communiquer.
- **D comme demande** : faire sa demande à l'autre de façon factuelle, concrète, réalisable et surtout formulée positivement.

Concrètement, plutôt que de dire « **Tu devais me rendre ce travail aujourd'hui** » on dira plutôt « **J'attendais ce travail pour aujourd'hui parce que j'en ai besoin** ».

Pratiquer la communication non-violente demande un effort. **Il faudra arriver à être connecté à soi et être capable de ne pas réagir dans l'émotion. Avec un travail en Sophrologie, on pourra ainsi apprendre à**

ne pas réagir à chaud, à situer l'émotion dans son corps, à respirer pour se calmer et donc à s'adresser à l'autre de façon plus tranquille.

Avec de l'entraînement, **on pourra ainsi être capable de s'exprimer sereinement, présenter ses excuses si c'est nécessaire, de savoir remercier, faire preuve de gratitude pour pacifier les relations.** Il ne s'agit pas non plus de tout accepter, on pourra s'affirmer de façon non violente en posant ses limites de façon claire et paisible. **La communication non violente, c'est donc également savoir dire non pour éviter d'être dans la frustration et la colère. C'est un juste équilibre entre se respecter soi-même, respecter les besoins de l'autre et faire respecter ses besoins.**

2- Les 4 accords toltèques

« Les quatre accords toltèques : la voie de la liberté personnelle » est un livre qui a été écrit par Don Miguel Ruiz, qui est devenu culte. Il s'agit de quatre règles de vie pour apprendre à mieux se connaître et s'aimer.

Le Mexicain Don Miguel Ruiz propose 4 lignes de conduite très simples qui pourront totalement s'adapter au milieu professionnel :

- « **Que votre parole soit impeccable** » : c'est précisément ce dont nous parlions plus haut avec la communication non violente, savoir s'exprimer est indispensable. Par exemple, utiliser « je » permet de mieux réfléchir à ce que l'on exprime et éviter les critiques inutiles.

- « **N'en faites pas une affaire personnelle** » : il s'agit ici de séparer la situation de la personne en prenant suffisamment de recul pour accorder moins d'importance au regard et l'attitude de l'autre.

- « **Ne faites pas de suppositions** » : faire une interprétation, c'est prendre le risque de prêter une intention erronée à quelqu'un, rester factuel permettra d'être plus dans la réalité, et défocaliser des pensées négatives.

- « **Faites toujours de votre mieux** » : faire de son mieux c'est aussi accepter que les autres fassent aussi de leur mieux, on lâchera ainsi la pression que l'on peut mettre sur soi, mais aussi sur les autres. On évitera aussi de nourrir la culpabilité.

Avec ces 4 accords en tête, on aura plus de facilité à avoir les idées claires et à revenir à l'essentiel lorsque le mental et les émotions s'emballent.

Il est conseillé de nous entraîner à mettre en pratique pendant une semaine un accord et continuer ainsi les 3 semaines suivantes. Soyons présent à nous-même et bien conscient de ce qui se passe.

Observons à la fin chaque semaine ce que cela nous a apporté : comment nous nous sentons et quels changements nous avons observés pour nous-même et dans nos relations. Ecrivons peut-être dans un carnet nos ressentis sur les situations où nous avons mis en pratique les 4 accords et faisons un

bilan au bout des 4 semaines.

Travailler en parallèle sur la valeur que nous nous accordons, notre autonomie face à l'autre et aussi notre capacité à gérer ses émotions peut être nécessaire pour pouvoir mettre en application ces accords avec plus de facilité

3- Apprendre les bons réflexes en séance

En séance, on pourra ainsi travailler sur l'affirmation de soi, sur **ses compétences relationnelles et assertives, sur l'estime de soi, la libération de ses émotions, la connaissance de ses valeurs et ses besoins...** Autant de points que le Coaching et la Sophrologie pourront permettre d'améliorer que ce soit en séance individuelle ou en séance de groupe en entreprise lorsque l'on partage des objectifs communs.

Ces modes de communication peuvent être difficiles à intégrer à ses habitudes au départ, mais ils permettent véritablement de pacifier les relations avec les autres et d'être plus en accord avec soi-même grâce à l'écoute et l'expression de soi.

LA MOTIVATION AU TRAVAIL

I- Motivation de l'employé/salarié/travailleur

La motivation est définie comme **le processus qui détermine comment l'énergie est utilisée pour satisfaire des besoins** (PRITCHARD & PAYNE, 2003).

- La motivation c'est **la sélection, l'énergisation et la direction** du comportement (McCLELLAND, 1988).
- « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant **le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement** » (VALLERAND & THILL, 1993).

La motivation au travail peut se définir comme **un processus qui active, oriente, dynamise et maintient** le comportement des individus **vers l'atteinte d'objectifs attendus**.

A -Des façons efficaces pour motiver les employés

Quand on pense aux entreprises technologiques, on s'imagine le plaisir que les employés ont à programmer ensemble et à quel point ils sont motivés par leur travail. C'est exactement cette image d'entreprise qui permet **d'attirer et retenir les meilleurs talents**.

Non seulement les employés mobilisés sont-ils plus fidèles, mais ils sont aussi beaucoup plus productifs.

Selon une étude de PWC, les employés engagés mettent **57 % plus d'efforts** dans leur travail. On ne s'étonne plus que les entreprises ayant des employés hautement engagés aient un bénéfice par action 147% plus élevé que leurs concurrents.

Lorsque les employés ont **un sentiment d'appartenance** envers l'organisation/l'entreprise, ils créent des produits innovateurs et ils dépassent les attentes des clients.

C'est pour cela qu'il est primordial de mobiliser nos employés.

Voici des idées qui nous aideront à motiver notre personnel et à augmenter la productivité de notre entreprise.

1- Soyons transparents

Partageons nos succès fréquemment. Partageons aussi nos moments plus difficiles. Ils seront reconnaissants de savoir et ils pourront nous aider.

Un cœur humain est plus touché du mal d'autrui que du sien propre. Jean Baptiste Blanchard

Dire la vérité dans les moments importants apporte de l'entraide et démontre que nous les respectons. N'oublions pas qu'ils pourraient penser à une solution qui nous aurait échappée ou même travailler plus fort pour nous remercier de notre sincérité...

2- Rappelons-leur pourquoi nous les avons embauchés

Pensons à chaque employé de notre équipe et rappelons-nous les qualités qui ont fait que nous l'avons embauché.

Disons-lui ce que nous avons vu en lui lors de l'entrevue et comment nous avons été impressionné par ses qualités, son expérience et son éthique de travail...

Renforçons les raisons qui font que ses qualités particulières sont un atout dans l'entreprise et pourquoi nous pensons que l'employé excelle dans son rôle.

3- Exploitions la vision de l'entreprise

Définissons clairement la vision et la stratégie de l'entreprise. Incluons les employés dans le développement de celles-ci. Assurons-nous que chacun comprenne **l'impact de sa contribution** sur le succès de l'organisation/l'entreprise.

Ne le prenons pas à la légère. **La milliardaire Zappos offre même un bonus de 2 000 \$ à ses employés pour qu'ils démissionnent !** L'organisation considère sa culture d'entreprise si importante à son succès qu'elle préfère payer les salariés pour qu'ils démissionnent plutôt que de conserver des employés qui n'adhèrent pas pleinement à sa vision et à ses valeurs.

4- Exprimons notre reconnaissance

Apprécions ouvertement les efforts de nos collègues et montrons-leur que nous remarquons leurs petits gestes quotidiens. Nous serons surpris du pouvoir d'un compliment ou d'un merci sincère.

- Écrivons une carte à la main pour montrer notre appréciation.
- Remercions et félicitons-le publiquement lors d'une réunion.
- Envoyons un courriel de félicitations pour l'employé à notre propre gestionnaire en le mettant en copie.

Offrons de la visibilité à notre employé et reconnaissons ses efforts fréquemment pour conserver sa motivation au travail.

5- Récompensons personnellement

Le bonus annuel est souvent perçu comme un acquis plutôt qu'une appréciation pour tous les efforts de l'année. **Si nous le pouvons, offrons des récompenses personnelles à nos employés pendant l'année – plus petite évidemment, mais plus constantes et plus sincères.**

- ✓ Il aime la bonne cuisine ? **Offrons une carte cadeau à un diner.**
- ✓ Il aime le tourisme ? **Offrons une sortie à un site touristique.**
- ✓ Il aime la musique ? **Offrons une invitation à un concert musical.**

Bref, montrons que nous connaissons notre employé. La même valeur monétaire a une signification complètement différente lorsqu'on voit qu'elle **vient du cœur**. Il en parlera à ses amis et il nous sera beaucoup plus

reconnaissant ! C'est même une bonne pub pour notre entreprise.

6- Annonçons fièrement les succès

Transmettons les bons mots des clients lorsqu'ils sont satisfaits.

Créons une ambiance phénoménale pour partager les succès. Soyons drôle, soyons authentique. Ce n'est pas un hasard si cette façon d'annoncer les succès est gravée dans nos mémoires !

Faisons passer un message pour rassembler l'équipe autour de nous lorsque nous avons de bonnes nouvelles à partager. Faisons-en un événement à chaque succès pour créer un sentiment de fierté dans l'équipe. **Motivation des employés assurée.**

7- Faisons des activités d'équipe

Établissons des liens entre les membres de l'équipe : « La valeur de l'équipe n'est pas fonction de l'addition des capacités individuelles, mais de leurs combinaisons dans une complémentarité active. » **Raymond Chappuis**

Une équipe n'existe et ne se donne efficacement à son travail que dans la mesure où elle présente une certaine cohésion.

Lorsqu'une cohésion suffisante existe, le groupe devient ainsi **un lieu de développement de la personne** en ce sens qu'il peut permettre à chacun de mûrir.

8- Définissons comment notre entreprise crée de la valeur

Nos employés veulent savoir qu'ils ont fait le bon choix en s'engageant dans notre entreprise. **Expliquons- leur pourquoi leur travail fait une différence pour les autres.**

- Offrons-nous un produit extraordinaire ou un excellent service à la clientèle ?
- Avons-nous une mission sociale importante ?
- Créons-nous des liens personnels avec nos clients ?
- Peut-être les aidons-nous à avoir une meilleure qualité de vie...

Assurons-nous aussi que chacune de nos initiatives de solidarité soit valorisée.

Montrons **concrètement** nos gestes en faveur de l'environnement, les résultats de nos dons ou des journées de bénévolat. Il ne faut pas s'arrêter à dire que nous avons donné un montant d'argent en dons ; expliquons comment cet argent est utilisé et quels sont ses impacts.

Bref, trouvons ce que notre entreprise apporte à la communauté et communiquons-le fréquemment.

9- Faisons le 60/20 ou le 50/10

Les statistiques démontrent que les employés sont plus productifs lorsqu'ils prennent des pauses fréquemment pour se concentrer intensément à la tâche par après. **DeskTime**, une application de productivité, a analysé les données des employés les plus performants et a découvert qu'ils travaillent

intensément pendant **60 minutes** puis ils prennent une pause de **20 minutes pour se changer les idées complètement.**

Encourageons-les à discuter entre-eux pendant les pauses, faire une partie de ping-pong ou aller marcher à l'extérieur. **Non seulement ils seront plus productifs avec des pauses fréquentes, mais en plus ils créeront davantage de liens entre collègues.**

10- Élaborons des projets personnels

Plusieurs entreprises innovatrices accordent entre 10 et 20 % du temps de travail à des projets personnels pour solliciter de nouvelles idées. **Cultiver l'intrapreneuriat aide à motiver les employés et retenir les meilleurs talents dans l'entreprise.**

Le 20 % accordé aux projets personnels a permis de créer les produits les plus populaires chez Google dont

Gmail, Adsense et Google News.

Prenons le lundi matin pour encourager la créativité de nos employés en leur laissant le champ libre pour un projet personnel relié à notre industrie.

Laissons les idées se développer au bureau ; ce pourrait bien être une innovation importante dans notre domaine et même être notre prochain succès !

Bien que Google ait modifié son approche dans les dernières années, ce type de programme continue de bénéficier à de nombreuses compagnies innovatrices dont Microsoft, LinkedIn et Apple qui ont misé sur la culture intrapreneuriale pour motiver le personnel – CGI est un excellent exemple de ce modèle de culture d'entreprise par la mise en place de mini-entreprises au sein même de la compagnie.

11- Aidons-les à mieux se connaître

Selon un sondage publié par le Globe & Mail, **77 % des gens affirment avoir fait un mauvais choix de carrière.** On ne s'étonne plus du taux de roulement élevé...

Pour fidéliser et motiver nos employés, aidons-les à identifier ce qui les passionne dans leur travail. Faisons varier les tâches et laissons-les découvrir de nouveaux intérêts qu'ils ne connaissaient pas. Offrons des projets loin de leur domaine d'excellence habituel pour qu'ils aient envie de prospérer dans l'entreprise.

Essayons de distribuer les tâches de façon à combler les intérêts de chacun, quitte à **externaliser certaines tâches** pour que nos employés soient plus motivés. Calculons la différence de coûts entre remplacer un employé démotivé par son travail et donner la paperasse en contrat à un consultant ou à une entreprise privée...

12- Ne microgérons pas

Donnons de la latitude à nos employés. Laissons-les être autonomes et nous

présenter les résultats de leurs projets plutôt que de superviser chaque étape. **Faisons valoir la confiance que nous avons en eux et ils nous récompenseront en réalisant des travaux de grande qualité en plus d’être beaucoup plus créatifs.**

13- Sautons dans l’arène aux bons moments

Participons à la vie du bureau et montrons que nous faisons partie de l’équipe. Appelons nous-mêmes un client insatisfait, faisons la comparaison entre deux contrats ou l’analyse d’une brochure quand d’autres n’ont plus le temps. **Voir patrons et gestionnaires prendre part à la tâche démontre beaucoup de respect.** Bien attendu, ce ne doit pas être fréquent. C’est un type de coup de main très occasionnel sinon ce n’est pas rentable pour l’entreprise.

14- Soyons humble – Demandons des commentaires

Nous évaluons fréquemment le rendement des employés ; soyons honnête à notre tour et demandons-leur ce que nous pouvons faire mieux. **Démontrons de l’écoute et de la compréhension face à la rétroaction qu’ils nous offrent.** Offrons-leur aussi l’opportunité de nous donner des commentaires anonymement.

15- Demandons conseil

Si nous sommes dans une impasse, demandons conseils à nos employés même si nous sommes leur *supérieur*. **Ceci leur démontrera à quel point nous estimons leur jugement et leur apport à l’entreprise.** Inutile de faire le **mâle Alpha**... Ils pourraient trouver la solution que nous cherchions depuis un bon moment et nous ne travaillerons que mieux ensemble.

16- Partageons nos responsabilités

Brisons la structure hiérarchique verticale et déléguons. Offrons à nos employés de nouvelles tâches importantes qui nous déchargeront en plus de les motiver par leur travail. Et surtout, disons-leur que nous sommes confiant qu’ils y arriveront.

- Faisons les participer au processus d’embauche. Peuvent-ils relire l’appel aux candidatures ? Après tout, ce sont eux qui travailleront le plus avec le candidat.
- Offrons-leur la gestion d’un projet et la coordination des responsabilités entre les départements. Ils gagneront en expérience en plus de créer des liens avec d’autres équipes.
- Faisons des midi-formation ou des mises à jour sur le marché. Chaque semaine, un employé s’informe sur les nouvelles tendances dans notre marché et partage ses recherches avec l’équipe.

17- Accordons de l’importance au développement de carrière de nos employés

Créons un plan de développement personnel pour chaque employé.

Définissons les résultats et les comportements précis qui sont nécessaires pour atteindre le prochain niveau dans la carrière de l'employé. Créons des objectifs **mesurables**. Nous devons pouvoir dire à quel pourcentage % l'objectif est atteint pour que ce soit efficace.

Évitons les mesures génériques du type « Supporter l'équipe pour la livraison des rapports » ou « Livrer *tel projet* dans au 3e trimestre et s'assurer qu'il n'y a pas d'erreur ». Ces objectifs apportent peu de résultats ; ils ne sont en fait que la description de tâche de l'employé et ils n'apportent rien de très concret.

Utilisons plutôt des **Objectifs et Résultats Clés** (OCR ou OKR en anglais) qui mesurent le résultat. Par exemple, Google utilise ce type d'objectif depuis ses débuts :

Établissons de 4 à 6 OCR par trimestre et assurons-nous de mesurer le résultat.

Si l'employé atteint toujours ses objectifs, c'est qu'il n'est pas assez ambitieux.

Mentorons nos employés pour les aider à analyser les situations problématiques. Supportons-les dans leurs recherches d'apprentissage. Impliquons-nous lorsqu'ils nous demandent conseil.

Un plan de carrière concret est un grand facteur de motivation du personnel.

18- Partageons notre succès

En déléguant des tâches qui offrent une visibilité, nous offrons la latitude à nos employés de prendre des décisions importantes et d'accélérer la croissance de l'entreprise. **Ne soyons pas inquiets, ils vont s'investir dans les tâches qui leurs sont confiées et cela leur vaudra notre reconnaissance, celle de leurs collègues et même celle du patron/de l'employeur !**

19- Misons sur l'apprentissage continu

Les gens créatifs aiment apprendre de nouvelles choses. **Laissons-les apprendre de nouveaux logiciels, de nouvelles théories ou assister à des conférences.** Si notre budget est limité, renseignons-nous sur les webinaires disponibles gratuitement.

20- Le bon coup de la semaine

Lors de nos réunions avec l'équipe, prenons une minute pour mettre en vedette une personne qui s'est démarquée cette semaine. **Expliquons comment ce collègue a dépassé les attentes; que ce soit la livraison d'un projet, une formation, un apprentissage, une acquisition de clientèle, etc...**

Demandons, à chaque semaine, aux employés plus séniors de suggérer des gens ayant fait un travail impeccable cette semaine et montrons publiquement notre reconnaissance à cet employé.

21- Investissons dans la technologie

Ne forçons pas nos employés à travailler avec nos vieilles machines parce qu'elles fonctionnent encore. **Investir dans de nouveaux ordinateurs peu sembler inutile à court terme si notre équipement actuel convient aux tâches normales...** Pensons plus loin et pensons vite, **un ordinateur lent ralentit les membres de l'équipe, il les démotive et les encourage à prendre une p'tite pause chaque fois qu'il charge du contenu ou que la période de calcul dépasse quelques secondes.**

Équipons-nous d'ordinateurs puissants, d'écrans panoramiques de 22 po et de la dernière suite Microsoft Office. Elle est plus rapide, plus puissante et plus agréable.

22- N'entrons pas dans la zone

Interrompre les gens pendant qu'ils sont dans la zone n'est pas productif. Le momentum est important lorsqu'on est très concentré à une tâche ; c'est à ce moment qu'on produit le mieux et qu'on est captivé par notre travail. Il faut du temps pour s'y remettre complètement lorsqu'on a été dérangé. **Si nous voyons des collègues concentrés à leurs tâches, essayons autant que possible de remettre à plus tard ce que nous avons à leur demander.**

Après avoir été déconcentrés en plein focus, il n'est pas rare que les gens prennent *une p'tite pause* avant de s'y remettre...

23- Soyons flexibles dans l'horaire de travail

Laissons les employés décider de l'horaire de travail lorsqu'ils n'ont pas de rencontres.

Si notre politique d'entreprise est plus formelle, définissons le corps de la journée comme étant des heures obligatoires de bureau (ex. 10h à 15h), puis laissons-les décider de la répartition du reste des heures de travail. S'ils peuvent sauver du trafic ou organiser leur horaire pour aller chercher les enfants à la garderie, **ils seront beaucoup plus productifs et motivés pendant les heures de bureau.**

Une étude de Cochrane démontre que **choisir ses heures de travail est bénéfique pour la santé.** Le taux d'absentéisme est inférieur chez les employés en santé.

24- Attisons l'émotion pour le travail

Les créatifs performant le mieux quand ils ont un sentiment d'attachement au projet auquel ils travaillent. Mettons-les entièrement en charge d'un projet. Élaborons un échéancier ensemble et laissons-les diriger le projet avec tous les départements. **Faisons-leur sentir qu'il s'agit de Leur**

projet et prenons le temps d'expliquer tous les objectifs pour que l'employé s'approprie la mission du projet.

25- Demandons-leur quels sont leurs objectifs

Connaître nos salariés est crucial pour les garder motivés dans leur travail.

- **Demandons-leur où ils se voient dans quelques années ?**
- **Qu'est-ce qu'ils aiment faire au bureau comme à l'extérieur ?**
- **Avec qui aiment-ils travailler? Avec qui s'entendent-ils moins bien ?**
- **Quels sont leurs défis quotidiens et à long terme ?**

Si nous écoutons bien, nous gagnerons l'opportunité de mieux les connaître et de trouver comment nous pouvons les aider à atteindre leurs objectifs dans notre organisation/entreprise.

26- Définissons des échéanciers

Ayons des attentes claires en communiquant les échéanciers. **Lorsque la motivation des employés sera en déclin pour diverses raisons, les échéanciers les stimuleront pour livrer les projets à temps.**

Attention ! Soyons reconnaissant quand un employé termine son travail avant la date d'échéance. **Montrons- lui notre gratitude.** Du même coup, s'il n'y a jamais de conséquences pour remettre des travaux en retard, les dates limites n'auront aucun effet sur la motivation de l'employé, si ce n'est que de démotiver davantage.

27- Rions des échecs – Ne punissons pas

Nous pourrions perdre d'excellentes idées si notre culture d'entreprise n'encourage pas l'innovation. **Les employés doivent savoir que l'échec d'un projet important ne leur fera aucun tort** : ils ne doivent pas avoir l'impression qu'une erreur (involontaire) pourrait les éloigner d'une promotion ou même les rapprocher d'un renvoi.

Créons plutôt un environnement où l'innovation est encouragée et qu'un échec n'est pas une finalité. Rions-en ensemble et nos employés voudront bien davantage essayer de nouvelles façons de faire et trouver des façons d'être plus productifs. À long terme, nous serons gagnants : repensons aux projets personnels de Google; **nombre d'entre eux ont été de grands échecs. Mais les projets réussis ont propulsé la firme.**

28- Dînons avec notre gang

Passons du temps avec nos employés pour développer une chimie d'équipe ayant de l'impact. **Prenons le temps au moins une fois par semaine pour aller dîner avec nos collègues et discuter d'autres choses que le travail.** Ne serait-ce que 30 minutes si nous sommes pressés, mais prenons le temps de les connaître et de les apprécier pour leur personne plutôt que comme employé uniquement.

29- Concentrons-nous sur la famille

Nous pourrions croire que notre équipe est comme notre famille, mais la

plupart d'entre eux ont en fait une vraie famille ! Prenons le temps de connaître ceux qui sont importants pour nos employés. **Une relation sincère aidera à créer un meilleur environnement de travail.**

30- Faisons-les participer à des activités physiques

La santé affecte l'énergie des employés. Plus ils sont en forme et plus ils seront productifs. Plusieurs bureaux organisent des compétitions amicales à l'interne ou même avec d'autres entreprises. Informons nos gens sur des activités à l'extérieur du bureau qui pourraient les réenergiser ou organisons-les !

31- Assignons des projets collaboratifs

Les créatifs aiment échanger des idées et trouver de meilleures façons de faire. **Travailler en équipe** est très motivant et permet d'accélérer la création d'innovations.

32- Demandons-leur comment ils vont, sincèrement

Établissons une vraie relation. Intéressons-nous à ce qu'ils vivent et comment nous pouvons les aider à concilier vie professionnelle et vie familiale. Ne disons pas « *ça va, qu'est-ce que tu as fait en fin de semaine ?* » juste avant de discuter du travail ; c'est faux et ça paraît ! **Un matin de temps à autres, ne faisons que demander comment ils vont, simplement et sincèrement sans enchaîner avec le boulot.**

33- Soyons accessible

Chacun a sa propre personnalité. Certains doivent puiser parmi toutes leurs ressources pour venir nous parler de choses qui les dérangent. **Soyons attentifs** à ce qu'ils nous diront et essayons de ne pas répondre sous le coup de l'impulsivité. Disons-leur que nous devons y penser, mais que nous explorerons les solutions. Ne disons pas oui, ne disons pas non tout de suite. **Pensons-y, mais surtout revenons-leur rapidement sur notre décision.**

Appliquons la politique de la porte ouverte. Soyons facile d'approche.

34- Créons une tradition

Les traditions sont un moyen très efficace pour accentuer l'esprit d'équipe entre collègues en plus d'augmenter leur fidélité à l'entreprise. Soyons remarquables... selon notre budget. Impliquons nos collègues pour établir une tradition. Voici quelques idées pour nous inspirer :

- Offrons un cadeau à chaque nouvelle embauche
- Fêtons chaque promotion

35- Faisons une assemblée mensuelle (Town Hall)

Ces rencontres sont des opportunités uniques de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les employés sont encouragés à poser des questions sur les stratégies de l'entreprise et sur ses résultats. Les

gestionnaires/managers et directeurs peuvent parler librement des défis, réussite et plans d'actions de l'entreprise pour que les employés connectent avec la mission de l'organisation et pour bâtir une relation de confiance avec nous, en tant que meneur.

Voici quelques idées pour nos assemblées :

- **Réviser les objectifs passés et futurs**
- **Inviter des directeurs de d'autres départements pour une session de Q&R**
- **Partager des présentations que notre équipe ne verrait pas autrement**
- **Encourager les employés à faire des présentations à leurs collègues**
- **Brasser des idées sur des initiatives à haut niveau**

B -Les formes de motivation

Pourquoi au travail les collaborateurs s'investissent dans leur projet ? La littérature scientifique en psychologie portant sur la motivation a permis d'identifier un continuum allant de la motivation intrinsèque à la motivation externe (Deci & Ryan, 2000).

Ce continuum représente le degré d'internalisation de la motivation chez l'individu. Ainsi, une motivation de type « intrinsèque » ou « identifiée » correspond à une activité choisie et volontaire (on parle alors de motivation autonome), tandis qu'une motivation « introjectée » ou « externe » suppose une forme d'obligation et de pression sociale (on parle de motivation contrôlée).

Chaque individu possède une part d'autonomie et une part de contrôle dans sa motivation, il ne s'agit pas d'un choix binaire entre deux catégories.

1- La motivation autonome et la motivation contrôlée

Comme on pouvait s'y attendre dès lors que l'on s'intéresse à des activités d'engagement, selon une étude, la grande majorité des salariés ayant participé à l'étude **s'engage parce qu'ils y trouvent un intérêt intrinsèque (à 89 %) et qu'ils y trouvent des valeurs et du sens (à 84 %).** Ils sont 13 % à déclarer agir en réponse à des pressions internes, mais seulement 2 à 3 % à s'engager pour être récompensé ou éviter d'être sanctionné.

a- Motivation autonome

> Intrinsèque

Exercer une activité sans autre finalité que la satisfaction et le plaisir que l'on y trouve.

Ex. : Je m'investis parce que j'ai du plaisir à participer à ce projet.

> Identifiée

Agir parce que l'on s'identifie avec les valeurs ou le sens véhiculés par l'activité.

Ex.: Je m'investis parce que ce projet correspond bien à mes valeurs

personnelles.

b- Motivation contrôlée

> Introjectée

Agir sous l'effet de pressions psychiques internes telles que l'ego, la honte et la culpabilité.

Ex. : Je m'investis parce qu'autrement, j'aurais honte de moi.

> Externe (sociale)

Agir pour obtenir des récompenses ou éviter des sanctions immatérielles de la part des autres.

Ex. : Pour éviter les critiques de certains (mes supérieurs/mes managers, collègues, famille...).

> Externe (matérielle)

Agir pour obtenir des récompenses ou éviter des sanctions immatérielles de la part des autres.

Ex. : Pour éviter les critiques de certains (mes supérieurs/mes managers, collègues, famille...).

2- Motivation selon les types de projets

Les formes de motivation dépendent-elles des types de projets d'engagement ?

-Initiative du projet

Être soi-même à l'initiative d'un projet modifie-t-il la motivation à s'engager ?

Les salariés qui créent leurs propres projets vivent leur engagement avec sensiblement plus de plaisir (motivation intrinsèque) que les autres. Ceux qui proposent un projet à leur entreprise **s'engagent davantage par identification aux valeurs et au sens portés par ce projet que les autres salariés engagés.** Ce sont les seules différences significatives d'un point de vue statistique. **Les formes de motivation contrôlée étant les mêmes pour tous les salariés quel que soit leur prise d'initiative.**

-Similitude avec le travail salarié

S'engager en mobilisant des compétences professionnelles directement liées à son travail a-t-il un lien avec la forme de motivation ?

Les collaborateurs dont l'engagement est fortement aligné avec le travail salarié s'engagent plus par plaisir que les autres, mais aussi parce qu'ils se sentent davantage obligés.

Les différences ne sont pas significatives pour les motivations identifiées et externe.

-Temps libre ou temps de travail

S'engager sur son temps de travail change-t-il la forme de motivation que ressentent les collaborateurs ?

Les salariés qui s'engagent sur leur temps libre, hors de l'entreprise,

semblent éprouver plus de plaisir que ceux qui s'engagent sur leur temps de travail. Ils s'engagent davantage par identification aux projets auxquels ils participent. Toutefois, ces deux catégories de salariés engagés ne diffèrent pas en termes de motivations introjectée et externe.

II- Comment procéder pour tirer le meilleur de nos employés

Avec la maîtrise de ces façons efficaces pour motiver les employés, nous pouvons tirer le meilleur de nos collaborateurs ;

Nous connaissons tous que nos employés sont notre ressource/énergie la plus précieuse et bien les gérer peut être l'un de nos défis les plus importants en affaires.

Diane Bazire, consultante chez BDC en matière de ressources humaines affirme : **« Si vous faites bien votre travail, vos employés/vos collaborateurs seront plus susceptibles d'être des partenaires fidèles et vous aideront à bâtir une entreprise prospère de plus en plus profitable »**. Diane Bazire nous présente ses sept conseils pratiques pour gérer notre personnel de manière plus efficace.

1. Favorisons une bonne communication

Une communication franche et honnête est vitale à un milieu de travail agréable et productif. Commençons en expliquant à notre équipe notre vision et les objectifs de notre entreprise, ainsi que les plans mis en œuvre pour les réaliser. Communiquer efficacement est particulièrement important en période d'incertitude ou de changement.

«Rencontrer ses employés/ses salariés face à face est très important pour les petites entreprises», dit-elle.

Si notre entreprise est plus grande, nous pouvons également diffuser de l'information écrite, comme un bulletin imprimé ou électronique. Nous pouvons inclure des contributions du personnel, raconter les réussites des employés et communiquer des nouvelles et des mesures de rendement d'entreprise.

2. Donnons une rétroaction

La rétroaction positive renforce l'engagement des employés. Nos gestionnaires/nos managers de proximité et nous devrions fournir une rétroaction constructive tout au long de l'année, et pas seulement lors des évaluations de rendement de fin d'année.

La rétroaction négative devrait être juste, exprimée avec précaution et axée sur des comportements précis (évitons les reproches vagues). Demandons aussi à l'employé de nous raconter sa version des faits.

Souvenons-nous que la rétroaction doit aller dans les deux sens. Encourageons nos employés à nous faire part de leurs commentaires et de leurs idées pour améliorer l'efficacité des opérations.

3. Reconnaissons la valeur de notre équipe

Envisageons de récompenser les employés, par exemple lorsqu'ils atteignent des objectifs, contribuent à l'innovation ou nous aident à recruter de nouveaux talents. Nous pouvons accorder des récompenses sous forme de prime de rendement ou encore d'avantages non pécuniaires que nos employés apprécieront. Offrons par exemple une invitation à un repas d'entreprise ou des billets d'entrée pour un concert.

4. Déléguons

Pratiquement, nous ne pouvons pas tout faire. Apprenons à renforcer les compétences de nos employés en leur confiant des responsabilités importantes, puis retirons-nous et laissons-les faire leur travail. M^{me} Bazire insiste

« **Vous pourrez ainsi vous consacrer à des tâches de valeur supérieure, comme l'orientation stratégique de votre entreprise** ». Nos employés seront heureux de pouvoir contribuer à la réussite de l'entreprise.

Avant de donner de nouvelles responsabilités, évaluons les compétences de l'employé et offrons-lui toute formation dont il a besoin.

5. Désamorçons les conflits

Certainement, les conflits entre les employés peuvent nuire à la productivité, à la fidélisation du personnel et au service à la clientèle. **Évitons-les en définissant clairement les responsabilités de chaque poste et les procédures d'entreprise. Encourageons le respect de la diversité.** Si un conflit survient, ne le laissons pas s'envenimer. Rencontrons les personnes concernées pour agir en médiateur et mettre en œuvre des solutions.

6. Veillons à la formation et au perfectionnement de notre équipe

La formation et le perfectionnement du personnel accroissent la productivité et renforcent l'engagement. Ce sont également de bons moyens d'attirer et de maintenir en poste les travailleurs qualifiés, un problème grandissant de toute organisation/entreprise vieillissante.

« **Ne vous limitez pas à la formation conventionnelle en classe** », dit la consultante chez BDC. **Explorons aussi des méthodes d'apprentissage semi-structurées, comme le mentorat, les programmes d'accompagnement et la lecture ciblée. Consolidons les acquis de formation en permettant aux employés de mettre en pratique leurs nouvelles compétences au travail.**

7. Assouplissons les conditions de travail

Les changements démographiques pourraient nous obliger à assouplir nos

conditions de travail. Les travailleurs d'expérience et ceux qui **s'occupent de membres de la famille plus âgés pourraient avoir besoin de plus de flexibilité**. Dans ce cas, faire preuve d'une telle souplesse pourrait aussi nous aider à garder en poste les employés plus jeunes ayant des enfants ou ceux qui n'apprécient pas les heures de travail traditionnel. Cela pourrait se traduire par des programmes de travail à domicile, la flexibilisation des horaires ou le partage d'emploi.

Offrir de bonnes conditions de travail à nos salariés et des outils sophistiqués pour en obtenir le meilleur :

a- «De bonnes conditions de travail »

Il est à constater que des salariés heureux au travail, c'est bon pour le business. Selon une récente étude, **le retour sur investissement d'un programme de bien-être en entreprise est de neuf pour un avec, notamment, un faible turnover, une baisse de l'absentéisme, une meilleure productivité**.

Pratique suivie à SAS France, éditeur mondial de logiciels d'aide à la décision, **a fait le choix audacieux d'offrir à ses collaborateurs un lieu idéal pour que chacun se sente bien et donne le meilleur de lui-même**.

Cette entreprise œuvre, en effet, dans un secteur d'activité très concurrentiel, qui exige des réponses immédiates et qui évolue très vite avec le big data.

«Les entreprises ont de plus en plus besoin de collecter des informations, comme par exemple les données en provenance des téléphones cellulaires. Elles ont besoin de trouver de l'intelligence, pour cibler de manière plus précise leurs clients, pour connaître leur profil et leur apporter les éléments d'informations et de sollicitation qui correspondent à leurs besoins propres», explique Édouard Fourcade, président de SAS France.

« En rendant la vie la plus aisée possible [à nos salariés], on espère contribuer au fait qu'ils vont se donner un peu plus avec joie et bonne humeur au travail quotidien », Édouard Fourcade

Et comme le métier nécessitant **beaucoup d'agilité et de réactivité**, cette société accorde une grande importance à **la qualité de ses locaux**.

Résultat : ses salariés sont installés dans un château entouré d'un parc de vingt cinq (25) hectares en région parisienne.

«L'objectif est de faire en sorte que nos collaborateurs donnent le meilleur d'eux-mêmes. Outre le cadre de vie, cela passe également par **une très grande flexibilité dans le travail et le management**. Donc, nous mettons à la disposition de notre personnel des outils de communication adéquats. En leur **rendant la vie la plus aisée possible, on espère contribuer au fait qu'ils vont se donner un peu plus avec joie et bonne humeur au travail**

quotidien», poursuit le dirigeant.

b- «Outils sophistiqués»

Pour compléter ce dispositif, **des moyens technologiques ont été déployés.** «Nous avons depuis longtemps **mis en place des outils de vidéoconférence sophistiqués et modernes qui sont paradoxalement les plus simples. Les tablettes, les smartphones offrent aujourd'hui avec les réseaux à haut débit des capacités d'interaction extrêmement surprenantes**», ajoute Édouard Fourcade.

III-L'automotivation

Gestionnaire/Manager et travailleur, comment s'automotiver

Des situations adverses quotidiennes peuvent être à l'origine de notre découragement et même de l'abandon de certains objectifs.

Au sujet de cet état, nous saurons comment nous motiver en cas de découragement.

Des manières de nous motiver en cas de découragement

La motivation, comme nous l'avons vue, est un élément essentiel pour travailler avec plus d'efficacité. Toutefois, plusieurs situations inattendues de notre vie quotidienne peuvent nous rendre découragés à certains moments.

Cela est très habituel quotidien des gens, notamment si nous travaillons en tant qu'indépendant en home office. **Nous sentir découragé peut être à l'origine de plusieurs erreurs et abandons tout au long de notre parcours.**

De ce fait, il est très important de **savoir comment nous motiver. Avoir le contrôle sur nos pensées et savoir ce qu'il faut faire lorsque nous sommes découragés peut nous aider à maîtriser plusieurs situations.**

Indépendamment des facteurs externes, il faut apprendre à nous encourager pour que nos résultats soient les plus positifs possibles.

Nous savons que le parcours professionnel peut souvent s'avérer turbulent. Mais nous ne devons pas baisser les bras face aux premières pierres trouvées sur le chemin.

Ci-après, nous trouverons des manières pour nous motiver. Et à la fin de ces lignes, nous disposerons certainement d'outils à même de nous aider **à ne pas abandonner en cas de découragement.**

1. Définissons un objectif

Il se peut que nous nous sentions souvent découragé du fait de ne pas bien comprendre où nous voulons arriver.

Savons-nous ce qui nous entraîne à faire ce que nous faisons au jour le

jour ? Que voulons-nous atteindre avec les actions prises dans notre quotidien ? Et pourquoi voulons-nous atteindre ces objectifs ?

Prendre notre temps et remettre en question nos conduites professionnelles est une manière de mieux nous connaître.

Après avoir compris nos actions habituelles, il est possible de déterminer de façon plus efficace nos objectifs. Avoir des objectifs bien définis est une manière de nous motiver. Et ce, parce que la motivation augmente toujours si nous atteignons les objectifs que nous établissons à nous-mêmes.

Mais faisons attention à ne pas établir des objectifs qui dépassent notre capacité. Le manque de courage peut être le résultat d'une surestimation de nos forces.

Quand nous ne sommes pas conscients de la magnitude d'une situation quelconque, nous créons un stress inutile dans nos vies. Choisissons donc nos objectifs en étant conscient de nos forces et des ressources dont nous pourrions nous servir.

Savons-nous comment nous motiver en fonction de nos objectifs ?

Nous convaincre de nos objectifs principaux et ne pas accepter ce qui est médiocre et confortable est une démarche excellente pour identifier ce que nous voulons atteindre.

En outre, fixons des plans à court, moyen et long termes, qui pourront être réalisés. Organisons-nous à l'aide d'une liste de choses que nous pouvons faire et notons toujours les objectifs déjà accomplis. Nous percevrons qu'à chaque fois que nous aurons noté un objectif de notre liste, nous ressentirons une sensation d'autoréalisation et de compétence.

2. Focalisons nos pensées sur d'autres choses

L'une des manières d'apprendre comment nous motiver consiste à **parvenir à focaliser nos pensées sur d'autres cibles**.

Nous sommes-nous déjà rendu compte à quel point nous sommes constamment en train de penser à l'avis des autres personnes ? Ou encore à ce que nous supposons que les autres imaginent ?

Il y a beaucoup de comportements que nous adoptons, non pas parce qu'ils nous plaisent, mais parce que nous croyons qu'ils sont importants pour autrui. Et cela peut être l'une des raisons principales du manque de courage.

Ne focalisons donc pas trop le marché et les autres. **Essayons de comprendre comment nous nous sentons face à tout. N'essayons pas de faire le mieux en pensant exclusivement à ce qui est extérieur à nous-mêmes.**

Il faudra bien sûr considérer notre business et les personnes autour de nous. Mais **essayons de faire cela en comprenant comment nous nous sentons face à tout ce qui est autour de nous. Et au cas où nous constatons que ce**

n'est pas ça que nous aimons, n'hésitons pas à changer.

Le changement est notre troisième point permettant de nous motiver en cas de découragement.

3. Si nécessaire, faisons toujours de nouveaux choix

Parfois, quelques changements sont exactement ce qu'il faut pour nous motiver davantage. Ici nous ne parlons pas de grands changements. Ils peuvent certainement se produire. **Mais peut-être ne nous faudra-t-il qu'une petite modification dans ce que nous faisons déjà.**

Le nouveau et l'inconnu créent toujours un peu de méfiance et même de peur. Sachons toutefois que si nous n'essayons pas, nous ne connaissons jamais les possibilités de succès.

Ce n'est pas parce que nous avons consacré beaucoup de temps en nous qualifiant pour une tâche donnée qu'il faudra absolument passer le reste de notre vie en train de faire cela.

Par exemple : sur le marché digital, principalement lors de la création d'un cours en ligne, les personnes choisissent des niches qu'elles estiment être de prédilection. C'est ainsi qu'elles se consacrent constamment à apprendre davantage sur leur public et leur domaine d'intervention.

Cependant, à l'instar des changements qui surviennent tout au long de notre vie, cette personne pourra éventuellement changer d'avis au sujet de la niche préalablement choisie. C'est à ce moment que **commence le manque de courage.**

En raison du temps considérable consacré aux études et à faire pour le mieux dans ce domaine, **beaucoup de gens n'ont pas assez de courage pour changer. Ils croient qu'essayer quelque chose de nouveau en repartant à zéro est un retour en arrière. Toutefois, ils ne parviennent pas à se rendre compte qu'insister sur quelque chose qui n'est plus une activité appréciée ne fait qu'augmenter nos frustrations.** Ayons en tête que ce n'est pas parce que nous avons débuté dans un domaine que c'est l'idéal pour nous. **La vie est faite de choix et nous avons toujours l'option de changer pour quelque chose que nous aimons davantage.**

Même si nous avons consacré beaucoup de temps à quelque chose qui sera abandonné, **ce que nous avons fait ne sera pas perdu. Tout ce que nous apprenons peut servir pour contribuer et nous aider lors d'une nouvelle activité à venir.**

Savoir comment nous motiver revient aussi à apprendre sur le fait que nous puissions vouloir changer nos actions, principalement dans le cadre professionnel.

Faisons cependant attention à l'hésitation. Nous sommes souvent trompés par nous-mêmes et finissons par laisser tout tomber assez rapidement.

Il est certes important de changer, mais changer constamment, sans persister dans ce que nous avons commencé, **n'est pas une bonne stratégie**. **Tout compte fait, il faut essayer et s'efforcer le plus possible avant de faire un changement quelconque.**

Réfléchissons donc et repérons si nous changeons pour améliorer ou si ce n'est que l'abandon de quelque chose qui nous semble trop difficile.

4. N'ayons pas peur de commettre des erreurs

Tous les bons résultats que nous obtenons au cours de nos parcours professionnels se produisent en vertu de nos plans et exécutions. Cela signifie qu'atteindre nos objectifs ne relève pas exclusivement du hasard.

Savoir comment nous motiver consiste à vouloir nous surpasser, prendre des risques calculés, célébrer des victoires et surtout apprendre avec nos propres erreurs.

Commettre éventuellement des erreurs est même salulaire. Car c'est ainsi que nous parvenons à découvrir d'autres façons de réaliser nos tâches d'une manière encore plus exacte. Apprenons donc avec nos erreurs et acceptons-les !

Nous ne devons pas nous auto-punir lorsque nous commettons une faute quelconque. Profitons-en pour rectifier ce que nous avons fait et évitons de nous décourager.

À titre d'exercice, **pour ne pas commettre les mêmes erreurs à nouveau, nous pouvons nous consacrer davantage aux études, ce qui nous conduit alors à la cinquième manière de nous motiver !**

5. Apprenons tous les jours quelque chose de nouveau

La volonté et l'initiative sont deux caractéristiques essentielles de l'auto-motivation. Nous devons vouloir nous encourager à nouveau, en essayant de changer quand nous penserons à abandonner.

Apprendre quelque chose de nouveau tous les jours est un excellent outil pour nous motiver en cas de besoin.

Si nous disposons davantage d'informations et de connaissances sur un sujet donné, nous aurons plus d'autorité et de confiance en nous. Cette démarche nous permet de vraiment croire à nos potentiels et à ce que nous sommes en train de faire.

Investissons donc en nous-mêmes et, surtout, dans l'acquisition de connaissances !

Fixons des objectifs ayant trait à notre formation et essayons de les atteindre avec beaucoup d'études et d'échanges d'informations.

Si nous apprenons quelque chose de nouveau tous les jours, nous serons plus à même de faire face aux éventuels problèmes qui se présenteront.

Gardons la motivation et profitons de l'apprentissage pour rester toujours motivés

6. Soyons positifs !

Avons-nous déjà entendu parler de la théorie selon laquelle des pensées positives produisent de bons résultats ?

Débarrassons-nous alors des idées potentiellement autodestructrices ou menant à l'isolement. Ne surchargeons pas notre esprit avec des pensées négatives et qui ne servent qu'à nous décourager.

Ce n'est bien sûr pas facile de toujours penser positivement. **Mais il existe certaines démarches qui peuvent nous aider en cas de découragement :**

1. Cherchons des points forts en nous-mêmes.
2. Répétons à notre inconscient des informations positives. Par exemple : « nous pouvons », « nous parvenons », « c'est possible ».
3. Gardons contact avec des personnes qui nous encouragent et évitons celles qui ne focalisent que sur nos erreurs.
4. Croyons à notre capacité de mener à bien les activités qui nous sont attribuées.
5. Si nous l'estimons nécessaire, faisons appel à un spécialiste pour dialoguer et nous aider à identifier nos vertus.

Envisager le monde et surtout nos attitudes sous un angle positif nous aidera à conserver une énergie optimale et de la motivation.

7. Accordons de l'importance à des sources de satisfaction différentes

Il est très important de parfois nous éloigner de nos tâches professionnelles pendant la journée de travail. **L'une des raisons du découragement des personnes réside dans le fait qu'elles ne parviennent pas à se réserver du temps pour soi en dehors du cadre professionnel. Et cela peut s'avérer encore plus difficile pour ceux qui travaillent à la maison.**

Nous devons nous fixer des heures de repos. Indépendamment d'où se trouve notre lieu de travail, pensons à résoudre les problèmes en rapport avec notre profession pendant la période réservée à cet effet.

Si nous ne sommes pas impliqués dans la solution d'un problème professionnel quelconque, essayons de laisser reposer notre esprit.

Il existe différentes options pour nous distraire, telles que :

- Écouter des chansons stimulantes ;
- Lire des livres aux styles variés ;

- Aller au théâtre ;
- Regarder des films ;
- Voyager, même s'il s'agit d'un lieu pas loin de chez nous et ne fût-ce que pour un week-end ;
- Pratiquer des sports ;
- Méditer ;
- Rencontrer des amis pour bavarder.

Même en cas d'absence de problèmes au travail, ce sont de bonnes manières de nous motiver pour ne pas nous décourager. Grâce à des actions pareilles, nous parviendrons à renouveler nos énergies et à augmenter notre envie d'aller de l'avant, résolument et avec motivation.

8. Utilisons les outils de coaching

Savons-nous ce qu'est le coaching ?

Il s'agit d'une technique visant à donner du soutien pour que les personnes puissent se perfectionner en tant qu'individus et ensuite se transformer et évoluer. **Connue également comme outils pour la connaissance de soi, le coaching peut nous aider à repérer nos potentialités.**

Mieux se connaître soi-même nous permet de fixer des actions et de parvenir à agir en ciblant nos objectifs. C'est une auto-motivation.

Si nous l'estimons nécessaire, faisons alors appel à ce type de professionnel pour nous trouver une justification qui nous fasse aller de l'avant.

9. Essayons de rencontrer des personnes de succès

Nous nous sommes déjà rendu compte à quel point il est stimulant de parler avec des personnes qui ont atteint leurs objectifs ?

Il est très important d'avoir de bonnes références, principalement si nous démarrons un nouveau projet. **Connaître et avoir des rapports avec des personnes qui ont obtenu des résultats positifs sont de bonnes manières de nous motiver.**

Chacun a une histoire différente et, en fin de compte, **nos résultats dépendent beaucoup de nos efforts. Cependant, prendre contact avec quelqu'un ayant atteint ses objectifs peut nous conduire à étudier et à vouloir nous dédier davantage.**

En outre, comme il a été déjà dit, il est très bon d'être entouré de gens aux pensées positives et qui sont prêtes à nous soutenir.

Il est confirmé que lorsque nous démarrons une nouvelle affaire, principalement si l'on travaille chez soi, il y a **des facteurs qui peuvent**

nous décourager. Le manque de temps, les personnes autour de soi, l'économie du pays et même la peur de prendre des risques constituent tous des problèmes.

Nous savons qu'au début tout peut paraître un peu plus dur que nos impressions initiales. Toutefois, il faut être attentif pour éviter de se décourager.

Conserver un niveau élevé de motivation et d'exécution dans tous les domaines de la vie est la meilleure manière de prospérer et d'avoir du succès. C'est pourquoi il est important d'être toujours motivé.

Si nous sommes arrivés jusqu'ici, nous avons compris qu'il est important d'apprendre à se motiver pour ne pas abandonner nos rêves. Alors, en cas de découragement, souvenons-nous de ces manières de nous motiver.

LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

I- La reconnaissance des employés

La reconnaissance au travail est un mode, une culture, un procédé, une façon, une faculté inestimables. Alors, pourquoi tant de dirigeants/managers/DRH (DEH) **négligent-ils encore cette pratique considérable ?** Beaucoup le font pour diverses raisons :

1. C'est précisément comme ça qu'ils l'ont vécu dans les organisations où ils ont travaillé par le passé.
2. La plupart des leaders/dirigeants/managers/DRH (DEH) ont reçu si peu de reconnaissance sur une base régulière qu'ils n'ont aucune idée de la puissance qu'elle peut avoir pour la croissance, le maintien et la rétention du personnel.
3. Cela demande un effort supplémentaire.

Si nous faisons partie des dirigeants/managers/DRH (DEH) au sein de notre organisation, nous pourrions être en mesure d'amorcer des changements dans notre milieu de travail. Commençons par partager les façons suivantes d'améliorer la reconnaissance des employés.

a- Les salariés/les employés et la reconnaissance au travail

Chez les salariés/les employés la reconnaissance au travail est devenue une demande quasi unanime. L'analyse de cette reconnaissance montre qu'elle comprend quatre dimensions spécifiques.

La demande de reconnaissance est devenue une composante essentielle de la vie au travail. Elle touche toutes les organisations, publiques ou privées, et toutes les professions, du bas en haut de la hiérarchie. Elle prend la forme de revendications de salaires, de statuts, mais aussi d'une demande plus générale et plus diffuse qui porte sur la personne elle-même, **le « respect » et la dignité que chacun estime dus.**

b- De quoi parle-t-on ? Que se cache-t-il donc derrière cette notion de reconnaissance ?

Objet insaisissable car multidimensionnel, elle est à la fois individuelle et collective, quotidienne et ritualisée ; **elle concerne autant la personne que le travail** ; elle peut être « financière » ou « symbolique ». La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions.

Pour s'intégrer dans une organisation, **toucher concrètement la vie des employés, des gestionnaires et des dirigeants, elle doit donc s'inscrire au sein d'une démarche, d'une culture organisationnelle et se fondre dans les pratiques courantes de gestion des énergies humaines et d'organisation du travail.**

L'analyse scientifique de la reconnaissance fait apparaître **quatre dimensions principales.**

1• Reconnaître la personne :

C'est une conception existentielle. La conception humaniste et existentielle s'intéresse aux personnes en tant qu'êtres singuliers. Dans cette optique, la reconnaissance porte sur l'individu/la personne et non sur l'employé. Cette reconnaissance s'adresse à Ahmed toufik, Nadia et Sara et non au « responsable développement des Energies Humaines » ou au « Médecin » ou au « Cadre en Energie ».

2• Reconnaître les résultats :

C'est l'approche comportementale. Cette approche s'intéresse aux résultats effectifs, observables, mesurables et contrôlables du travail. Elle suppose implicitement que l'individu agisse en vue de résultats positifs qui sont le moteur de son activité. La reconnaissance au travail est donc considérée comme une récompense. Le salaire à la pièce, l'intéressement aux bénéfices, la commission, la prime sont les applications directes de cette reconnaissance instrumentale.

3• Reconnaître l'effort :

C'est la perspective subjective. Les résultats ne sont pas forcément proportionnels aux efforts fournis. Dans un marché déprimé, les salariés peuvent redoubler d'efforts sans que les résultats suivent. Cette conception de la reconnaissance porte sur l'effort, l'engagement et les risques encourus. Elle prend en compte les motivations et l'équilibre psychique de l'individu, ses plaisirs et ses peines. Ici la reconnaissance, indépendante des résultats finaux se vit surtout dans le registre du symbolique.

4• Reconnaître les compétences :

C'est la perspective éthique qui s'intéresse aux compétences de l'individu, aux responsabilités individuelles, au souci qu'il porte à autrui, etc. La qualité de la relation est mise en avant. Cette conception éthique (qui constitue la base théorique sous-jacente à la reconnaissance de la pratique de travail) prend aussi en compte les valeurs et les principes moraux qui guident une organisation, qu'il s'agisse de l'égalité, de la justice ou de la responsabilité sociale.

Ces quatre grandes approches de la reconnaissance peuvent être positionnées selon un schéma d'ensemble distribué de la personne jusqu'au résultat en passant par le processus de travail.

c-De l'importance des rétributions symboliques

Chacune de ces approches de la reconnaissance est reliée à des pratiques différentes qui portent chacune sur une des facettes du travail ou des personnes.

- La reconnaissance existentielle ;
- La reconnaissance de la pratique ;
- La reconnaissance de l'investissement ;

- La reconnaissance des résultats

II- Les formes de la reconnaissance au travail

A -Les quatre formes de la reconnaissance au travail

Nous sommes tous d'accord pour dire que la reconnaissance au travail est un levier de santé et de motivation.

Mais quelle forme doit prendre la reconnaissance ?

Chacun en a sa définition. **Nous proposons de décliner la reconnaissance en quatre formes. Laquelle de ces formes de reconnaissance pratiquons-nous le plus souvent ?**

La reconnaissance constitue d'abord une rétroaction constructive et authentique. Elle est fondée sur l'appréciation de la personne comme un être qui mérite respect et qui possède des besoins ainsi qu'une expertise unique (Brun & Dugas, 2002).

Il est important de préciser la distinction entre les quatre grandes formes de reconnaissance à cette définition globale. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, la reconnaissance se réalise à travers plusieurs formes et est même davantage efficace lorsque ses différentes formes sont impliquées.

<u>PERSONNE</u> Reconnaissance existentielle	<u>PROCESSUS DE TRAVAIL</u> Reconnaissance de la pratique de travail Reconnaissance de l'investissement dans le travail	<u>RESULTAT</u> Reconnaissance des résultats

2. La reconnaissance existentielle

Elle porte essentiellement sur l'employé en tant qu'être humain/en tant qu'énergie humaine distinct(e) possédant une identité et une expertise uniques. Elle se manifeste par des gestes posés au quotidien lors de contacts et d'échanges. Il s'agit d'une forme de reconnaissance accordée d'emblée à chacun pour la simple raison qu'il/elle est un être humain/énergie humaine. En vertu de cette reconnaissance, la personne se voit accorder le droit à la parole ainsi que la possibilité d'influencer les décisions organisationnelles.

Exemples de gestes de reconnaissance existentielle :

- Prendre des nouvelles de la personne
- Consulter les employés
- Permettre un aménagement des horaires de travail
- Donner accès à des programmes de formation

2. La reconnaissance de la pratique de travail

Cette forme concerne la manière dont l'employé effectue sa tâche. Elle tient également compte des comportements du travailleur, de ses qualités professionnelles et de ses compétences. Elle porte, entre autres, sur la créativité, l'innovation et l'amélioration continue des méthodes de travail. En bref, cette forme de reconnaissance vise à souligner la manière dont

l'employé exécute ses tâches professionnelles. **Exemples de gestes de reconnaissance de la pratique de travail :**

- Émettre des commentaires sur les qualités professionnelles
- Invitation à présenter les travaux de l'employé en comité de direction/en comité de structure
- Souligner l'innovation des employés
- Commentaires des pairs sur la qualité du travail

3. La reconnaissance de l'investissement dans le travail

La reconnaissance de l'investissement dans le travail souligne la qualité et l'importance des efforts fournis par l'employé dans le but de contribuer au processus de travail. En fait, elle met en évidence la contribution des employés, les risques qu'ils prennent pour mener à terme les projets de l'organisation, et l'énergie qu'ils déploient, et ce, indépendamment des résultats obtenus. Somme toute, elle souligne l'apport des employés au fonctionnement de l'organisation.

Exemples de reconnaissance de l'investissement dans le travail :

- Remercier verbalement un employé pour son implication
- Applaudissements lors d'une réunion pour relever l'effort investi dans un projet d'équipe
- Écrire une lettre personnalisée pour souligner le courage et la ténacité d'un employé dans des conditions adverses

4. La reconnaissance des résultats du travail

Celle-ci porte sur les fruits du travail de l'employé ou de l'équipe. Il s'agit en fait d'un jugement et d'un témoignage de gratitude basés sur l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail réalisé par un travailleur/un salarié ou un groupe d'employés. Il importe de préciser que cette forme de reconnaissance est conditionnelle aux résultats obtenus et qu'elle se manifeste uniquement après que la tâche ait été accomplie. Pour l'employé, c'est sa contribution à l'entreprise qui se trouve ainsi valorisée, d'où un plus grand sentiment d'importance dans l'organisation.

Exemples de reconnaissance des résultats du travail :

- Rencontrer un employé pour parler de ses réalisations
- Tenir une cérémonie soulignant une réussite particulière
- Félicitations spontanées des pairs à un employé ayant relevé un défi important

Il est à souligner que ces quatre formes de reconnaissance sont complémentaires et interdépendantes.

- Écrire une lettre personnalisée lorsqu'un objectif précis est atteint

Il convient donc d'avoir recours, dans le quotidien, aux quatre grandes formes de reconnaissance dans la perspective de combler les besoins

diversifiés des salariés : **besoin d'être reconnus** comme membres de l'organisation et **d'être appréciés** comme travailleurs **aptes à s'engager** au sein du processus de travail, à **y investir** des efforts et de l'énergie, à **accomplir** des tâches de manière efficace et efficiente, et à **produire** un résultat final reflétant un savoir-faire professionnel.

Aucune de ces manifestations de reconnaissance au travail ne devrait être utilisée seule ou être considérée supérieure à une autre.

L'expression et la manifestation de reconnaissance en milieu de travail doivent être à l'image de l'être humain, c'est-à-dire dynamiques, diversifiées et authentiques.

La reconnaissance au travail doit se pratiquer sur une base régulière ou ponctuelle, avec des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou collectives, privées ou publiques, monétaires ou non.

Important

Il est à retenir que la grande majorité des études scientifiques **appuient l'idée que le besoin de reconnaissance est éprouvé par une part importante de la main-d'œuvre, quel que soit le statut de l'employé ou le secteur économique.**

La reconnaissance au travail est un élément essentiel pour préserver et construire l'identité des individus, donner un sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur santé et à leur bien-être. Elle constitue également une alternative constructive aux approches managériales orientées vers le contrôle et la surveillance.

L'importance de la reconnaissance pour le salarié suppose une meilleure compréhension de ses dimensions. Les pratiques de reconnaissance sont en effet très défaillantes dans les organisations.

La reconnaissance est d'abord une réaction constructive au sens où elle crée un lien à la fois personnalisé, spécifique et à court terme.

Elle s'exprime dans les rapports humains au quotidien. Il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. Elle représente un jugement porté sur la pratique professionnelle des travailleurs (reconnaissance de la pratique de travail) ainsi que sur l'engagement personnel et la mobilisation collective (reconnaissance de l'investissement dans le travail).

La reconnaissance consiste en une évaluation et une célébration des résultats produits par les employés/salariés et valorisés par l'organisation/managers, dirigeants et DRH (DEH) (reconnaissance des résultats).

B -La reconnaissance au travail, par quoi passe-t-elle ?

Au travail, le besoin de reconnaissance est fort et c'est un levier de

motivation important, qui conditionne la force de l'investissement des collaborateurs.

La reconnaissance peut se traduire de différentes manières : par des paroles bien sûr, mais aussi et surtout par des actes.

a- Les mots

Cela peut sembler futile, mais les mots sont probablement les signes les plus évidents de la reconnaissance du travail d'un collaborateur. Un **remerciement, des encouragements, des félicitations**. Au quotidien, ce sont des petits détails qui comptent et qui motivent à s'investir un peu plus : « Bravo, merci pour ton aide, super boulot, félicitations pour ta présentation, merci d'être resté nous aider hier, merci à toute l'équipe, vous avez été géniaux, ... ».

b- Les actes

Montrer de la reconnaissance, c'est aussi confier une **mission spécifique** à un collaborateur, lui faire prendre part à un projet parce que l'on a ressenti une certaine compétence ou parce qu'il a exprimé un intérêt pour un domaine qui ne relève pas toujours de sa fonction. **Responsabiliser** un membre de l'équipe, en le confortant dans sa fonction ou en l'invitant à **relever d'autres challenges**, c'est également un signe de reconnaissance fort. C'est donner l'**opportunité d'évoluer**, de prendre parfois une nouvelle dimension, d'envisager de nouvelles évolutions professionnelles à terme. Les jeunes talents y sont particulièrement sensibles ; ils « marchent » à la reconnaissance. Leur permettre d'apprendre, de se développer, de sortir du cadre de leur fonction est un signe de reconnaissance qu'ils valorisent énormément.

Le travail en intérim n'échappe pas à cette règle. La reconnaissance du travail d'un collaborateur ne doit pas s'arrêter à son statut dans l'entreprise. Confier à un salarié intérimaire, un projet à responsabilités par exemple, c'est lui prouver qu'il est un salarié à part entière de l'entreprise, valorisé et reconnu pour son travail.

c- Les récompenses

Les **incentives, repas d'équipe, soirées et autres évènements** de ce type permettent aux collaborateurs de se retrouver, de se sentir valorisés, reconnus. Il s'agit de mettre l'accent sur l'importance de leur travail dans les performances de l'entreprise. **La rémunération et les avantages annexes** (augmentation, prime de résultats, ...) sont également des leviers essentiels pour motiver les équipes. La satisfaction du management se traduit alors par une reconnaissance « financière ».

C -La reconnaissance en chiffres : la perception des

salariés/des collaborateurs

Les résultats de l'étude « **Les salariés et leur manager : relations & attentes** » semblent indiquer qu'en matière de reconnaissance, **les salariés s'attachent aujourd'hui davantage aux actes qu'aux mots**. En effet, l'évolution des responsabilités (69%) et la montée en compétences via des formations (62%) arrivent en tête.

Les gratifications financières (45%) de même que la prise en compte des avis émis ou de l'expertise (46%) sont également fortement valorisées par les collaborateurs.

En revanche, les remerciements, félicitations ou témoignages d'un intérêt particulier sont certes plébiscités mais dans une moindre mesure (respectivement par 32.5 et 31% des répondants).

a- La reconnaissance n'est pas au rendez-vous. Que faire ?

Les **entretiens annuels d'évaluation** sont un moment privilégié pour échanger sur ce point. Un collaborateur investi, souvent disponible et prêt à aider ses collègues qui se sentirait rarement valorisé aurait tout intérêt à partager son ressenti avec son manager et à l'interroger sur ses attentes et sur son degré de satisfaction. Certains managers « oublient » simplement de souligner quand les choses sont bien faites sans pour autant ignorer l'investissement ou les réussites de leurs équipes, l'échange est alors bénéfique aux deux parties et permet de relancer une dynamique positive.

b- Cinq façons de mieux reconnaître nos collaborateurs/notre équipe :

1. Revues trimestrielles.

Organisons des séances de rétroaction individuelles entre chaque superviseur/manager et les membres de leur équipe sur une base trimestrielle. Pour s'assurer de leur efficacité, chaque gestionnaire/manager de proximité doit consacrer de 30 minutes à une heure à chaque employé. Passer en revue chaque objectif trimestriel et de carrière, et prendre le temps de discuter pour mieux se connaître. Les objectifs et les progrès sont résumés dans un formulaire de rétroaction simple)

2. Reconnaissance par les pairs.

Chaque mois, sollicitons des nominations pour le titre du « membre de l'équipe par excellence » par exemple. Chaque employé disposant d'au moins 60 secondes peut faire part de ses recommandations par courriel. Bien que seulement deux d'entre eux soient publiquement honorés à chaque réunion mensuelle, beaucoup d'autres sont encouragés par ce programme: envoyons toujours des courriels de félicitations à tous les nominés avec quelques commentaires personnels.

3. Points saillants de l'équipe.

Insistons pour que nos chefs d'équipe/managers de proximité partagent les histoires de leurs départements et mettent en lumière les réalisations des membres de leur équipe lors d'une réunion mensuelle de tous les employés. Les présentations qui incluent des photos, des vidéos et des commentaires de clients rendent celles-ci encore meilleures !

4. Cérémonie annuelle de remise de prix.

Organisons une cérémonie annuelle de remise de prix pour notre entreprise. (Nous décernons un prix « Recrue de l'année », « Amélioration la plus remarquable », « Innovation de l'année » et « Employé de l'année », en plus d'inviter certains clients et partenaires à rendre l'événement mémorable).

5. Félicitations spontanées.

Insistons afin que, lors de leurs tournées dans l'entreprise, chaque superviseur porte une attention spéciale pour dénicher un membre de l'équipe qui fait quelque chose de bien ou de spécial. Dans ces situations, demandons aux superviseurs de partager les bons coups des employés devant leurs pairs ou encore par courriel.

Soyons audacieux et essayons l'une ou l'ensemble de ces suggestions, et observons si l'une ou l'autre fait une différence dans l'organisation.

III-La pratique de la reconnaissance au travail

La consultante en Ressources Humaines et Management, spécialisée dans le développement des compétences comportementales des managers, **LAURE BECKER**, nous émette les six étapes nous permettant de pratiquer la reconnaissance au travail.

« Je ne suis pas reconnu », « On est considéré comme des numéros (Matricules) ici », « nous sommes traités comme dossiers administratifs » « Je ne demande pas grand-chose, un minimum d'encouragement et de reconnaissance » ... Tels sont les commentaires que l'on entend dans les couloirs des entreprises. **Le manque de reconnaissance s'exprime à tous les niveaux.**

Selon une étude récente sur la qualité de vie au travail publiée par Deloitte et Cadre emploi, sept salariés sur dix estiment ne pas être reconnus à leur juste valeur.

Au-delà de la réponse à un besoin, la pratique de la reconnaissance est un outil très puissant pour mobiliser les personnes. Reconnaître une personne pour son travail, ses efforts ou ses compétences, c'est l'aider à entretenir une image positive d'elle-même et à poursuivre ses actions dans ce sens.

Encouragé à développer ses compétences et à continuer ses efforts pour surmonter les difficultés de son quotidien, un salarié qui se sent reconnu sera plus motivé et plus engagé au sein de son entreprise.

Alors, comment faire ?

La pratique de la reconnaissance au travail **s'apprend, s'améliore et s'acquiert**. A condition de suivre et de respecter certaines étapes, qui sont :

Etape n°1 – Reconnaître, c'est d'abord connaître

Ecouter les personnes, apprendre à les connaître et à décrypter leur besoin de reconnaissance, voici les premiers pas, indispensables, de la démarche. Etre attentif et comprendre, avant de chercher à agir. « Ahmed toufik » préfère-t-il être reconnu pour ses résultats ou en tant que personne ? Que souhaite exprimer « Sara » quand elle dit ne pas être reconnu à sa juste valeur ?

Etape n°2 – Détecter son propre besoin de reconnaissance

Pratiquer la reconnaissance envers les autres, c'est d'abord avoir fait le point avec nous-mêmes. En effet, notre propre besoin de reconnaissance constitue un filtre dans la compréhension du besoin de reconnaissance des autres. Par exemple, si nous pensons ne pas être reconnus sur le plan salarial, nous imaginons qu'il en est de même pour tout le monde. Or chez d'autres personnes, même si ce besoin existe, ce n'est pas forcément le besoin actuel, problématique ou prédominant.

Etape n°3 – Entretenir des relations de qualité avec les personnes

La reconnaissance s'exprime au travers des signes de reconnaissance que nous l'exprimons vis-à-vis des personnes. Entretenir des relations de qualité avec les autres, c'est nous donner des opportunités multiples d'exprimer des signes de reconnaissance adéquats. Dans le cadre d'une bonne relation de travail, un e-mail de remerciement, un mot d'encouragement, une phrase diffusée dans le réseau social interne, la mise en valeur d'un projet en réunion constitueront des signes de reconnaissance authentiques, donc bien reçus et motivants.

Etape n° 4 – Savoir remettre en question ses propres comportements

Pris par les urgences, il peut nous arriver d'oublier de reconnaître les efforts d'un collaborateur au sein d'un projet particulièrement chronophage ou de valoriser ses résultats sur un dossier épineux.

Ces comportements peuvent être interprétés par les personnes concernées comme un manque flagrant de reconnaissance. Savoir remettre en cause nos comportements pour ajuster ceux qui pourraient ne pas être appréciés est une étape indispensable dans la maîtrise de l'art de la reconnaissance.

L'incontournable : passer du temps avec chacun de nos collaborateurs est en soi un beau signe de reconnaissance, car c'est la preuve que dans notre emploi du temps surchargé nous le considérons comme suffisamment important pour lui accorder de notre temps précieux. Ce sont également des moments d'échange où nous mettons en œuvre toutes nos qualités humaines de discernement, d'encouragement et de communication constructive.

Etape n°5 – Pratiquer la méthode essais-ajustements

Démarrer par des signes de reconnaissance à faibles impacts, soyons attentif

aux réponses des personnes concernées, veillons à être équitable vis-à-vis de tous, apprenons de nos erreurs, continuons en ajustant nos comportements, tels sont les basiques de l'apprentissage qui petit à petit s'intègrera naturellement dans les pratiques professionnelles.

Etape n°6 – Intégrer la reconnaissance dans son rôle opérationnel

Ecouter nos collaborateurs pour comprendre les enjeux, leur montrer notre confiance en les responsabilisant, recadrer quand il le faut, les reconnaître dans leur travail au quotidien et dans les moments clés de leur évolution professionnelle, sont des composantes essentielles pour les accompagner dans leur réussite.

De la reconnaissance nous avons un double bénéfice : **Donner aux autres le moyen de s'épanouir et dans un même temps développer son propre rayonnement professionnel.**

IV-Un programme de reconnaissance des employés / salariés

Des conseils pour créer le meilleur programme de reconnaissance des employés

Voulez-vous créer un meilleur programme de reconnaissance des employés ? Ne cherchez plus ! Nous avons six (6) conseils pour vous aider à commencer !

De nos jours, les conversations professionnelles se tournent souvent vers des sujets comme **rendre les employés plus productifs, efficaces, fructueux et fidèles**. Comment augmenter notre taux de rétention ? Comment engager les meilleurs ? Comment pouvons-nous mieux gérer nos employés/collaborateurs ?

Moi, moi, toujours MOI ! On a tendance à être un peu égoïstes en tant qu'organisations, ne se souciant que de soi. Et ceux qui nous rendent si bons, alors ? Que dire de notre meilleur atout – nos employés/nos collaborateurs ? Nos employés sont le cœur et l'âme de notre entreprise et ils sont les éléments de base de notre succès. Ne pensons-nous pas qu'il serait temps de prendre du recul et de les remercier d'avoir fait de notre organisation ce qu'elle est aujourd'hui ? Est-ce que ce ne serait pas le moment de créer le meilleur programme de reconnaissance pour montrer notre appréciation ? Nous croyons bien que oui ! Et nous allons présenter six (6) conseils pour débiter le processus !

1 – Nous devons avoir des critères clairement définis

Ceci est l'un des éléments les plus simples de tout programme de reconnaissance, mais aussi l'un des plus cruciaux. Il est certain que tous nos employés veulent être reconnus pour leur performance (que cela paraisse ou

non) et ils voudraient certainement savoir ce qui est requis pour atteindre ce but.

Assurons-nous que les critères sont clairs, précis, accessibles et directement reliés à leurs mesures de performance.

2 – Nous devons être en ligne avec les valeurs de l'organisation

Il n'y a rien de plus confondant et décourageant pour les employés que d'avoir des programmes de reconnaissance qui contredisent ou qui ne sont pas directement reliés à la mission de l'entreprise et à ses valeurs. Après tout, c'est bien cette mission et ces valeurs qui définissent notre entreprise/société et qui l'aident à progresser, de jour en jour.

Si, chez nous, ces critères sont fondés sur un excellent service à la clientèle, alors nous devrions faire de même pour nos employés. Donnons-*leur* un excellent service à la clientèle et montrons-*leur* notre souci simplement en leur demandant ce qu'ils désireraient de notre programme de reconnaissance des employés !

Si nos valeurs se basent sur l'importance du développement personnel, alors offrons des opportunités pour ce faire. Si notre mission est l'innovation, alors un format standard de nomination de « l'employé du mois » n'est tout simplement pas adéquat ; il faudra être un peu plus novateur !

3 – Nous devons encourager les comportements désirables

Cette astuce est un peu une combinaison des deux précédentes, mais elle est si importante qu'elle s'est méritée sa propre section ! Nos programmes de reconnaissance des employés devraient toujours encourager des comportements désirables, que cet encouragement soit direct ou indirect.

Mais comment faire ? En récompensant les comportements que nous désirons ! Si nous voulons que nos représentants en ventes génèrent plus de revenus, alors récompensons-les avec des plans de compensation séduisants. Si nous voulons encourager le travail d'équipe, alors reconnaissons les succès d'équipe et rémunérons-les avec une activité de groupe amusante.

Ce qui nous amène à notre prochain argument :

4 – Nous devons tenir nos promesses à tout coup !

Il n'y a rien de pire qu'un plan de reconnaissance qui ne... reconnait pas ! Si nous demandons à nos employés d'adopter certains comportements afin de faire progresser notre entreprise, alors nous devons toujours faire notre part aussi.

Avant d'administrer des programmes de reconnaissance des employés, déterminons comment nous allons identifier ceux qui méritent d'être reconnus et qui seraient les meilleures personnes pour ce faire.

Bien sûr, les programmes de reconnaissance sont une responsabilité des ressources humaines/ service du Développement des Energies Humaines, mais ce n'est pas nécessairement cette structure qui est la mieux e pour évaluer le travail des employés. Donc, soyons certains que les gestionnaires,

les managers de proximité et les superviseurs immédiats comprennent l'importance des programmes de reconnaissance et assurons-nous qu'ils ou elles ont des rôles actifs dans ce domaine.

5 – Nous devons connaître nos employés

Bon, nous connaissons maintenant la structure de base d'un bon programme de reconnaissance des employés – et maintenant ? À quoi devrait-il ressembler, ce programme ?

Après tout, nous sommes tous humains – et donc ce qui nous motive et ce qui suscite notre désir est différent d'un individu à l'autre. Personne ne connaît nos employés mieux que nous ; donc, si nous voulons des réponses claires et nettes ainsi que des exemples de programmes de reconnaissance concis, nous avons bien peur que nous n'en aurons pas tout cuits dans le bec. Nous pouvons en revanche nous dire comme trouver l'information désirée !

La communication, toujours la communication

Communiquons avec nos employés ! Demandons-leur ce qu'ils voudraient et comment ils voudraient être reconnus. Facile ! Non seulement cette méthode nous donnera les réponses recherchées, mais cela montrera aussi à nos employés que nous nous soucions d'eux et qu'ils sont importants. Tout le monde y gagne !

Évaluation des employés

On connaît tous des individus réservés qui ont de la difficulté à communiquer ou qui ne se sentent pas à l'aise qu'on leur demande directement ce qu'ils veulent. Comment savoir ce qu'ils désirent, s'ils ne le révèlent pas ? Une chose à ne pas faire : les achaler pour avoir la réponse. Ne leur demandons pas de faire quelque chose qui les rend mal à l'aise. Après tout, ce sont peut-être ces traits particuliers qui font en sorte qu'ils sont de si bons travailleurs.

Adoptons une autre approche et demandons-leur de compléter un test psychométrique. Non seulement les résultats nous permettront de comprendre leur nature, ils mettront également en lumière les éléments qui motivent ces personnes et cela nous aidera à déterminer les meilleurs programmes de reconnaissance des employés pour eux (si nous aurons choisi le bon test, évidemment !).

6 – Tout le monde doit participer !

Une dernière astuce : encourageons tout le monde à participer. De haut en bas, de gauche à droite – tout le monde devrait s'impliquer dans les programmes de reconnaissance des employés. Non seulement le programme obtient ainsi la crédibilité qu'il mérite (après tout le dur travail qui a été fait pour l'instaurer !), mais cela assure également que le programme reste solide et efficace.

Voilà – ce sont les éléments de base afin de créer les meilleurs programmes

de reconnaissance des employés. Reconnaître les efforts de nos employés et les récompenser pour leurs réussites est crucial au succès de notre organisation. Non seulement cela augmente la mobilisation et la motivation de nos employés, ça peut également mener à une meilleure performance et à d'agréables environnements de travail. Assurons-nous tout simplement d'avoir des critères définis qui sont reliés à la mission et aux valeurs de notre entreprise, encourageons les comportements désirés, tenons nos promesses et offrons à nos employés ce qu'ils désirent tout en apprenant à les connaître.

V- Le métier de notre collaborateur, des clés pour le reconnaître

Il a été confirmé que le respect et la reconnaissance au travail sont les piliers les plus importants du bien-être des salariés. En effet, la seule valeur de respect dissuaderait et détournerait les salariés de quitter leur travail actuel pour aller chercher un nouvel employeur.

Du fait que le respect est le pilier numéro un, les organisations devraient travailler pour améliorer le bien-être au travail, la performance et l'engagement de ses collaborateurs.

Pour cela, ce qui devrait être normal, respecter les gens, dire bonjour, qui n'était pas systématiquement fait et devenait un point clé pour que les gens se sentent mieux dans leur travail.

Comment en sommes-nous arrivés là ?

Nous nous sommes posé la question, et nous avons fini par arriver à la seule conclusion possible : quelque part en chemin, **les entreprises ont oublié l'humain**, en occultant totalement les collaborateurs, ceux qui créent la valeur de l'organisation, **et se sont mises à penser chiffres et résultats.**

Mais la vérité est là, **l'heure est au changement : le manager, à tous les niveaux hiérarchiques, doit faire preuve de bienveillance, doit s'adapter aux collaborateurs, leur montrer qu'il estime les efforts fournis et le travail produit.**

A -Comment reconnaître le travail de notre collaborateur ?

Des clés permettant avec brio aux managers de montrer aux collaborateurs qu'ils comptent vraiment.

Ces clés nous permettent de montrer notre reconnaissance et notre respect à nos collaborateurs

1 - Se montrer attentionné

C'est **respecter l'autre**, avoir suffisamment de considération pour lui pour le saluer, lui dire bonjour le matin, s'enquérir de sa santé, etc.

Il s'agit effectivement de règles très élémentaires de courtoisie et de savoir-vivre, mais nous serions encore étonnés du nombre de personnes qui ne les suivent toujours pas ! **Et puis nous montrer attentionné envers autrui, ça fait toujours son effet.**

2 - Dérouler le tapis rouge

Quoi de mieux pour montrer à un nouvel arrivant qu'il est attendu, en lui déroulant le tapis rouge, par exemple !

Le processus d'accueil des nouveaux arrivants (onboarding) est l'une des premières images qu'un nouveau salarié voit de l'organisation, avec l'entretien d'embauche.

Le processus d'onboarding doit donc être soigné. L'accueil doit être personnalisé et le nouvel arrivant ne doit pas être lâché dans la jungle de l'organisation en mode "voilà ton bureau, bonne chance et à dans trois mois pour ton premier bilan".

Reconnaître le métier de nos collaborateurs, cela passe aussi par de l'accompagnement, et ce dès la prise de poste dans l'organisation.

3 - Inviter nos collaborateurs

En tant que manager, il est important de privilégier les échanges face à face : les mails ou autres peuvent être mal perçus, parfois mal compris.

Un échange en face à face est bien plus humain, bien plus sincère et authentique.

Inviter nos collaborateurs à une discussion informelle autour d'un café ou autour d'un bon repas, c'est aussi ça, reconnaître la valeur d'un collaborateur : chercher à passer un bon moment avec lui, à le découvrir plus en détails, sans arrière-pensée.

L'inviter à une discussion informelle, c'est lui donner la possibilité de s'exprimer sur son état d'esprit, ce qui marche, ce qui ne marche pas, ses envies et ses ambitions.

4 - Manier l'étiquette comme personne

Un organigramme n'est pas là que pour faire mousser les managers. Il est important de faire figurer chaque collaborateur sur l'organigramme, que chaque personne ait un rôle défini.

Chacun doit sentir que sa mission est importante et que son travail est essentiel au bon fonctionnement de l'organisation.

Lorsqu'un client visite l'entreprise ou qu'une nouvelle recrue arrive, il est de notre devoir de prendre le temps d'expliquer ce que chacun fait dans l'équipe. Mieux encore : présenter la personne et la laisser expliquer son travail et sa mission.

5 - Ne pas être rigide sur les horaires

Imposer des horaires à nos collaborateurs, sans aucune flexibilité, est

contre-productif. C'est passer le message « Je me fiche de savoir quels sont tes résultats ou la qualité du travail que tu fournis. Tout ce que je te demande, c'est de rester de telle heure à telle heure au bureau ». Et malheureusement, **c'est tellement faux !**

En prenant en considération que nous n'avons pas tous le même biorythme, les mêmes pics de productivité dans notre journée, on se rend compte que ça ne tient plus.

Savions-nous que dans les pays scandinaves et anglo-saxons, on regarde de plus en plus les résultats du collaborateur, et non plus le temps qu'il passe au bureau ? Encourageant et motivant !

Ajouter de la flexibilité dans la gestion des horaires permet à chacun de concilier ses contraintes personnelles (enfants, famille, sport) avec son travail.

Indirectement, accepter la flexibilité des horaires de travail, c'est reconnaître les résultats du travail de nos collaborateurs et non plus nous concentrer seulement sur ses horaires.

6 - Souligner l'apport de chacun

Il est important de remercier régulièrement un collaborateur pour la qualité du travail fourni, son apport pour l'entreprise et l'équipe.

Dans une équipe, dans une organisation, chacun a son rôle à jouer pour que le tout fonctionne correctement. Chacun doit pouvoir récolter les lauriers qui lui reviennent.

En tant que manager, il est donc important de remercier chacun de nos collaborateurs, de souligner ce qu'ils apportent de bénéfique dans l'équipe et l'organisation.

7 - Manifester notre présence

Un bon manager/un gestionnaire est quelqu'un qui sait **se faire oublier au quotidien**. Toutefois, nous devons aussi **savoir nous manifester et montrer que nous sommes là pour soutenir nos équipes**. Nous pouvons par exemple :

- Organiser un petit-déjeuner avec nos équipes
- Organiser un repas d'équipe à fréquence régulière
- Faire une apparition lors d'un séminaire des équipes de production, même si cela n'était pas prévu
- Planifier des réunions d'équipe pour donner des informations descendantes (du Top Management) et récolter des informations pour les remonter par la suite
- Passer voir les équipes de manière informelle
- Nous enquêter de la charge de travail des équipes, de l'avancement des projets

À chacun sa méthode, tant que celle-ci ne consiste pas à nous imposer et à être autoritaire.

8 - Partager notre pouvoir

Le manager n'est pas là pour régner, mais pour assister et accompagner.

Il faut remettre les équipes au centre de l'organisation, leur demander leur suggestion pour des axes d'amélioration de l'organisation, les écouter réellement et les prendre en compte.

Qui mieux placés que les opérationnels pour dire ce qui marche et ce qui ne marche pas dans l'organisation ? Impliquer les collaborateurs dans le plan d'action annuel de l'entreprise/de la structure, le plan d'orientation stratégique et la définition des objectifs de l'équipe permet également de **redonner du pouvoir à nos collaborateurs.**

9 - Déléguer

Pour continuer sur la notion de pouvoir, prenons l'art de déléguer en exemple. Trop souvent, un manager délègue une tâche à un collaborateur en ne lui fournissant pas assez d'informations et en gardant un droit de regard sur la manière d'arriver au résultat. **ERREUR !**

Lorsque nous délégons un travail à quelqu'un, nous délégons le résultat. Libre à cette personne d'arriver au résultat (c'est-à-dire la tâche accomplie) par la méthode de travail qu'elle souhaite et maîtrise le mieux.

Le manager doit apprendre à sortir de la méthode "Commande & Contrôle" et à lâcher du lest. **Déléguer est un acte de confiance.** Alors faisons confiance à nos collaborateurs !

10 - Assurer des feedbacks réguliers

Pourquoi attendre la fin de l'année et l'entretien d'évaluation annuel du collaborateur pour lui faire un feedback ? Il faut, au contraire, régulièrement **faire des retours, instaurer une culture du feedback dans nos équipes.** En effet, il est important que le collaborateur ait des retours de son manager tout au long de l'année sur le travail fourni. Mais il est tout aussi important que le manager récolte également des informations auprès de ses collaborateurs sur sa manière de manager, de communiquer.

Le feedback est nécessaire à tout bon professionnel qui se respecte, pour s'améliorer au quotidien et donner le meilleur de lui-même.

11 - Organiser des compétitions amicales

Mettre en avant un salarié pour son éthique et la bienveillance dont il a fait preuve auprès de ses collègues, sa communication, sa rapidité, et le récompenser avec une prime ou un voyage... Ça, ça motive les troupes !

Il faut créer des compétitions bienveillantes dans l'organisation pour stimuler les esprits, avec des récompenses à la clé. Élire le meilleur employé du mois, qui aura fait preuve d'éthique, obtenu des résultats probants sur un projet, aidé un collègue à mieux appréhender son travail, aura proposé une idée novatrice pour l'organisation... L'objectif de ces compétitions est de

reconnaître et récompenser le travail des collaborateurs tout autant que de pousser le travail collaboratif.

Exit donc les compétitions de celui qui a obtenu le meilleur taux de satisfaction client, qui a apporté le plus gros chiffre d'affaires du mois, etc.

12 - Offrir des avantages individualisés

Lorsque les performances sont au rendez-vous, il est important de récompenser le salarié, au risque sinon de voir les performances s'écrouler la fois prochaine. Mais comment le récompenser ?

Il n'y a pas que les augmentations de salaire : il est possible d'offrir des avantages personnalisés, en fonction des centres d'intérêts du collaborateur.

D'où l'importance de communiquer de manière informelle avec nos équipes et de bien connaître nos collaborateurs.

Il n'y a que l'embarras du choix : bons d'achat, primes, jours de congés supplémentaires pour de jeunes parents, gadget à la mode pour jeune geek (passionné), voyage pour les aventuriers, etc...

13 - Ouvrir de nouveaux horizons

Formations, coworking, coaching, certifications, visites d'entreprises, etc... Il est nécessaire de **multiplier les occasions pour les collaborateurs de s'enrichir, de s'ouvrir à de nouveaux horizons, d'apprendre de nouvelles connaissances et savoir-faire.**

Visiter une entreprise pour voir ses méthodes de travail et les comparer aux siennes est véritablement enrichissant et permet d'aborder son travail sous de nouveaux horizons.

Cela permet également de mettre le collaborateur en avant : ce n'est plus le manager qui part en formation, en quête de nouveautés et de nouvelles méthodes de travail, mais le collaborateur.

C'est également ce même collaborateur qui fera un débriefing à son retour dans l'organisation et qui pourra être le porte-parole auprès de ses collègues de ces nouvelles méthodes de travail.

14 - Laisser nos collaborateurs se débrouiller

Il faut laisser de l'autonomie à nos collaborateurs, même lorsqu'ils font face à une problématique.

Bien sûr qu'il faut être disponible s'ils souhaitent parler d'une problématique, mais **il ne faut pas faire l'erreur d'être trop disponible** : les collaborateurs doivent trouver la solution à leurs problèmes par eux-mêmes.

Le manager n'est pas là pour trouver la solution, mais pour les **assister, les coacher, les amener à se poser les bonnes questions par eux-mêmes et les mettre sur le bon cap.**

Nous devons faire confiance à nos collaborateurs dans leur manière de travailler et d'atteindre les résultats souhaités, mais également pour

trouver des solutions aux problèmes qui se posent. La relation manager-collaborateur sera extrêmement efficace si elle est basée sur la confiance.

15 - Donner du sens au travail

Les salariés ont aujourd'hui un besoin viscéral de trouver du sens dans ce qu'ils font. Il est donc nécessaire pour une organisation de proposer des missions en rapport avec le collaborateur, ce qu'il souhaite faire, ses centres d'intérêts.

Il ne faut pas avoir peur de lui proposer de nouvelles missions sortant de sa fiche de poste : cela lui permettra d'enrichir ses horizons, d'améliorer ses compétences et son savoir-faire. Et nul doute que faire quelque chose de nouveau saura le booster au maximum.

"En leur proposant davantage de responsabilités ou de missions directement liées à leurs affinités, nous **renforcerons positivement nos collaborateurs** dans les sujets qui leur tiennent à coeur" – Marc TRAVERSON

16 - Maîtriser les réseaux sociaux

Connectons-nous avec nos collaborateurs sur des réseaux sociaux tels que LinkedIn, prenons le temps de valider leurs compétences, de leur laisser une recommandation, de relayer un tweet ou un article qu'ils ont écrit ou partagé.

Toutes ces petites marques d'intérêt prouveront que nous sommes **attentifs** à notre entourage professionnel.

17 - Programmer une sortie musée

Bon, en vrai, nous pouvons leur proposer d'aller où nous voulons. L'important, c'est d'aller avec nos collaborateurs dans des séminaires, des événements professionnels même à l'étranger. Ou bien de leur proposer de faire une sortie éducatrice, culturelle, un défi sportif, une sortie Team Building, etc.

Cela permet de **confronter ses points de vue, d'en apprendre davantage sur les autres, de s'inspirer, développer l'esprit d'équipe et le travail collaboratif.**

Nous pouvons confirmer que ces points-clés s'inscrivent dans une démarche de **management plus humain, plus bienveillant et plus motivant.**

Nous le voyons aujourd'hui, à l'heure des entreprises libérées, se concentrer sur les relations humaines, les sentiments et les émotions des collaborateurs permet de libérer et booster la motivation, l'engagement et la performance de chaque collaborateur.

Ne dit-on pas d'ailleurs qu'un salarié épanoui en vaut deux ?

B -La reconnaissance au travail et le secret de l'engagement du travailleur

Chaque mois, chez Bloom at Work, des dizaines de milliers de collaborateurs à travers le monde, dans des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, sont sondés, et **la reconnaissance au travail est un sujet central**. L'une des questions : **“Quel est le secret de la reconnaissance au travail ?”**.

En analysant les réponses, il a été réalisé que pour 32% des collaborateurs il faut **“se montrer”, “se faire voir”, “parler de soi” et “avoir les bonnes relations”** pour **être reconnu(e) au travail**. Le fait d'être « performant » et d'avoir de « bons résultats » n'arrive qu'en deuxième position. Enfin, « la capacité d'innover » et à « prendre des risques ». Puis, en 4ème position seulement de « l'implication », la « motivation » ou **l'engagement des collaborateurs**.

a- La reconnaissance au travail est un pilier de la motivation

Féliciter un collaborateur pour ses résultats. Si cet acte semble naturel pour certains managers, d'autres ont plus de mal. Bien loin d'être un geste anodin, valoriser les contributions de nos collaborateurs est un véritable facteur de motivation.

La reconnaissance au travail représente non seulement un enjeu pour les besoins fondamentaux de l'individu, mais également pour la gestion des organisations.

b- La reconnaissance au travail est intimement liée au bonheur des salariés

Les fondements du concept de la « Qualité de Vie au Travail » ont été posés, dans les années 70, par Louis E. Davis et d'Albert Cherns, et revêtent quatre aspects : **l'intégrité physique, l'intégrité psychique, le dialogue social et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle**.

Plus récemment, en juin 2013, l'*Accord National Interprofessionnel* (ANI), cherchant à proposer une nouvelle approche de l'organisation du travail et de nouvelles solutions à la problématique de la qualité de vie au travail, a redéfini ce concept comme étant :

« Un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement, qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué » .

Bien loin d'une définition simpliste, il s'agit donc d'un ensemble de composantes essentielles à traiter différemment, chacun des facteurs

interagissant avec les autres.

En avril 2015, *le cabinet Deloitte* publiait une étude menée auprès de 1791 salariés en France (tout secteur d'activités confondus), et mettait en lumière les principaux leviers d'influence et facteurs de bonheur au travail.

On y retrouve sans surprise **la reconnaissance et la solidarité en tête de la liste mais dont le manque et l'absence participent, selon les collaborateurs, à la dégradation du climat social** au sein de l'entreprise tout en étant à l'origine du stress professionnel (pour 32% des cas).

À l'inverse, **plus les employés se sentent reconnus, plus le niveau de responsabilité et de motivation augmente**. Maintes entreprises l'ont compris et ont donc décidé de consacrer certaines de leurs pratiques managériales, et innovations RH/Développement énergies Humaines, à ce sujet. Et les exemples ne manquent pas !

C-La reconnaissance au travail: Comment récompenser les collaborateurs ?

Prime financière ou expérience immatérielle ?

Chez Google, 31% des sondés optent pour de l'argent. C'est la question que s'est posée Google, hésitant entre offrir à ses meilleures équipes, pour les féliciter de la qualité de leur travail, une **prime financière ou des expériences immatérielles**.

Pour prendre sa décision, le géant du net a préféré questionner directement les collaborateurs au sujet de leurs préférences, sondage à travers lequel l'aspect financier l'emporte avec 31% des voix. Le département des ressources humaines saisit alors cette occasion pour **mesurer l'impact de ces récompenses sur la motivation et la satisfaction des salariés**, et a donc agit selon les goûts des collaborateurs : ceux qui appréciaient mieux les primes en ont reçu, tandis que les autres ont bénéficié de **voyages, fêtes ou cadeaux** de la même valeur.

Six mois après, l'entreprise a diagnostiqué que le **niveau de satisfaction des collaborateurs ayant reçu de l'argent avait chuté de 25% alors que celui des autres était resté le même** puisque les expériences qu'ils ont pu faire étaient restées « plus mémorables ».

Google a décidé de mettre en place un dispositif qui permet une meilleure reconnaissance **entre pairs, et des liens sociaux internes plus nombreux**.

La reconnaissance au travail : des raisons et des pratiques multiples

La reconnaissance est porteuse de nombreux avantages, elle permet, entre autres, de :

✓ **Se faire connaître**, tout d'abord, au sein de l'entreprise, par la hiérarchie

et par les collègues de travail

✓ **Tisser des liens** à caractère plus chaleureux, renforcer donc la bonne humeur, et développer l'écoute et la solidarité

✓ **Donner une part de responsabilité** à chacun, pour plus impliquer et encourager les initiatives personnelles

✓ **Instaurer un système de feed-back plus récurrent** et sous une autre forme que les entretiens classiques

✓ **Mieux diagnostiquer et repérer les évolutions individuelles**, maximiser les possibilités et le taux de mobilité interne

✓ Améliorer sa sa marque employeur à travers ce facteur d'attractivité

Frederick Herzberg, psychologue et professeur de management à l'Université de l'Utah dans l'ouest des Etats- Unis, a concentré bon nombre de ses travaux sur **la motivation des individus au travail**.

Nous résumons sa théorie en lui empruntant la phrase suivante :

« **Les facteurs d'insatisfaction sont relatifs aux conditions de travail. Les facteurs de satisfaction sont relatifs à l'épanouissement de l'individu dans son travail** ».

Cela revient à dire que les « bonnes » conditions de travail (organisation et structure de l'entreprise, salaires, statuts et positions, sécurité, etc) sont nécessaires, mais ne suffisent pas à provoquer et maintenir la motivation des collaborateurs. À ceux-là devraient s'ajouter d'autres facteurs comme **la possibilité de trouver sens dans son activité, se réaliser, évoluer dans sa carrière, gagner en autonomie...** Si la reconnaissance n'est pas prise en compte, ces éléments contributeurs à l'épanouissement ne peuvent opérer.

Évidemment, il n'existe pas une meilleure façon de faire. Bruno Wierzbicki, DRH d'ACMN-Vie – société d'assurance-vie du groupe Crédit Mutuel – témoigne de sa pratique à lui, qui consiste à **rencontrer tous les collaborateurs, un par un, en dehors du cadre d'entretiens évaluatifs** :

« J'explique simplement que je veux rencontrer la personne pour lui dire en face qu'elle est importante pour nous, et le faire de vive voix. Que l'entretien peut s'arrêter là, mais que je suis prêt à écouter et échanger, en posant un cadre, celui de l'absence de jugement, et en rappelant que tout ce qui sera dit restera entre mon interlocuteur et moi ».

VI- L'évolution de la reconnaissance au travail

A -La reconnaissance au travail : de la gratitude à l'intégration

Quelques grands principes

- La reconnaissance ne doit pas viser uniquement l'efficacité

organisationnelle. Elle doit viser à valoriser les personnes et à les faire progresser au sein de l'entreprise.

- La reconnaissance individuelle est plus importante et a plus d'effet sur les employés que la reconnaissance collective. Ainsi, chaque personne qui est en charge d'employés devrait avoir la responsabilité d'exprimer sa reconnaissance au moyen de processus informels et de relations humaines.
- La reconnaissance doit tendre à se fusionner aux pratiques de gestion/management. Par exemple, consulter, écouter, agir rapidement à la suite d'une demande sont des actes de reconnaissance qu'il faut valoriser.
- La reconnaissance ne fait pas partie des habitudes de gestion, il faut s'assujettir à en faire, ce qui exige des efforts au début, mais elle devient par la suite un geste naturel.

a- La reconnaissance intégrative

La reconnaissance au travail peut donc être définie comme une forme de gratitude, de soutien ou de remerciement, et comme un besoin essentiel pour les employés et les gestionnaires.

Toutefois, en raison des transformations de la main-d'œuvre en matière de compétence, de connaissances et de volonté de contribution, il faut revoir la définition et les formes de reconnaissance au travail. Pour compléter ce qu'on peut appeler la « **reconnaissance gratitude** », il faut développer une reconnaissance qui fait plus de place aux personnes dans la dynamique des entreprises, ce que l'on nomme la « **reconnaissance intégrative** ».

Le principe de cette forme de reconnaissance au travail est le suivant : s'il est nécessaire de remercier (gratitude) les personnes pour le travail accompli, cela n'est pas suffisant ;

Les employés veulent maintenant avoir leur mot à dire et contribuer (intégration) à la conduite de leur travail et de leur entreprise.

Voici les composantes à intégrer dans la reconnaissance intégrative...

- Il faut écouter le vécu des employés, leurs opinions, leurs idées, les difficultés qu'ils éprouvent et en tenir compte dans la conduite de l'entreprise. Cette idée est bien exprimée par ce gestionnaire/ manager de proximité qui dit : « On nous dit qu'on est important pour l'organisation, mais de plus en plus, on ne fait qu'appliquer les directives sans même pouvoir les remettre en question ! »
- Considérer que les employés ont non seulement une compétence professionnelle, mais aussi une **compétence organisationnelle**. Ce qui signifie qu'il faut aussi les impliquer dans la conduite de l'entreprise, la réalisation des projets et la mise en œuvre des changements. **Cette**

implication doit commencer par une participation aux décisions comme le formule cet employé : « **En nous impliquant et nous consultant très tôt dans le projet, il y a moins de risque d'échecs et c'est une belle forme de reconnaissance.** »

- L'une des grandes marques de reconnaissance est la confiance qu'on exprime envers les employés et les gestionnaires/managers de proximité. Lorsque cette confiance s'accompagne d'actions qui favorisent l'autonomie, l'initiative et la latitude décisionnelle, on recueille des propos comme celui-ci : « Ce qui me motive, c'est que notre manager nous fait confiance, c'est un DRH/DEH qui te donne des défis et laisse beaucoup de place à l'autonomie et considère que l'on a une grande compétence. Je me sens reconnu pour mon expertise. »

- La reconnaissance intégrative n'est pas juste la consultation ; il faut aussi **écouter** ce que les employés disent et donner une réponse ou décider d'une action.

Comme gestionnaire/manager de proximité, **il est essentiel de dire ce qu'on fait et de faire ce qu'on dit**. L'écoute et l'action sont deux critères de cette nouvelle forme de reconnaissance.

Cette reconnaissance intégrative, qui dépasse la simple gratitude comme nous l'avons vu, **a de nombreux effets positifs** :

- Elle confirme les capacités et les qualités de l'individu encore plus que des félicitations, puisqu'elle lui permet de ne pas seulement entendre qu'il est capable, mais de le prouver et de voir très concrètement son utilité ;
- Lorsque l'employé peut contribuer et participer à la prise de décision concernant l'organisation de son travail, il y a là une forme directe de reconnaissance de son vécu ; celui-ci est non seulement important, mais en outre, il éclaire les choix de l'entreprise ;
- Reconnaître ce vécu est aussi une forme de résolution des conflits, puisque de nombreux conflits prennent leur source dans un manque de reconnaissance de la réalité de travail des employés ;
- Enfin, cette reconnaissance intégrative est efficace pour la valorisation des personnes et aussi pour l'efficacité de l'organisation.

b- Rôle des gestionnaires / des managers de proximité

La reconnaissance gratitude est relativement bien prise en charge par les responsables des ressources humaines/les managers du Développement des Energies Humaines. Les activités sont nombreuses : **gala, remise de prix, journée de la reconnaissance, conférence ou formation**. Et pourtant, le besoin de reconnaissance n'a jamais été aussi fortement exprimé par les employés et par les gestionnaires/ managers de proximité.

Par exemple, **il faut dépasser la reconnaissance des années de service ; si**

cette initiative est nécessaire, elle est loin d'être suffisante.

C'est la reconnaissance intégrative qui a maintenant besoin d'être développée. Cela se fera non pas par des activités de reconnaissance, mais plutôt par l'instauration d'un leadership et de pratiques de gestion/management qui font place à l'écoute, à la participation, à la consultation, au partage de responsabilités avec les employés et les gestionnaires/managers de proximité, etc.

En fait, il faut sortir la reconnaissance des activités classiques de gestion des ressources humaines et **l'intégrer un peu plus dans les pratiques de gestion des personnes et des équipes.**

La reconnaissance au travail ne doit pas demeurer uniquement une activité occasionnelle organisée par le service du Développement des Energies Humaines; **elle doit devenir une pratique de gestion/management qui s'exprime dans le quotidien des actions, des décisions et des paroles des gestionnaires/managers de proximité.**

L'avantage de la reconnaissance intégrative est qu'elle est accessible à toutes les tailles d'entreprise et à tous les budgets. Contrairement à la reconnaissance qui se fait sous forme de cadeau, de prime ou de voyage, **intégrer ses employés dans la prise de décision ou rehausser le pouvoir décisionnel de ses gestionnaires/managers de proximité ne représente aucun coût ou presque.**

Pour une PME, réfléchir à une plus grande participation de nos employés et de nos gestionnaires est donc un outil de reconnaissance et, par le fait même, de motivation à faible coût et très efficace.

Ainsi, lorsque l'individu, qu'il soit employé ou gestionnaire/managers de proximité, constatera qu'il fait partie à part entière de la dynamique de l'organisation, alors il se sentira véritablement reconnu et, du même coup, contribuera grandement à la prise de décision et à la performance de son organisation.

c- Comment instaurer une reconnaissance intégrative ?

Pour mettre en place cette nouvelle forme de reconnaissance au travail, **penser à une nouvelle activité de reconnaissance n'est sûrement pas la voie à suivre. C'est plutôt en renouvelant les pratiques de gestion des personnes/ management des Energies Humaines et des équipes qu'on pourra y parvenir.**

Quelques pistes d'action à explorer...

- Établir un dialogue avec les employés sur les conditions d'exercice de leur travail. En écoutant leurs propos, on fera preuve d'attention. La personne se sentira ainsi considérée.
- Mais si l'écoute est nécessaire, **elle n'est pas suffisante.** Trop

d'employés ont cru et participé aux activités d'écoute (groupe de discussion, entrevue individuelle, sondage), mais ont été **déçus par le manque d'action par la suite**. La reconnaissance prendra véritablement forme quand les personnes **verront que les choses changent**. Une phrase assez simple d'un employé illustre ce changement : « Mon quotidien s'est amélioré ! ». En effet, quand la situation s'améliore, la personne sent que son point de vue a été écouté et elle en est généralement reconnaissante.

- La gestion efficace et rapide des conflits est aussi une marque de reconnaissance. Combien de fois entend-on : « Il y a un conflit interpersonnel dans cette équipe. Personne ne veut s'en occuper. C'est comme si ce n'était pas important. » Il est intéressant de noter que, lorsqu'on agit pour résoudre un conflit, on pose aussi un geste de reconnaissance.
- La gestion de proximité est aussi un signe concret de reconnaissance. En étant présent auprès de son équipe, le gestionnaire/**manager de proximité** fait preuve de disponibilité : on discute et on construit ensemble des solutions. C'est actuellement l'une des plus importantes demandes des employés : que leur gestionnaire/**manager de proximité** consacre plus de temps aux membres de l'équipe.

Dans les années à venir, pour assurer une réussite managériale, **la reconnaissance devra devenir un objectif et non une activité. Quand la personne sentira qu'elle est importante, écoutée, consultée, sollicitée ou influente, le sentiment de reconnaissance sera véritablement satisfait.**

En fait, si le besoin de reconnaissance ne semble pas diminuer, **c'est que les employés et les gestionnaires/managers de proximité veulent bien sûr entendre des mercis et des bravos, mais aussi et surtout se faire dire : « Que penses-tu de ce projet ? », « J'ai besoin de ton point de vue pour prendre ma décision ».**

Le défi qui attend les entreprises, et plus particulièrement des DEH (Direction des Energies Humaines) est donc de dépasser le simple merci pour se diriger vers un véritable lien de confiance basé sur la compétence des employés et leur participation à la conduite de l'entreprise. C'est par l'entremise de cette nouvelle forme de reconnaissance que la motivation et l'engagement des employés pourront véritablement progresser.

B - Pourquoi nous reconnaissons nos employés ?

La reconnaissance doit faire partie de la stratégie de management des Energies Humaines de chaque gestionnaire.

Voici pourquoi. Et comment.

Le besoin de reconnaissance chez les employés n'a jamais été aussi criant qu'aujourd'hui. **On a l'impression que ceux qui en réclament le plus sont ceux qui ont manqué d'affection de la part de leurs parents. Beaucoup de salariés de la génération "Y" cherchent aujourd'hui dans leur milieu de travail ce qu'ils n'ont pas reçu pendant l'enfance.** Et c'est devenu une grande préoccupation de leur patron/dirigeant. **Les employés ont un besoin impérieux de savoir que ce qu'ils font est bien et apprécié.**

Comment y répondre ?

Voici quelques conseils afin de nous aider à maîtriser l'art de l'exprimer à notre personnel.

-Soignons notre façon de communiquer et adoptons un style personnalisé.

Reconnaître, c'est savoir expliquer pourquoi nous sommes satisfaits et illustrer notre appréciation par des exemples. Si nous sommes trop vagues, le compliment que nous faisons n'a pas le même impact.

Interrogeons-nous sur ce qui nous a plu chez cet employé. Est-ce le professionnalisme du rapport qu'il nous a remis, la profondeur de son analyse ou encore l'habileté avec laquelle il l'a présenté ? Est-ce son autonomie, son jugement sûr ou son sens de l'humour ?

-Faisons preuve d'empathie.

Pouvons-nous écouter un employé et comprendre ses sentiments face à une situation professionnelle difficile ou à un événement personnel ? Posons-nous des questions sur la profondeur du dialogue que nous établissons avec les autres.

-Montrons notre intérêt et notre curiosité.

Pour reconnaître, il faut d'abord connaître.

Quelle est la date de naissance de nos employés ? Nous sommes-nous renseigné sur leurs intérêts en dehors du travail ? Les questionnons-nous parfois au sujet de leur vie privée, de leurs enfants, de leur famille ? Pourtant, nous connaissons les centres d'intérêt de nos clients. Pourquoi pas ceux de notre équipe ?

Le fait d'offrir un billet de spectacle à l'un de nos employés qui aime un artiste en particulier ou de lui réserver un billet d'avion en classe affaires peut avoir un effet aussi bénéfique que de lui verser un bonus à la fin de l'année pour souligner son travail de qualité.

Il appréciera ce geste d'autant plus qu'en lui montrant notre appréciation, nous lui prouvons que nous savons ce qui lui fait plaisir. **C'est la clé.**

-Ayons le mot juste au bon moment.

Ce n'est pas seulement lors de l'entretien d'évaluation qu'il faut mentionner les bons coups. C'est au quotidien. Les réussites les plus anodines méritent d'être soulignées autant que les grandes. Il suffit simplement trouver le ton

juste. Un mot d'encouragement devant de la machine à café aura autant de valeur qu'une invitation de la part du supérieur immédiat pour célébrer un travail exceptionnel dans un grand restaurant. Tout dépend de la nature de la réussite, et il nous revient de trouver le bon moyen selon l'individu (certains troqueront volontiers le déjeuner chic contre une journée de congé).

-Appliquons le proverbe " Qui aime bien châtie bien ".

La reconnaissance doit être tout autant **positive que " constructive "**. En clair, si nos commentaires ne sont que positifs, leur sens et leur valeur seront émoussés. **Le fait de soulever des points négatifs est tout aussi utile s'ils sont formulés de manière constructive.** L'employé qui se fait féliciter pour un rien manquera rapidement de défis et nous en réclamera plus pour se dépasser ou s'endormira confortablement sur ses lauriers.

Faire des commentaires exige que nous y consacrons du temps. Voyons ce geste comme un investissement qui se mesurera en termes de performance, de climat de travail positif et de taux de roulement à la baisse. Et surtout, n'oublions pas que ce geste doit être significatif tant pour nous que pour l'employé. S'il ne nous coûte rien, il perd de son pouvoir.

Conseils :

Employeurs, Directeurs des Energies Humaines et salariés, passons à l'action :

Nos tops conseils pour développer la reconnaissance en entreprise :

Quel que soit l'objet, le format de partage et la "récompense" sélectionnés, il ne faut pas oublier que pour que la reconnaissance soit efficace, il faut qu'elle soit :

- **Fréquente** : halte aux systèmes de reconnaissance basés sur l'unique évaluation de performance annuelle et le bonus de fin d'année
- **Spontanée** : il n'y a rien de plus dommage qu'un "bravo" ou un "merci" que l'on a pensé mais pas partagé au moment voulu
- **Personnalisée et donnée pour une raison spécifique** : à chaque collaborateur sa vision de la reconnaissance. Et à chacun d'adapter sa manière de le faire en fonction
- **Transparente** : pour que tout le monde puisse être au courant
- **Collaborative** : la reconnaissance peut et doit venir de tout le monde
- **Congruente** : soyez alignés entre ce que vous dites, qui vous êtes et ce que vous faites.

Il est à confirmer que, la reconnaissance est **un puissant facteur de réussite** pour les organisations qui mettent en place des rituels efficaces. **Levier d'engagement trop souvent laissé de côté en entreprise**, il est possible de l'actionner de plein de manières différentes. **Pour ce faire, il faudra**

d'abord prendre en compte les attentes de chacun, et ainsi encourager les collaborateurs eux-mêmes à s'exprimer. Exprimer leur gratitude mutuellement par tous les moyens qui leur viendront spontanément. Instantanéité, sincérité et bienveillance sont clés !

L'ENGAGEMENT ET L'IMPLICATION

I- L'engagement

L'engagement est sans conteste, parmi les concepts existant en management des Energies Humaines, l'un des plus riches et protéiformes.

Ses apports dans la compréhension des dynamiques individuelles et collectives des organisations sont considérables. Pourtant, malgré l'important investissement de la recherche dans ce champ d'étude, force est de constater que **les entreprises peinent encore, dans leur grande majorité, à se l'approprier, et à en réaliser une traduction concrète et opérationnelle au niveau de leurs services/structures.**

Afin de mieux comprendre ce phénomène, il semble nécessaire de développer une vision générale, non pas de l'engagement, mais de son pilotage au sein des organisations, à travers chacun de ses deux piliers : la mesure et l'action opérée sur les leviers.

Quels sont les dispositifs de mesure existants et envisageables ? Quels sont les modes d'action porteurs pour les organisations ? Comment la recherche et le monde de l'entreprise convergent-ils ou au contraire se différencient-ils sur chacune de ces questions ? Et surtout, quels enseignements tirer de la pratique des entreprises en la matière ?

Les mots clés : engagement, pilotage, mesure, action, enquêtes, leviers

Présentation

S'intéresser en 2015 à un **concept** aussi étudié et débattu que **celui de l'engagement** a de quoi poser les questions : **qu'a-t-on encore à apprendre de cette notion ? Et surtout, quelle place lui donner dans la pratique des entreprises ?**

C'est précisément de ces deux questions qu'on est parti pour ouvrir la réflexion, non pas directement sur l'engagement et son champ conceptuel, **mais sur la manière dont les organisations l'appréhendent, chacune à leur manière – comme levier de performance ou de communication, ciment d'un collectif ou simple valeur affichée, ressource durable ou consommable – et l'utilisent dans une finalité précise, en lien avec les besoins et les objectifs de l'entreprise.**

Envisagée sous cet angle pratique, la réflexion a été apparue d'autant plus intéressante à mener qu'elle **s'inscrit de fait dans un contexte économique marqué depuis les dernières années par une réelle évolution des modèles, impactant le fonctionnement des entreprises et le comportement des individus qui les composent.**

Ainsi posée, la question de l'engagement a paru pouvoir être traitée sous un prisme différent, à travers la manière dont les organisations font, dans leur réalité quotidienne, vivre ce sujet en leur sein, lui donnent un contenu, une évaluation, ou une traduction opérationnelle ; en d'autres termes, **à travers son pilotage.**

Mais qu'est-ce que le pilotage, et plus spécifiquement **le pilotage de l'engagement** ?

Concrètement, **si l'engagement fait l'objet de nombreuses définitions ou tentatives de conceptualisation, son pilotage est quant à lui rarement explicité, tant au sein de la recherche que dans les entreprises.**

Nous pouvons cependant commencer par réaliser un certain nombre de constats pour mieux en apprécier la teneur.

En premier lieu, il semble juste de **considérer le pilotage de l'engagement** comme un sujet central pour les organisations, et ce, même si ces dernières n'en ont pas toujours conscience. **Si l'engagement peut être un facteur de performance (ce que reconnaissent un grand nombre d'entre elles), alors la qualité de son pilotage est purement et simplement déterminante pour l'organisation et l'atteinte de ses objectifs.**

En deuxième lieu, ce sujet semble par nature impliquer une réelle diversité de pratiques, liée aux différents types d'organisations, de conceptions et d'enjeux qui les sous-tendent. En cela, **le pilotage de l'engagement est par nature contingent, et ne saurait se traduire par une solution idéale.**

En troisième et dernier lieu, le pilotage permet d'aborder la notion d'engagement d'une façon résolument pratique, en se focalisant sur les techniques de mesure et d'action corrective. Et ces deux aspects sont **déterminants pour mieux cerner le périmètre de la notion de pilotage, et à travers lui, sa définition.**

Ainsi, en pratique, et comme il a été permis de le constater (les premiers entretiens exploratoires), **le pilotage renvoie à trois conceptions possibles entre mesure et action :**

- **D'une part**, une conception centrée sur **la mesure et l'exploitation d'indicateurs** permettant d'extraire l'information nécessaire à la prise de décisions ;
- **D'autre part**, une approche centrée sur **l'action et la conduite de la transformation** vers la cible à atteindre ;
- **De troisième et dernière part**, une **conception globale, intégrant mesure et action** sur les leviers disponibles et pertinents, dans la finalité d'atteindre les objectifs fixés.

Si ces trois tendances se rencontrent en pratique, **la troisième est apparue plus en phase avec les besoins des organisations, plus proche d'une certaine logique du pilotage social (dans lequel sera intégré le pilotage de l'engagement), et du reste plus cohérente avec les pratiques observées.**

Forts de ce constat, **il a été inscrit la réflexion sur le pilotage de l'engagement dans une conception large, à la fois stratégique et opérationnelle, par laquelle l'entreprise se donne les moyens :**

1. d'évaluer la situation initiale et donc de mieux définir les objectifs recherchés ;

2. de prendre les décisions nécessaires, en termes de cibles à atteindre, et d'agir en conscience sur les bons leviers pour atteindre ces objectifs ;
3. d'apprécier les progressions et évolutions de la situation, ainsi que les écarts subsistant par rapport aux cibles visées ;
4. de déterminer quand les objectifs sont atteints.

Sur la base de ces constats, il a été donc, entre mesure et action, cherché à analyser et comprendre comment les organisations pilotent l'engagement de leurs collaborateurs.

Dans ce cadre, il a été pu découvrir, au sein des entreprises, **l'existence de pratiques très diverses, donnant au pilotage de l'engagement une dimension et des résultats parfois très différents.**

Si, à travers cette vision pratique, le souhait était de donner corps à l'application de la notion d'engagement en entreprise, il n'a pas été pu pour autant se couper totalement de la recherche, qui a ces 40 dernières années contribué d'une manière remarquable au développement de ce concept.

L'idée d'une démarche comparative entre la recherche et la pratique des organisations s'est de ce fait imposée avec une certaine évidence, et ce, pour chacune des phases du pilotage de l'engagement.

Ainsi, **il a semblé intéressant, dans le cadre de l'étude, d'analyser successivement les dispositifs de mesure et d'action sur les leviers de l'engagement, à travers le double prisme de la recherche et des organisations, afin de montrer en quoi leurs approches divergent ou convergent.**

Au-delà de chacun de ces points pris isolément, il a été mis en évidence les apports de la pratique, notamment à travers l'identification de tendances de pilotage et des facteurs clés de succès de ce genre de démarche en entreprise.

A -Encourager l'engagement des collaborateurs, (des conseils)

1/ Investir dans des projets attractifs.

Les projets d'engagement qui présentent des tâches attractives, **offrent un challenge stimulant et donnent l'occasion de faire partie d'un collectif permettent aux salariés de s'identifier à leur engagement.** Sont considérées comme attractives **les tâches variées, complètes, où la prise de décision et le choix des méthodes sont relativement autonomes, et pour lesquelles un feedback existe.**

2/ Investir dans des projets vraiment utiles.

Les projets qui démontrent **un impact visible sur les bénéficiaires, auxquels les salariés ont l'impression de contribuer à titre individuel, favorisent leur participation durable.** Par ailleurs, les collaborateurs qui utilisent directement **leurs compétences professionnelles affirment davantage s'identifier à leur engagement et évaluent plus favorablement la responsabilité sociale de leur entreprise.**

3/ Mettre l'accent sur la liberté de choix et l'initiative.

On peut investir de l'énergie dans une activité par choix volontaire ou bien par obligation et sous l'effet de pressions. Nos résultats **indiquent que seul l'engagement par choix volontaire renforce l'intention de poursuivre.**

Les salariés à l'initiative des projets auxquels ils **participent s'y identifient davantage que ceux qui rejoignent un projet proposé par l'entreprise.**

4/ Ne pas impliquer les responsables hiérarchiques directs.

Lorsqu'un manager (i.e. responsable hiérarchique direct) soutient l'engagement des salariés sous sa responsabilité et exprime de réelles attentes en la matière, **ceux-ci ont tendance à s'engager pour obtenir des récompenses ou pour éviter des sanctions. Cela peut aussi avoir pour conséquence de réduire l'intention des salariés à poursuivre leur engagement.**

5/ Eviter les interférences entre engagement et travail salarié.

Les salariés qui témoignent d'une interférence entre leur engagement et leur travail salarié sont **plus enclins à s'engager par obligation et sous l'effet de pressions.** Au contraire, **peu d'interférence conduit à s'engager pour le plaisir.** Bien que certains salariés s'engagent pour compenser un manque dans leur travail, **ils ne semblent pas se détourner de leurs devoirs professionnels une fois engagés.**

6/ Reconnaître l'engagement au niveau de l'entreprise.

Une reconnaissance de principe par l'entreprise de l'engagement de ses collaborateurs – plutôt qu'une reconnaissance émanant de leurs supérieurs hiérarchiques directs – semble limiter le fait de s'engager sous la pression. **Attention toutefois à ce que la reconnaissance ne se transforme pas en attente, ce qui pourrait créer chez les salariés un sentiment d'obligation à s'engager.**

7/ Favoriser les causes qui alignent les valeurs de l'entreprise et celles des salariés.

Outre la reconnaissance de l'engagement par l'entreprise, la congruence des valeurs entre l'entreprise et ses salariés semble avoir un effet positif sur la perception qu'ont ceux-ci de sa responsabilité sociale, et ainsi sur leur identification à l'entreprise.

8/ Prendre en compte les différences individuelles.

Tous les collaborateurs ne s'engagent pas pour les mêmes raisons. Par exemple, les salariés plus expérimentés veulent surtout exprimer leurs valeurs tandis que les nouvelles recrues attendent que leur engagement puisse servir leur carrière. **Il est important de pouvoir proposer des projets variés qui correspondent aux attentes des différentes catégories de salariés.**

9/ Penser aux effets positifs ultérieurs pour la société.

Contrairement au bénévolat classique, où les seniors sont souvent surreprésentés, l'entreprise semble être une porte d'entrée de l'engagement

pour les jeunes salariés (41 % des participants à cette étude ont moins de 40 ans).

Les salariés pour qui l'engagement devient une part de leur identité ont aussi l'intention de s'engager hors de leur entreprise et de soutenir financièrement d'autres projets. L'engagement des collaborateurs semble avoir des retombées positives pour le secteur associatif et la société en général, mais seulement si les projets sont vraiment portés par les salariés.

B -Renouer avec un niveau d'engagement ? Oui c'est possible !

Inutile de mettre en place des systèmes sophistiqués pour développer l'engagement lorsque le constat est fait que la structure de l'entreprise s'appuie sur de telles injonctions contradictoires. Inutile aussi de mesurer le niveau de désengagement des collaborateurs. Le mesurer ne servirait qu'à l'intensifier. **Il est de toute évidence nécessaire de repenser les conditions de travail afin de libérer de nouveau la motivation des collaborateurs.**

Pour que cela fonctionne réellement, ce point devra se voir complété d'autres actes courageux :

1. Remettre les actionnaires et les dirigeants à leur véritable place

Un actionnaire qui se positionne en dirigeant, et oriente les décisions, empêche par nature le dirigeant de donner sa vision et d'exercer son pouvoir.

Or nous savons que ce qui permet aux systèmes/entreprises quels (les) qu'ils/elles soient de fonctionner réside notamment dans le fait que le cadre/direction+managers est clair et posé. Chaque élément de ce cadre ayant un impact sur l'autre, lorsqu'un élément n'est pas à sa place, il tord le cadre et crée un dysfonctionnement dont l'impact porte sur l'ensemble du système/l'entreprise.

2. Inspirer la confiance par l'exemplarité

Nous baignons dans une culture du " Fais ce que je te dis mais pas ce que je fais". Cela ne permet plus d'asseoir une autorité naturelle efficace. Les personnes ont besoin de dirigeants et de managers cohérents et congruents. Aussi les valeurs restaurées telles que le courage, la confiance et l'exemplarité des dirigeants et managers viendront-elles stimuler et pérenniser les moteurs de l'implication et de l'engagement :

a. Partager la vision de l'entreprise, ses valeurs, ses objectifs

Les dirigeants soutenus par leurs managers ont pour mission de donner du sens par la vision et guider leurs équipes par des objectifs réalistes et motivants car liés à la vision. C'est à eux qu'incombe la création d'une équipe où chacun est à sa place et peut déployer sa créativité et ses compétences au service de la performance de l'entreprise.

b. Organiser une gouvernance appréciative et valorisante

Les gens aiment s'impliquer quand ils comprennent pourquoi ils le font.

La communication entre les dirigeants et leurs équipes est essentielle. Partager et construire cette vision tient aussi de la capacité des dirigeants et managers à aller chercher auprès de leurs collaborateurs les éléments de leurs expériences qui leur ont permis de réussir. Il leur appartient aussi de leur montrer que ce sont précisément ces compétences acquises et connaissances qu'ils pourront mettre à profit pour construire leur futur. C'est le principe du leadership appréciatif : être à l'écoute des personnes et de leurs réussites. Ce qui permet de capitaliser sur leurs savoir-faire et leurs potentiels talentueux pour les mobiliser sur de nouveaux enjeux qui ont du sens tout en montrant que collectivement ils savent déjà faire.

3. Comprendre l'interactivité de l'engagement

L'approche quantique nous apprend entre autre, que le regard de l'observateur influe sur l'objet regardé. Aussi un dirigeant qui estime que son entreprise et ses collaborateurs sont porteurs de succès et riches de compétences, impacte-t-il positivement sur eux et contribue-t-il à renchérir leur niveau d'engagement. Ce regard va le pousser naturellement à investir, faire confiance et engendrer ce cercle vertueux chez ses collaborateurs qui en retour s'investiront et lui feront confiance.

L'approche quantique nous montre aussi que les décisions ne sont pas le fruit de réflexions rationnelles mais que la sensation du moment initie une émotion qui déclenche la décision.

Imaginez ce qu'une sensation de peur perpétuelle de ne pas avoir son retour sur investissement immédiat peut avoir comme impacts sur les décisions ? Un pavé dans la mare ? Non une réalité dont nous devons tenir compte et qui donne raison à la célèbre phrase : « les décisions sont bonnes au moment où elles sont prises ».

Cette réalité pousse aussi à travailler sur la confiance en l'avenir, le courage, la confiance en soi et l'estime de soi. L'engagement est donc bien un processus interactif. **L'engagement est à la base du contrat avec l'entreprise. Il est donc disponible chez chacun d'entre nous à la signature de tout contrat de travail. Afin d'en maintenir la disponibilité, il s'agit simplement de maintenir le respect de ce contrat à tous les niveaux de l'entreprise, depuis l'actionnaire jusqu'aux opérationnels en passant par le dirigeant et les managers. Et pour le renforcer, il s'agira de travailler sur le cadre, de faire preuve de confiance et le montrer, d'agir avec courage en se tournant vers l'avenir et en n'utilisant les rétroviseurs que pour anticiper les dangers immédiats.**

C -Qu'est-ce que l'engagement pour les professionnels des RH au sein des organisations ?

Les entretiens qui ont été menés, ont été l'occasion d'échanger avec des professionnels des RH ou encore des dirigeants de différents secteurs œuvrant dans des organisations de taille très différente et faisant face à des

problématiques diverses.

Cette diversité a permis d'établir un double constat sur la définition donnée au terme d'engagement par les organisations :

- A l'instar de la recherche et des cabinets, **elle n'a pas été relevée une définition unanime mais une multitude d'approches. Il a été néanmoins réussi à établir des thématiques communes détaillées ci-dessous.**

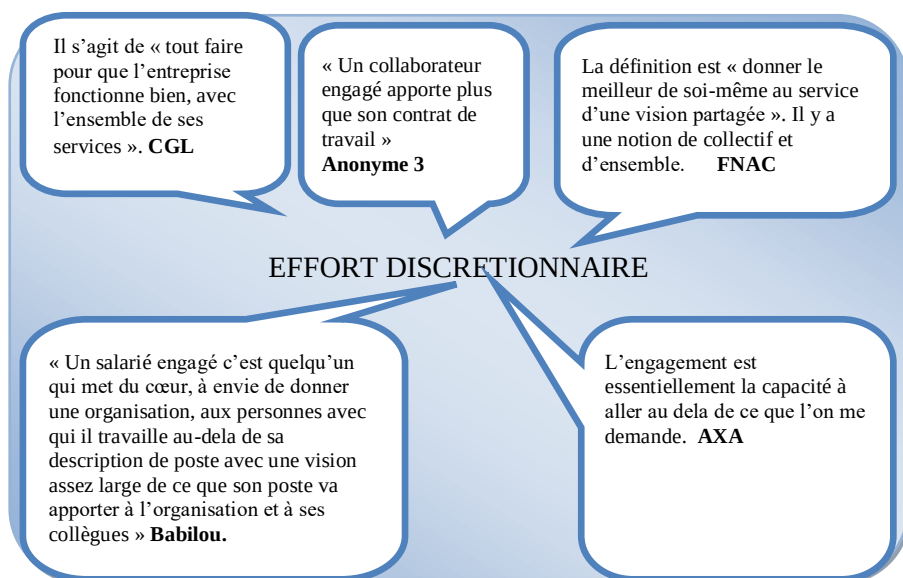
- Toutes les personnes interrogées avaient une idée précise de ce que représente pour eux l'engagement et ont été à même de nous en donner spontanément une définition ou, le plus fréquemment, **leur définition d'un salarié engagé.** Pour la grande majorité, cette notion est d'ailleurs une source d'intérêt voire de préoccupation.

Quelle définition de l'engagement ?

Dans tous les entretiens menés, il a été systématiquement demandé aux professionnels ce qu'était pour eux l'engagement. **Les réponses ont souvent été, non pas une définition du concept mais des critères, parfois même des leviers, permettant de le mettre en évidence.** Le schéma ci-dessous vise à synthétiser la récurrence de ces critères. La taille des bulles est fonction du nombre de citations de la thématique évoquée.



Pour quinze des vingt-trois organisations interrogées, l'engagement renvoie directement à la notion **d'effort discrétionnaire** ou le fait **d'aller au-delà des tâches prescrites, d'aller au-delà de son contrat de travail dans un état d'esprit de collaboration, d'intérêt du collectif.** Un salarié engagé est donc un salarié qui donne plus à l'organisation.

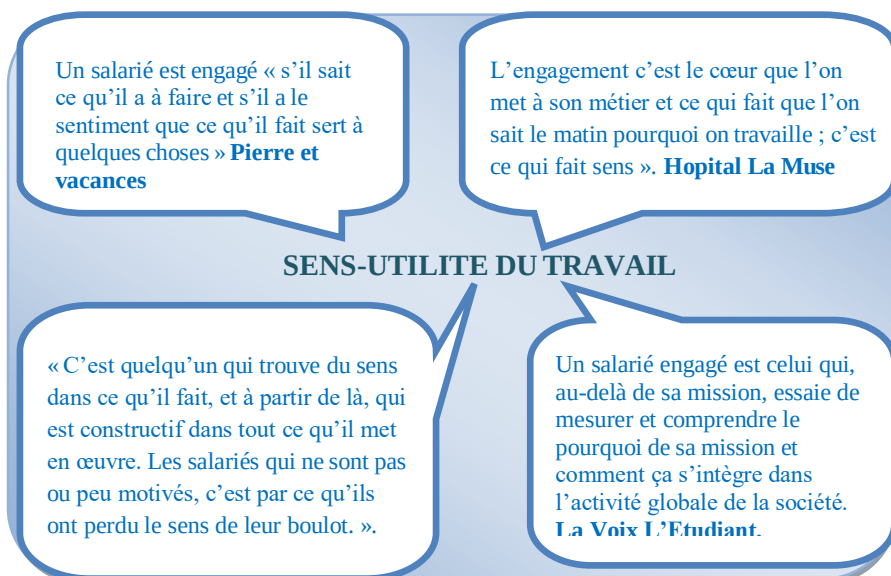


Anonyme 5 va encore plus loin en associant le désengagement au fait de se limiter à l'exécution de son contrat de travail :

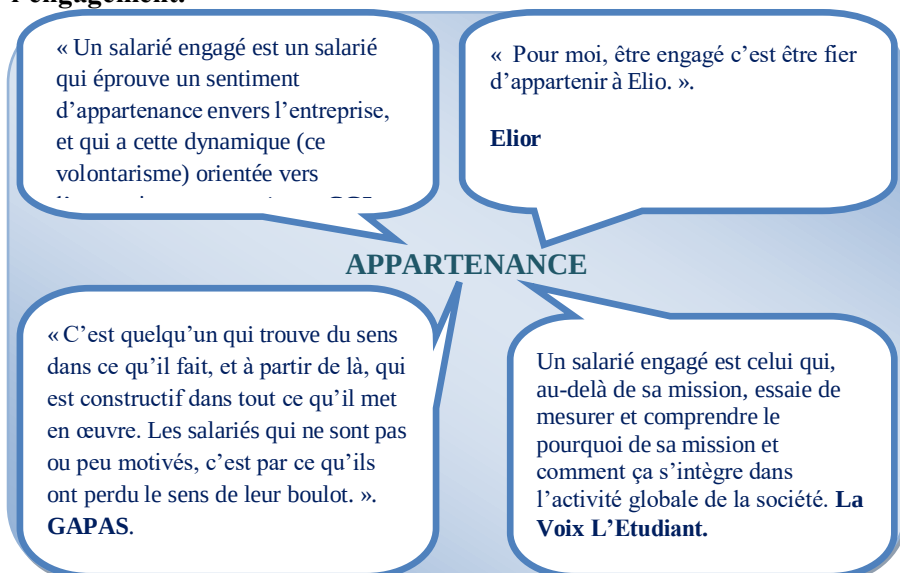
« Je commencerais par définir le salarié qui n'est pas engagé : c'est celui qui accomplit sa tâche et point barre. Par contre, le salarié engagé est celui qui va aller au-delà de ce qui lui est demandé, et aller vers l'amélioration. Il fera des suggestions d'amélioration, il se sentira acteur. Il n'est pas celui qui vient seulement accomplir un travail, il apporte quelque chose de plus à l'entreprise. »

La notion de contribuer, de donner et faire plus pour l'organisation, d'aller au-delà de la relation contractuelle, semble donc être le comportement le plus attendu par les professionnels lorsque l'on évoque l'engagement. Un autre thème, très lié, est **la notion d'être acteur, d'être force de proposition**. Le DRH d'Avril a, à ce titre, **un néologisme très parlant, celui de « collaboracteur »**.

L'engagement est également fréquemment associé à **la notion de sens, d'utilité du travail**. Bien que le sens puisse être considéré comme un antécédent ou encore comme un levier encourageant l'engagement (ce qui se traduit par « **je m'engage car je sais ce que mon travail apporte** »), il est intéressant de relever que cinq organisations citent spontanément cet item dans la définition même du concept.



Le sentiment d'appartenance et plus encore de fierté d'appartenance est revenu à plusieurs reprises. Bien qu'il puisse être considéré, lui aussi, comme un levier plus que comme une réelle définition, **5 des 23 organisations interrogées l'ont spontanément associé à la définition de l'engagement.**



D'autres notions ont également été évoquées. L'engagement comporte selon les professionnels interrogés une forte **dimension affective**. Cette dernière

comprend les notions de plaisir, d'aimer ce que l'on fait ou d'envie de travailler. Pour le DRH de PVCP, « un salarié engagé est un salarié qui vient le matin avec l'envie de travailler. Et il a envie de travailler s'il sait ce qu'il a à faire, si ce qu'il a à faire lui plaît ». Quant à Anonyme 1, « Un salarié engagé est plus performant, il aime sa société et s'inscrit dans sa stratégie ».

Plus encore l'engagement serait pour certain un **mélange entre vie privée et vie professionnelle**.

Un salarié engagé va prendre en compte l'intérêt de l'entreprise d'un point de vue professionnel mais aussi au niveau personnel. Pour la Lyonnaise des Eaux, « un salarié engagé va être capable de défendre l'image de son entreprise même en dehors de son travail. Nous sommes très souvent attaqués sur le prix de l'eau. C'est aussi un salarié qui est content de venir au travail ». Quant à Anonyme 2, « un salarié engagé fait la part des choses entre la nécessité de travailler et la vie, l'avenir de l'entreprise. C'est presque un mélange entre la vie privée et la vie professionnelle. ».

L'alignement sur la stratégie et les valeurs de l'entreprise est également un thème récurrent, intimement lié à la dimension affective de l'engagement. Pour La Fondation Action Enfance, cela est très fort puisque « un salarié engagé croit au projet, adhère sans réserve aux principes, aux valeurs de base. Il est loyal envers les collègues, son établissement, le groupe auquel il appartient. ».

Bien que la **motivation** ait été plusieurs fois associée à l'implication, il est clair que pour les professionnels,

l'engagement va au-delà dans le sens où la motivation est toujours associée à autre chose.

Pour Conrad, « L'engagement, c'est 2 choses : la motivation, c'est-à-dire l'énergie que l'on met dans le travail, la capacité de concentration, à vouloir faire face aux obstacles... Le second aspect qui est important, c'est le sens des responsabilités ». Pour CGL, « il y a deux parties dans l'engagement : un aspect lié à la motivation, un aspect à rattacher au professionnalisme, c'est-à-dire l'implication dans son poste et dans l'entreprise, tout faire pour que l'entreprise fonctionne bien, avec l'ensemble de ses services ».

D-Concepts et perceptions

1- La façon dont les salariés perçoivent les différents aspects de leur engagement

Les raisons de l'engagement

Pour quelles raisons les collaborateurs s'engagent-ils ? Comme nous le montrons ci-dessous, la littérature scientifique en psychologie sociale répertorie huit différentes raisons de s'engager (Clary & Snyder, 1998 ;

Rodell, 2013). **Une personne peut bien sûr agir pour plusieurs raisons à la fois. Voici la manière dont les répondants à une étude ont évalué les raisons qui les ont poussés à s'engager dans le cadre de leur entreprise en faveur de projets d'intérêt général.**

Les résultats qui suivent montrent que l'engagement des collaborateurs n'est ni purement altruiste ni purement égoïste, mais procède d'un ensemble de raisons variées entre ces deux extrêmes.

Ainsi, près de quatre répondants sur cinq affirment **s'engager pour exprimer leurs valeurs, mais aussi pour développer de nouvelles connaissances. Ils sont également plus de la moitié à s'engager pour progresser personnellement ou pour passer du temps avec les autres. Un tiers des répondants s'engage soit pour prolonger un travail salarié qui leur plaît, soit au contraire pour compenser un manque dans le travail salarié. Enfin, un répondant sur quatre souhaite servir sa carrière à travers son engagement, et un sur sept y trouve un moyen de traiter ses problèmes personnels.**

8 raisons possibles

-Valeurs : S'engager pour exprimer des valeurs d'altruisme ou d'humanisme, tournées vers les autres. Ex. Je peux m'engager pour une cause qui me tient à cœur.

-Connaissances : S'engager pour expérimenter et apprendre de nouvelles choses ou pour tirer partie de connaissances et de compétences existantes. Ex. Mon engagement me permet de porter un nouveau regard sur les choses.

-Socialibité : S'engager pour être avec des proches ou pour participer à une activité que ceux-ci considèrent favorablement.

Ex. Mes proches partagent mon intérêt pour les activités d'intérêt général.

-Carrière : S'engager pour bénéficier d'opportunités qui peuvent servir à sa carrière.

Ex. Je peux nouer de nouveaux contacts qui peuvent m'être utiles pour ma vie professionnelle.

-Progrès : S'engager pour améliorer et développer sa personnalité et son estime de soi. Ex. Mon engagement me permet de me sentir important.

-Protection : S'engager pour se sentir moins coupable d'avoir mieux réussi que d'autres ou pour résoudre certains problèmes personnels.

Ex. Lorsque je ne me sens pas bien, mon engagement m'aide à oublier mes soucis.

-Extension : S'engager pour prolonger des activités appréciées dans son propre travail. Ex. Je peux donner plus d'ampleur à ce que j'apprécie dans mon travail.

-Compensation : S'engager pour compenser un manque dans son propre travail. Ex. Je peux me confronter à des expériences inédites par rapport à mon travail.

2- Les caractéristiques du projet

Comment les collaborateurs évaluent-ils les projets auxquels ils participent ?

Les caractéristiques du projet correspondent à la manière dont les salariés interrogés apprécient le contenu et la qualité des activités qu'ils réalisent dans le cadre de leur engagement. Comme nous le verrons plus loin, ces caractéristiques du projet **ont une influence importante sur le caractère durable de la participation des salariés.**

a- Attractivité des tâches

Comment les collaborateurs jugent-ils l'attractivité des tâches qu'ils doivent accomplir ?

Pour mesurer l'attractivité d'une activité ou d'une tâche, la littérature scientifique recense **cinq caractéristiques qui permettent de décrire son « potentiel de motivation »** (Morgeson & Humphrey, 2006). **Une activité sera très attractive et motivante si les tâches qui la composent remplissent les cinq caractéristiques suivantes.**

Les trois quarts des salariés interrogés jugent que les tâches qu'ils ont à accomplir dans le cadre de leur engagement **sont porteuses de sens et plus de la moitié trouvent également que ces tâches sont variées. Ils sont un peu moins de la moitié à trouver que leur engagement est complet.**

En revanche, **ils ne sont qu'un tiers à faire l'expérience d'une véritable autonomie dans leur engagement et seulement un quart à recevoir des informations suffisamment détaillées sur leur performance.**

Les 5 caractéristiques

≥ Autonomie

Degré d'indépendance et de liberté de choix dans la façon d'organiser son travail, prendre des décisions et choisir les méthodes pour réaliser les tâches.

Ex. Mon projet me donne une grande possibilité d'indépendance et de liberté dans la réalisation de mes activités.

≥ Variété

Étendue et diversité des tâches à réaliser pour mener à bien un projet donné.

Ex. Mon projet implique la réalisation d'activités variées.

≥ Feedback

Niveau et clarté du retour d'informations suite à la réalisation d'une tâche.

Ex. Mon projet me fournit de l'information sur ma performance.

≥ Totalité

Caractère exhaustif de l'ensemble des tâches réalisées, dont le résultat peut être facilement identifié.

Ex. Mon projet me donne la possibilité de terminer complètement les activités que je commence.

≥ Sens

Influence positive de la tâche sur la vie d'autrui.

Ex. Les résultats de ce projet sont susceptibles d'affecter de façon significative la vie des bénéficiaires.

b- L'impact

Quel est l'impact du projet ?

Environ 80 % des répondants estiment que le projet auquel ils participent profite aux bénéficiaires, autrement dit que celui-ci a un impact social. En revanche, à peine plus de la moitié d'entre eux pense avoir une contribution individuelle importante pour la réussite de ce projet.

Les collaborateurs semblent donc moins convaincus de leur propre impact dans le projet auquel ils participent que par l'impact social de ce dernier.

c- Sentiment d'appartenance et de maîtrise

L'engagement des collaborateurs leur permet-il de développer un sentiment d'appartenance et de maîtrise ? Une activité **crée un sentiment d'appartenance à un collectif lorsqu'elle donne l'opportunité de créer des liens et de cultiver de nouvelles relations sociales**. Une activité suscite **un sentiment de maîtrise quand elle offre des possibilités d'apprentissage et un challenge personnel**. Ces deux formes d'expérience sont **associées entre autres au bien-être et à la guérison** car elles **créent des ressources pour l'individu** (Mojza & Sonnentag, 2010).

Environ deux tiers des répondants **développent un sentiment d'appartenance collective à travers leur engagement**, là où la moitié d'entre eux expérimentent un sentiment de maîtrise.

d- Prestige

Les collaborateurs trouvent-ils le projet auquel ils participent prestigieux ?

Le prestige d'un projet mesure le degré de respect et de statut social que les participants et les personnes extérieures au projet lui attribuent.

Environ un tiers des répondants **estiment que le projet d'engagement auquel ils participent bénéficie d'un grand prestige dans leur entourage**.

e- Interférence

L'engagement des collaborateurs dans ce projet interfère-t-il avec les exigences de leur travail salarié ?

Du fait du temps et de l'énergie requis, **l'engagement des collaborateurs dans un projet d'intérêt général pourrait entrer en conflit avec leur capacité à faire leur travail correctement**.

Toutefois, seulement 5 % des salariés ayant participé à l'étude **estiment que leur engagement les pénalise dans l'accomplissement de leur travail salarié**. La grande majorité des répondants **ne semblent pas expérimenter d'interférence entre les deux**.

N.B. : la mesure de l'interférence est un moyen d'apprécier les perturbations générées par l'engagement sur le travail salarié, qui sont considérées comme un élément négatif dans la littérature scientifique.

3- Les conditions offertes par l'entreprise

Comment les collaborateurs perçoivent-ils les conditions offertes par leur

entreprise pour favoriser leur engagement ?

Cette section présente la manière dont les collaborateurs estiment que leur entreprise et leur manager soutiennent leur engagement, la pression qu'ils ressentent à y participer et l'alignement entre leurs valeurs personnelles et celles de leur entreprise. Tout comme les caractéristiques du projet présentées ci-dessus, les conditions proposées par l'entreprise ont aussi une influence sur le caractère durable de la participation des salariés.

a- Reconnaissance par l'entreprise et soutien managérial

Les collaborateurs qui s'engagent peuvent-ils compter sur la reconnaissance de leur entreprise et le soutien de leur manager ?

Si plus de la moitié des répondants estiment que leur engagement est respecté et reconnu par leur

entreprise au sens large, ils sont beaucoup moins nombreux à se sentir soutenus par leur responsable hiérarchique.

En effet, à peine un répondant sur sept affirme que leur manager valorise les salariés qui s'engagent. La majorité d'entre eux (59 %) estime ne pas être conseillé ou aidé par son manager dans son engagement.

b- Attentes de l'entreprise et du manager

Les collaborateurs pensent-ils que leur engagement correspond à une attente de leur entreprise et de leur manager ?

Quarante trois 43 % des répondants estiment que leur entreprise attend d'eux qu'ils s'engagent dans des projets parrainés ou organisés par l'entreprise. Ce chiffre assez élevé contraste avec les 19 % seulement qui pensent que leur manager attend d'eux qu'ils y participent.

N.B. : la mesure des attentes de l'entreprise et du manager est un indice pour apprécier la pression exercée sur les salariés, qui est considérée comme un élément négatif dans la littérature scientifique.

c- Conformité des valeurs

Les collaborateurs ont-ils l'impression que leurs valeurs sont alignées avec celles de leur entreprise ?

D'après la littérature scientifique, la conformité entre les valeurs personnelles des salariés et celles de leur entreprise a des incidences positives sur la façon dont les ceux-ci s'identifient à l'entreprise et s'engagent en son sein (Cable & DeRue, 2002).

42 % des répondants pensent qu'il y a une conformité entre leurs valeurs personnelles et celles de leur entreprise. Mais ils sont 22 % à penser qu'il n'y a pas d'alignement entre les deux.

E-Cultiver et améliorer l'engagement des collaborateurs

1/Des conseils pour cultiver l'engagement de nos collaborateurs

Si la plupart des entreprises ont compris l'importance de développer l'engagement de leurs collaborateurs, cet engagement ne va pas de soi. Pour **répondre à leurs attentes et aspirations en matière de qualité de vie au travail, d'épanouissement et d'évolution professionnels**, l'entreprise – surtout la direction et les managers – doivent s'inscrire dans une stratégie qui met le salarié, au même titre que le client, au centre de ses préoccupations.

Parce qu'un salarié engagé est plus performant et plus fidèle,

Voici cinq **leviers pour cultiver l'engagement de nos collaborateurs**.

a. Susciter l'intérêt et la motivation au travail

Attribuer aux collaborateurs de nouvelles tâches, en fonction de leur appétence et de leurs compétences **constitue un levier de reconnaissance et de valorisation**. Certains prérequis sont à prendre en compte comme **le souhait du collaborateur de réaliser ces nouvelles activités, et l'adaptation de sa charge de travail, qui prendra en compte ces activités « annexes »**.

L'entretien de fin d'année, ou un temps d'échange moins formel avec le supérieur, peut être l'occasion de valider cela, avec la possibilité d'être formé ou accompagné pour ce faire.

Quelques pistes : identifier des volontaires pour organiser un événement interne pour faire vivre les valeurs de l'entreprise ; réaliser une enquête d'opinion auprès des collaborateurs sur leurs perceptions des pratiques internes, afin de recenser leurs attentes et les leviers d'actions à déployer ; confier la supervision d'un ou plusieurs stagiaires à un jeune collaborateur pour tester ses aptitudes au management.

b. Initier des démarches de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises)

La capacité de l'entreprise à se mobiliser sur des enjeux sociaux, environnementaux et économiques **constitue un excellent moyen pour cultiver l'engagement des salariés, qui sont de plus en plus concernés par ces sujets**.

Une politique RSE doit être pensée, avec la mise en place d'actions **pertinentes et en rapport avec les préoccupations des collaborateurs**. Structurer une politique RSE peut sembler complexe et ambitieux au premier abord. Il faut donc **commencer par identifier quelques actions faciles à mettre en place, avec des résultats tangibles, et développer ces**

actions au fur et à mesure.

Voici quelques exemples : mettre à profit le savoir-faire ou l'expertise d'une équipe dans un projet à portée solidaire (à adapter en fonction du secteur d'activité) ; mettre en place le tri sélectif, notamment pour le papier, en faisant appel à des entreprises qui proposent ces services (ex : poubelles Recygo de La Poste).

c. Favoriser le bien-être au travail

Le bien-être au travail contribue à la fidélisation des collaborateurs et à leur épanouissement . Il permet de diminuer les risques psychosociaux (RPS), l'absentéisme, le burn-out...

Favoriser le bien-être de ses employés est donc bénéfique pour eux et pour l'entreprise. Certaines entreprises nomment un CHO (Chief Happiness Officer) qui est responsable de ce bien-être et des activités liées au plaisir des collaborateurs. Quelques exemples pour passer à l'action.

Par exemple : identifier un collaborateur volontaire qui sera chargé d'organiser des initiatives favorables au bien-être de tous (organiser des petits-déjeuners le premier lundi de chaque mois, réaliser un calendrier avec les anniversaires, faire la promotion des manifestations locales...) ; donner l'opportunité aux collaborateurs d'aménager leur environnement de travail (agencement des bureaux, végétalisation des espaces, décoration thématique). Il est aussi important de considérer le bien-être corporel des employés, en les sensibilisant aux postures de travail appropriées, par le biais d'un intervenant de la Médecine du travail.

d. Instaurer des feedbacks réguliers

Organiser des temps d'échanges, à échéances régulières, entre managers et collaborateurs, permet de réaliser des feedbacks constructifs.

Cela favorise la prise de recul, permet d'expliquer les axes d'amélioration identifiés et de définir ensemble comment monter en compétences. Ces temps d'échanges sont aussi l'occasion de recenser les souhaits d'évolution des collaborateurs.

Quelques suggestions : réaliser des enquêtes "pulse" (enquêtes courtes pour recueillir des feedbacks réguliers des équipes). Cette typologie d'enquêtes permet, entre autres, de suivre le niveau d'engagement des collaborateurs sur la durée. Les "feedbacks 360°", autre type d'enquêtes, permet de recueillir des feedbacks des collaborateurs, des managers et des clients, pour offrir aux équipes un retour plus complet sur leurs actions, pour un suivi plus agile, plus transparent et collaboratif.

e. Organiser des moments conviviaux

Les événements internes (conventions, déjeuners, team building) permettent

de renforcer la cohésion d'équipe, de découvrir la personnalité de chacun dans un cadre externe à l'entreprise, pour favoriser la coopération et l'engagement. **Ils peuvent être organisés par le DRH, le CHO, le CE, le service Communication ou par un collaborateur volontaire.**

Voici deux exemples innovants :

- **Ubisoft** : le management donne à chaque employé la possibilité de réaliser un projet personnel. Les collaborateurs sont autorisés à exprimer des idées et à les partager (pas très clair...) le jeu Steep est issu de cette approche (jeu modélisé à la montagne, conçu par des passionnés de glisse).
- **Mars Chocolat** : le PDG organise toutes les 6 semaines une réunion « ça se discute » de 30 minutes dans laquelle il répond aux questions des collaborateurs.

Cultiver l'engagement de ses collaborateurs est une démarche globale, qui doit engager tous les employés et s'inscrire dans la durée, la première étape étant que les managers s'assurent du bien-être de leurs équipes au quotidien.

2/ Des recommandations pour améliorer l'engagement de nos collaborateurs

En 2013, le cabinet de conseil Américain GALLUP sort une étude qui résonne comme un tremblement de terre en France. A l'époque, leur enquête révèle que seulement 9% des Français se disent "engagés" dans leur travail. La plupart des répondants (65%) se disent "non engagés", c'est à dire passifs et ayant tendance à faire le minimum syndical. Enfin, 26% se disent "désengagés".

Depuis, de nombreuses entreprises ont fait de l'engagement collaborateurs une priorité, actionnant des leviers divers et variés.

Voici cinq recommandations qui nous paraissent fondamentales pour engager nos salariés durablement.

a- Améliorer la relation Collaborateur / Manager

L'engagement du collaborateur est intimement lié à sa relation avec son manager. En effet, 50% des salariés quittent leur emploi de manière volontaire à cause de leur N+1. Souvent, l'erreur du manager est de vouloir trop contrôler, ne sachant pas faire confiance.

Un bon manager doit savoir confier des missions à ses collaborateurs, en fixant des objectifs clairs et atteignables.

Les feedbacks doivent se faire de manière régulière, dans un climat serein. C'est pour cela que nous conseillons aux managers de faire des points tout au long de l'année avec leurs collaborateurs, et pas seulement durant l'entretien annuel. Selon une étude récente, 60% des salariés souhaiteraient des feedbacks de leurs managers au moins toutes les

semaines, et ce chiffre monte jusque 72% pour les moins de 30 ans (source : LinkedIn). Enfin, **10% des collaborateurs font face à un monologue de leurs managers durant l'entretien individuel** (lire l'infographie : les entretiens vus par les salariés).

b- Favoriser le développement professionnel

Quarante quatre % des collaborateurs ont rejoint leur entreprise actuelle car **elle était propice au développement professionnel**. Il est donc indispensable de proposer à ses salariés des opportunités de **formation** ou **d'évolution** pour développer leur engagement.

L'entretien professionnel est le rendez-vous privilégié pour se mettre à l'écoute de leurs envies d'évolution. Il a été récemment **créé la solution SkillAPP, qui permet de gérer les entretiens professionnels et individuels**. Les salariés peuvent y exprimer leurs demandes, et les Managers et RH peuvent envoyer des **feedbacks en toute simplicité**.

La solution Skillapp favorise le développement personnel de nos collaborateurs

Les collaborateurs sont **sensibles à ce type d'entreprise car l'acquisition de compétences leur garantit une bonne employabilité**. L'entreprise montre ainsi **qu'elle se préoccupe de leur avenir**.

L'intérêt de former ses salariés est triple pour l'entreprise : **augmenter l'engagement collaborateurs, pouvoir compter sur des salariés compétents** en phase avec la révolution numérique, et **attirer plus facilement de nouveaux talents**.

c- Flexibiliser l'environnement de travail

Selon une étude récente, 67% des salariés souhaiteraient que leur entreprise développe une souplesse vis-à-vis de leurs horaires. Pour de nombreux jeunes actifs, cette flexibilité est devenue une condition sine qua non. Cependant, de nombreux dirigeants gardent le pied sur la pédale de frein... Les entreprises sachant accueillir une certaine flexibilité au travail verront pourtant l'engagement et la productivité de leurs collaborateurs augmenter (de 22% en moyenne) surtout chez les plus jeunes d'entre eux.

Qu'en est-il du travail en équipe ?

De nombreux outils permettent aujourd'hui de **collaborer à distance** : Google Drive pour **le travail collaboratif**, Slack / Workplace pour **la communication**, Asana / Wrike pour **la gestion des tâches**, Appair.in pour **la visioconférence...** De plus, **la plupart des outils numériques se dotent de fonctions collaboratives**, comme par exemple Canva pour la création de Design. **Le télétravail n'est donc plus incompatible avec la productivité des équipes !**

d- Valoriser nos collaborateurs

Les salariés ont besoin de **ressentir une forte reconnaissance de leurs**

efforts et de leur impact sur la croissance de l'entreprise. Pour provoquer cela, **nous pouvons utiliser le levier de la communication interne**. On pourrait par exemple **imaginer une Newsletter mensuelle qui raconterait les *success stories* de nos collaborateurs**.

Attention cependant **à ne pas tomber dans un marketing de façade**. Écrivons **des histoires vraies, n'ayons pas peur de parler des échecs et des leçons retenues**.

Nous pouvons également **faire des interviews de nos collaborateurs pour qu'ils présentent leur métier, leurs missions, leurs relations avec les différentes parties prenantes de l'entreprise**. Cela permettra à l'ensemble des salariés de mieux se connaître mutuellement, et de ressentir une valorisation des compétences et des savoirs de chacun d'entre eux. Il est recommandé également de **nous inspirer du marketing automation**. Par exemple, **nous pouvons mettre en place un mail automatique personnalisé pour souhaiter un joyeux anniversaire à chacun de nos collaborateurs**. Cela n'a l'air de rien mais ça fait son effet !

e- Capitaliser sur le bien-être

Pour engager nos collaborateurs, **il faut avant tout qu'ils se sentent bien**. Plusieurs leviers **permettent de développer ce bien-être ambiant**. De plus en plus, les entreprises **font attention à la santé de leurs salariés**. Elles **proposent par exemple des réductions pour des abonnements à la salle de Gym, ou mettent en relation des passionnés de sport au sein de l'entreprise**.

Le fait de **mettre en place ces actions permet de travailler avec des collaborateurs en forme, moins stressés, et de réduire considérablement le risque du burn-out**. En moyenne, une entreprise **qui invite ses salariés à faire du sport réduit ses congés maladie de 32%, son turnover de 25% et augmente sa productivité de 9%** ([source : AllSessions](#)). Le sport permet également de **renforcer la solidarité au sein de nos salariés : n'hésitons donc pas à les inviter à participer à des courses à pied dans la ville !**

Cette liste de recommandations est bien sûr non exhaustive, mais elle nous donne déjà quelques pistes à creuser pour développer l'engagement de notre collaborateur.

II- L'implication

Implication et employabilité : un engagement réciproque à construire entre salarié et employeur

La recherche sur l'implication des collaborateurs n'est pas nouvelle en sciences de gestion. Ce qui est nouveau aujourd'hui, c'est d'une part la

crise économique touchant la plupart des pays occidentaux et l'internationalisation des échanges qui a de plus en plus d'effets sur les stratégies de développement des entreprises et sur le management de la performance, et d'autre part les comportements des salariés face à ces changements.

Dans une économie de crise et mondialisée, **les leviers de productivité reposent sur la performance des salariés, leur implication et sur la capacité qu'a une entreprise à s'adapter aux changements.**

Mais comment, dans ce nouveau contexte caractérisé par l'instabilité, l'imprévisibilité et la crainte, fonder une forme de **loyauté réciproque** dans les relations de travail qui pourrait conditionner l'implication des salariés ?

« **Dans les organisations caractérisées par la stabilité, la prévisibilité et la croissance, la place des employés, tant pour l'avenir que pour le temps présent, était clairement établie : l'organisation garantissait aux employés, en échange de leur loyauté, de leur implication au travail et de niveaux de performances conformes aux valeurs organisationnelles, la sécurité de l'emploi, des occasions de carrière, des augmentations de salaires annuelles...** » (Lemire, 2005).

Aujourd'hui, **la recherche de sécurité reste un besoin fondamental pour de nombreux salariés alors même que l'entreprise privée ne peut plus la garantir. C'est la raison pour laquelle il nous semble important de réfléchir sur les nouvelles formes de loyauté à construire au sein des entreprises.**

Dans la relation entre l'employeur et le salarié, cette loyauté s'est réduite pendant longtemps au contrat de travail et à ses engagements réciproques.

Tous les témoignages concordent pour dire que les entreprises ne peuvent plus s'engager sur des emplois à vie. Les délocalisations, fermetures d'entreprises, restructurations et mutations profondes, qui peuvent rythmer la vie de certaines entreprises, **doivent mettre les DRH/DEH en situation de proposer d'autres déclinaisons de la loyauté**, car sous la pression de la compétitivité, les entreprises réajustent leurs effectifs et se séparent souvent. Tous les témoignages concordent pour dire que les entreprises ne peuvent plus s'engager sur des emplois à vie. Les délocalisations, fermetures d'entreprises, restructurations et mutations profondes, qui peuvent rythmer la vie de certaines entreprises, **doivent mettre les DRH/DEH en situation de proposer d'autres déclinaisons de la loyauté**, car sous la pression de la compétitivité, les entreprises réajustent leurs effectifs et se séparent souvent. **des salariés les moins performants ou n'ayant pas les compétences recherchées pour répondre aux nouvelles exigences. « Ces employés n'ont**

pas pu ou pas su s'adapter ni rester ouverts aux changements ; ils ont manqué d'esprit d'initiative et de capacité à se former ou à se remettre en situation d'apprentissage » (Hategekimana, 2004). Les vagues de licenciements des dix dernières années ont fortement atténué le sentiment de loyauté envers l'entreprise.

Ces pratiques managériales largement répandues questionnent naturellement la fidélité et l'engagement au travail.

Si l'entreprise se permet de « manquer de loyauté » en congédiant des employés compétents, pourquoi l'employé ne pourrait-il pas lui aussi être infidèle et la quitter quand bon lui semble pour des propositions plus attractives ? Et pourquoi continuerait-il à s'impliquer tant ?

Des données empiriques montrent des conséquences en termes de diminution de l'engagement envers l'organisation (Vandenberghe, 1998). Désormais, même avec un CDI, l'employé n'est plus assuré de la pérennité de son emploi.

Le « contrat psychologique » (Cavanaugh & Noe, 1999 ; Lemire & Saba, 2005) qui engendre des attentes mutuelles implicites entre employeur et employé et des échanges équilibrés, est dans ce cas rompu (Saint-Germes, 2004 ; Robinson & Rousseau, 1994) car la flexibilité entre en contradiction avec la sécurité. Les images « traditionnelles » liées à l'emploi et au travail s'érodent, principalement celles de la sécurité d'emploi (Sharpe, 2003), de la loyauté de l'employeur vis-à-vis de l'employé et de l'employé vis-à-vis de l'employeur.

LE BONHEUR

ET L'ENGAGEMENT DU SALARIE

I- Le lien entre le bonheur, l'engagement au travail et la productivité

La performance au travail et le niveau de bonheur des employés ont un impact sur le potentiel de réussite d'une entreprise. En effet, une personne performante qui est satisfaite de son travail aura beaucoup plus de chances de maintenir une performance élevée au fil du temps et d'obtenir des résultats clés.

Bien des études ont été menées pour mettre en corrélation le bonheur et la satisfaction des employés et l'impact sur la productivité des entreprises.

La première sur le sujet s'est étendue de 1996-2001, démontrait qu'une augmentation de la satisfaction au travail est directement liée à une augmentation de 6,6% de la productivité.

La Harvard Business Review a publié une analyse de diverses études montrant une productivité moyenne supérieure de 31% et une augmentation des ventes de 37% lorsque les employés sont satisfaits.

Une autre étude, celle menée par des économistes de l'Université de Warwick, a révélé que **le bonheur entraîne une augmentation de 12% de la productivité**. Elle a également révélé que les travailleurs mécontents sont 10% moins productifs que les employés satisfaits.

Le professeur Andrew Oswald, l'un des trois chercheurs qui ont dirigé l'étude, a déclaré que **les entreprises qui investissent dans le soutien et la satisfaction des employés ont tendance à générer des travailleurs plus heureux**.

Chez Google, la satisfaction des employés a augmenté de 37% grâce à ces initiatives, **ce qui suggère que les incitations financières ne suffisent pas pour générer des employés très productifs**.

Shawn Achor, auteur de The Happiness Advantage, a découvert que **le cerveau fonctionnait beaucoup mieux quand une personne se sentait positive**. À ce moment-là, **les individus ont tendance à être plus créatifs et à mieux résoudre les problèmes**.

Selon des études menées par la Gallup Organization et la Queens School of Business, **les employés désengagés ont subi 49% d'accidents de travail en plus, 60% d'erreurs supplémentaires et un taux d'absentéisme de 37% supérieur**. Dans les entreprises où les taux d'engagement étaient faibles, ils ont **signalé une rentabilité réduite de 16%, une baisse de productivité de**

18%, une croissance de l'emploi de 37% et un prix de l'action inférieur de 65%.

Ainsi, bien que les chiffres puissent différer d'une étude à l'autre, il est clair qu'**il existe une relation positive entre une augmentation du bonheur et une augmentation de la productivité.**

Être heureux au travail, c'est aimer pleinement ce que l'on fait
et aimer où l'on travaille.

Malheureusement, c'est un rêve pour **la plupart des employés, beaucoup d'eux se réveillent en redoutant chaque journée de travail, déteste leur emploi, leur patron et/ou leurs collègues.**

Les rares personnes qui apprécient leur travail sont des employés que les organisations doivent trouver et conserver. **Les employés heureux augmentent non seulement la productivité de l'organisation, mais en font également un pôle d'attraction pour les meilleurs talents.**

Parmi ces employés heureux au travail, on notera que **la génération des Millennials est considérée comme celle la plus heureuse au travail.** En effet, dans l'étude Happiness Works du cabinet de recrutement Robert Half, seuls 8% des millennials (18 à 34 ans) sont mécontents au travail, tandis que 16% des personnes âgées de 35 à 49 ans et 17% des plus de 55 ans le sont au travail.

D'autre part, lorsque les employés ne sont pas satisfaits, **ils déploient des efforts minimaux pour éviter d'être licenciés au mieux et au pire, ils peuvent complètement saboter toute l'entreprise.**

Mais pourquoi le bonheur et la satisfaction ont-ils un impact sur la productivité ? Pourquoi profiter de notre travail entraîne-t-il généralement une productivité accrue ?

Voici de bonnes raisons pour lesquelles le bonheur augmente la productivité :

1- Les employés heureux sont plus impliqués

Les employés heureux sont généralement ceux qui se soucient de l'entreprise et qui sont déterminés à lui faire atteindre ses objectifs. Lorsque les employés sont satisfaits, ils se sentent investis dans les objectifs de l'organisation et sont plus enclin à travailler fort pour les atteindre.

Le bonheur augmente la productivité car il engendre un engagement plus fort, de sorte que les employés heureux sont également **plus présents. Ils accordent une plus grande attention** aux besoins des clients et **sont plus attentifs** aux processus et aux systèmes de la société. Tous ces facteurs sont réunis pour apporter aux organisations une productivité et une rentabilité accrues.

2- Les employés heureux sont plus fidèles

Les employés heureux **sont plus résilients et plus fidèles à leur employeur. De plus, les employés heureux se font un devoir de se présenter au travail et d'en faire plus. Ils trouvent plus facile d'aller au-delà de ce que l'on attend d'eux et de faire ces précieuses heures supplémentaires.**

Gardons à l'esprit que l'appréciation engendre la fidélité. Un récent sondage du Boston Consulting Group a révélé que la plupart des gens ne veulent qu'une chose simple de leur travail : **l'appréciation de leur travail.**

3- Les employés heureux sont en meilleure santé

Les troubles mentaux liés au travail affectent non seulement négativement le système immunitaire de chaque employé, **mais aussi saignent l'entreprise, entraînant des coûts liés aux longues périodes d'absence du travail de ces employés malades.**

En outre, les travailleurs souffrant de **dépression grave prennent 20 fois plus de jours de maladie par mois.** Par conséquent, alors que la santé des employés stressés draine notre entreprise, des employés plus heureux sont en meilleure santé et maintiennent ainsi la société en bonne santé et en pleine forme.

4- Le bonheur se propage rapidement

Le bonheur est un état qui peut se répandre dans toute l'entreprise s'il est entretenu. **Plus les employés sont heureux, plus les chefs sont heureux, plus les employés sont heureux, et le cycle continue.**

Les employés qui trouvent de la joie dans leur travail **deviennent facilement de brillants modèles pour leurs collègues et les encouragent à prendre également de la joie dans leur travail. Les cadres qui trouvent de la joie dans leur travail encouragent également leurs employés à apprécier leur travail et sont moins susceptibles d'être « tyranniques ».**

Le bonheur augmente la productivité, parce que des employés heureux s'entraident. **Lorsque les employés ont une attitude positive, ils sont plus disposés à aider leurs collègues à atteindre les objectifs de l'entreprise, en particulier dans les projets de groupe.** Les salariés heureux sont également plus susceptibles de demander de l'aide lorsqu'ils en ont besoin, ce qui est très important pour la productivité.

5- Les employés heureux prennent plus de risques

L'innovation est la pierre angulaire de toute entreprise. **Seuls les employés heureux sont suffisamment inspirés pour trouver des solutions novatrices et créatives dont notre entreprise a besoin.**

Les employés heureux sont plus susceptibles de prendre des risques calculés,

alors que les employés mécontents sont plus susceptibles de jouer prudemment. **Les entreprises n'ont pas à jouer de prudence, mais à saisir les bonnes opportunités au bon moment et les employés heureux sont plus impliqués et donc plus enclins à remarquer et à réagir aux lacunes du marché et/ou des processus de votre entreprise.**

Les employés heureux créent également un environnement de soutien sur le lieu de travail qui encourage chacun à tirer les leçons de ses erreurs plutôt que de les craindre. Les erreurs peuvent être un puissant outil d'apprentissage pouvant ouvrir la porte à un succès imprévu.

Les employés qui ont peur de commettre des erreurs risquent de passer à côté de ces importantes opportunités d'apprentissage.

Avoir des employés heureux est extrêmement important pour la survie et la performance de toute organisation. Les employés les plus heureux travaillent plus fort, travaillent mieux en équipe et sont généralement plus productifs.

Nous voulons nous assurer que nous faisons de notre mieux pour fidéliser nos employés et créer une forte culture d'engagement ? Nous désirons une équipe heureuse ?

Voici les cinq les plus importants domaines sur lesquels notre entreprise doit se concentrer pour que nos employés soient heureux et productifs :

a- Le soutien

Les salariés veulent travailler dans **une atmosphère positive et favorable, où le bonheur de l'équipe est au centre des préoccupations.** La direction doit donner le ton ayant **une très bonne communication interne** et en étant disponible pour **prendre en charge la résolution de problèmes.** Une entreprise peut offrir un **soutien moral** aux employés, que ce soit personnel ou professionnel. Il ne suffit pas d'aider les employés à résoudre leurs problèmes de travail.

Un grand dirigeant/un grand manager devrait **garder les yeux ouverts** pour trouver des moyens d'aider à régler des problèmes personnels. Lorsqu'un employé reconnaît que la direction ferait tout ce qui est en son pouvoir pour l'aider, cela **crée un sentiment de loyauté difficile à rompre et qui est inestimable dans une relation de travail.**

b- Les avantages

Oui, les salaires importent, mais toutes les entreprises n'ont pas le luxe d'offrir une augmentation de salaire à tous leurs employés. Cependant, ce que la direction pourrait faire, c'est plutôt **offrir des indemnités.** Les indemnités sont un gros problème lorsque des employés sont embauchés, mais une fois l'accord conclu, la motivation a tendance à changer.

Lorsque les employés se rendent compte que leur compte en banque est

prometteur, ils ont tendance à travailler plus fort et à être plus productif.

Un autre facteur à considérer est **les avantages impliqués**. Certaines entreprises offrent des avantages extravagants à leurs employés tels que des **massages, des déjeuners gratuits, des services de garderie**, etc. Mais comme l'argent, ces facteurs tendent à être des facteurs de motivation moins puissants pour les employés que les défis auxquels ils étaient confrontés dans leur travail. **C'est le sentiment d'être une partie précieuse d'une équipe de qualité qui reconnaîtra leur contribution.** La direction doit comprendre que même si ces avantages sont formidables, ils ne remplacent pas les **principales sources d'inspiration au travail. Il est simplement plus facile pour les employés d'avoir hâte de travailler tous les matins.**

c- L'avancement

Les dirigeants d'équipe doivent **s'intéresser à l'avancement de la carrière** de leurs employés. **Le développement de carrière est important pour accroître l'engagement des employés.** Lorsque la direction engage les salariés au travail de manière positive, ils ont tendance à travailler plus dur pour obtenir de meilleurs résultats.

De nombreux employés progressent dans leur carrière **grâce à la loyauté et au travail acharné. C'est la nature humaine d'avoir l'habitude de travailler plus fort quand on se rend compte qu'il y aurait une sorte d'avancement dans sa carrière après un certain temps.**

d- Les collègues de travail

Il y a des employés qui quitteraient leur emploi non pas à cause du stress qu'ils ressentent au travail, **mais à cause de leurs collègues qui sont soit négatifs, soit tout simplement désagréables.** Créer un lieu de travail positif est souvent considéré comme coûteux, prend du temps et pèse lourdement sur les fonds de l'entreprise. Cela ne doit pas nécessairement l'être. **Lorsqu'une entreprise s'implique dans l'engagement des employés, ceux-ci ont tendance à être plus proactifs, ce qui leur apprend à travailler en équipe et à en apprendre davantage sur leurs collègues.**

Un milieu de travail positif commence par la direction qui doit prêcher par l'exemple. Outre le recrutement des bonnes personnes pour le poste, la direction **doit éviter les attitudes de travail négatives et rechercher le moyen de communiquer efficacement avec les employés.** Au lieu de blâmer et de bavarder, **il convient de se concentrer sur les qualités des salariés.** Une attitude positive sur le lieu de travail créera plus de productivité sur le lieu de travail.

e- La formation continue

Les employés se sentiraient reconnaissants **lorsque la direction s'intéresse**

à leurs qualifications ou trouve des moyens d'améliorer leur fonction. La direction devrait encourager ou autoriser les employés à suivre une formation ou des cours susceptibles d'améliorer leurs connaissances. Obtenir une formation supplémentaire permettrait aux employés de rester informés dans leur domaine et leur donnerait les outils dont ils ont besoin pour accomplir au mieux leurs tâches.

Aider les employés à se développer, cela aidera en définitive l'entreprise à progresser davantage. S'engager dans ces types de programmes est finalement gagnant-gagnant pour toutes les parties impliquées et contribue à favoriser le bonheur de l'équipe.

Il y a d'autres points qui peuvent affecter le bonheur des employés et leur productivité au travail tel que : la flexibilité des horaires de travail et du lieu de travail, la stabilité financière de la société, l'écoute et le respect des opinions de chacun, la promotion de la créativité et la personnalisation sur le lieu de travail, etc.

Faire de la satisfaction des employés une priorité n'est pas toujours la tâche la plus facile et trop souvent, les employés ne se sentent pas du tout appréciés. En effet, trop d'entreprises se concentrent sur ce qu'elles font mais négligent et minimisent qui fait le travail, ainsi que comment et pourquoi elles le font. Si la sécurité d'emploi et la stabilité financière sont importantes pour la satisfaction au travail, il en va de même pour les opportunités d'utilisation de ses compétences et de ses capacités. L'essentiel est que les gens doivent continuer à se développer pour rester engagés et productifs.

**Plus les employés sont heureux, plus ils seront productifs
et meilleurs seront les résultats de l'entreprise.**

II -L'évaluation du plaisir au travail

1- Le plaisir au travail : des questions pour nous permettre de l'évaluer

Plaisir au travail... bonheur au travail... Que voilà des mots qui, pour plusieurs, ne vont pas ensemble. Et pourtant, c'est possible quand certains besoins importants sont satisfaits.

Qu'est-ce qui nous procure de la satisfaction au travail ? Quelles sont nos sources de motivation ?

Certains répondront que le plaisir au travail, c'est d'avoir une marge de manœuvre, de pouvoir prendre des initiatives.

Pour d'autres, on éprouve du plaisir au travail quand on sent que tous travaillent dans le même sens ou qu'on contribue à faire avancer les

choses.

Pour plusieurs, le bonheur au travail, c'est se retrouver avec des collègues, échanger avec eux, rencontrer des personnes intéressantes.

D'autres diront que c'est l'enthousiasme qu'ils sentent autour d'eux, l'humour qu'il y a dans l'équipe.

Enfin, **plusieurs affirmeront que le plaisir au travail**, c'est quand on leur fait sentir qu'ils font du bon travail.

Chacune de ces réponses souligne un des sept besoins dont la satisfaction assure notre motivation au travail, et même notre plaisir au travail. Voyons donc chacun de ces besoins :

Les explications qui suivent et les questions qui les accompagnent devraient nous aider à mesurer notre propre plaisir au travail.

a- Le confort

Nous avons tous besoin d'une zone de confort, c'est la base. Rappelons-nous quand nous avons commencé dans un **nouvel environnement** de travail ou dans un **nouveau poste**. Nous étions d'abord plus ou moins à l'aise avec la tâche, avec l'environnement de travail, avec les gens que nous ne connaissions pas encore peut-être. Puis, après un certain temps, nous avons développé nos habiletés, nous avons **établi notre zone de confort et notre routine**.

Quand des changements importants surviennent dans l'organisation du travail, **c'est cette zone de confort qui**

est menacée. En fait, nous avons tous besoin que les choses, les gens, le travail aient une certaine stabilité, qu'ils ne changent pas. Nous avons également besoin de cohérence, de savoir à quoi nous en tenir. Pensons à l'insécurité que provoquent les rumeurs persistantes.

Font également partie de notre zone de confort les conditions de travail comme le salaire, les avantages sociaux, la permanence de notre emploi.

La question à nous poser ici : Jusqu'à quel point sommes-nous confortable dans notre travail ?

b- La variété : importante dans le plaisir au travail

Qu'arrive-t-il lorsqu'un travail est trop routinier ?

Pour la majorité, c'est l'ennui. Pour avoir du plaisir au travail, nous avons tous besoin de nouveauté, d'incertitude, de surprise. Nous avons besoin de différences, de diversité, de changer notre état d'esprit. D'où l'importance de lâcher prise de temps à autre, de développer l'humour qui permet de dédramatiser certaines situations, de détendre l'atmosphère et d'améliorer la créativité dans l'équipe. D'où l'importance aussi d'un travail qui permet de sortir de notre zone de confort, de temps en temps, pour développer de nouvelles habiletés,

pour relever de nouveaux défis.

Trois questions à nous poser pour nous aider à établir notre niveau de satisfaction du besoin de variété :

1. **Qu'est-ce qui nous passionne encore dans notre travail ?**
2. **À quand remonte notre dernier fou rire au travail ?**
3. **Est-ce que nous avons la possibilité de relever des défis ? Trop ou pas assez ?**

c- La reconnaissance, la valorisation

La reconnaissance de notre travail est, sans aucun doute, **une source importante de plaisir au travail pour plusieurs**. Peu importe **notre rôle, nous nous sentons UNIQUE, IMPORTANT, et RECONNU**.

Les employeurs qui misent sur leurs ressources humaines (énergies humaines) vont vouloir motiver leurs employés à long terme en récompensant l'effort par des bonus, par la participation à des formations à l'extérieur du travail, par une mention particulière dans le journal d'entreprise ou lors de rencontres annuelles, etc.

Mais la reconnaissance, c'est d'abord et surtout **une habitude quotidienne que tous, dirigeants comme employés, doivent prendre, en prenant le temps de reconnaître l'autre quand ils le rencontrent, ne serait-ce que par une salutation et un sourire**.

La reconnaissance, ce sont tous ces gestes que nous posons à l'endroit de l'autre et qui font qu'il se sent quelqu'un, important pour nous, et pas seulement un numéro ou une fonction. La reconnaissance, c'est aussi **nos collègues qui nous manifestent qu'ils sont heureux que nous soyons là, qu'ils sont contents de travailler avec nous et qui nous donnent régulièrement du feedback positif**. La reconnaissance s'exprime également par **le respect du travail des autres, de leur rôle ; par le fait de faire confiance à la compétence de l'autre, de nous consulter, de nous écouter**.

De bonnes questions en rapport avec le besoin de reconnaissance, de valorisation :

1. **Est-ce que nous voyons les signes de reconnaissance que les autres nous envoient ?**
2. **Est-ce que nous acceptons ceux qu'on nous donne ?**
3. **Est-ce que nous allons chercher quand ça ne vient pas ?**
4. **Quels sont nos critères pour que nous éprouvons de la reconnaissance, que doit-il se passer ? Ces critères sont-ils externes et sous le contrôle des autres ou sont-ils internes et sous notre contrôle ?**
5. **Quand avons-nous donné de bons feedbacks à ceux et celles avec qui nous travaillons... à nos supérieurs ?**
6. **Quels signes de reconnaissance est-ce que nous envoyons aux autres ? (Bonjour, s'il-vous-plaît, merci, etc.)**

d- La communication est une des grandes sources de plaisir au travail

Pour une majorité de gens, le bonheur au travail, c'est **sentir qu'ils font partie** d'un groupe, d'une équipe avec qui ils peuvent partager. Se relier, c'est avoir un réseau pour le soutien, le support ou pour le simple plaisir. C'est savoir qu'il y a des personnes sur qui nous pouvons compter, avec qui **nous pouvons échanger sur le travail, bien sûr, mais aussi sur notre vie, nos intérêts, nos passions, nos inquiétudes.**

C'est **sentir la solidarité entre nous parce que, finalement, nous faisons tous partie de la même aventure humaine.**

Se relier, c'est se faire demander comment va notre journée et... être écouté. C'est aussi rencontrer des gens intéressants.

La satisfaction de ce besoin **se manifeste également par le respect des différences individuelles et le développement d'attitudes et de comportements de bon voisinage entre collègues.** Aussi par l'humour qui, utilisé de façon appropriée, donc pas au détriment des autres, est un liant entre les individus au travail. Et c'est surtout un incroyable décapant du stress occasionné par le travail et les exigences de performance.

Les bonnes questions :

1. **Avons-nous le sentiment de faire partie d'un groupe (gang) avec qui nous partageons ?**
2. **Est-ce que nous avons des réseaux, pour le plaisir, le support, l'aide, etc ?**
3. **Sommes-nous capable d'exprimer nos idées et de les communiquer adéquatement aux autres, avec respect ?**
4. **Est-ce que nous écoutons ?**

e- La contribution

Contribuer, c'est être convaincu que ce que nous faisons, dans notre domaine, change quelque chose. C'est **connaître notre rôle et savoir comment nous servons, par nos efforts, à l'atteinte de la cible, des objectifs, peu importe le niveau que nous occupons dans la hiérarchie.**

Cette dimension du plaisir au travail **est souvent plus facile à identifier chez ceux qui occupent des postes de direction ou de professionnel.** D'où l'importance d'expliquer et de démontrer à ceux pour qui c'est moins évident **ce que nous attendons d'eux et la place importante qu'ils occupent dans l'organisation.** Contribuer, c'est aussi servir à quelque chose **au-delà de nous-même (aider, faire avancer une cause, etc.).**

Quelques bonnes questions pour le besoin de contribution :

1. **Est-ce que nous savons comment nous contribuons à la réalisation des objectifs, à la mission de notre employeur ?**

2. **Notre travail contribue-t-il aux autres ?**
3. **Qui est-ce que nous aidons ?**
4. **Notre travail sert-il à rendre le monde meilleur ? Comment ?**

f- Le pouvoir, l'influence

Rien n'est plus satisfaisant que de savoir que nous pouvons **avoir une influence, que notre opinion vaut quelque chose et qu'on en tient compte**. Ce besoin est satisfait quand, dans une organisation, dans une équipe, on met en pratique nos suggestions ou à, tout le moins, quand on fait un suivi avec nous au sujet de nos suggestions.

Avoir du pouvoir, c'est aussi **avoir une certaine marge de manœuvre, un espace pour prendre des initiatives**. Encore une fois, ce besoin est beaucoup plus aisé à satisfaire quand nous occupons un poste de dirigeant ou de cadre supérieur. Avoir du pouvoir, finalement, c'est sentir que l'on fait une différence, dans l'équipe, avec nos collègues, dans l'organisation.

g- Le sens

Une des plus grandes sources de stress, c'est de faire quelque chose qui n'a pas de sens. Trouver du sens dans sa vie, c'est **non seulement savoir pourquoi nous travaillons** (payer mon hypothèque, ma pension alimentaire, mon auto, etc), mais surtout *pour quoi*. C'est **connaître la direction, la cible qui est visée ; c'est aussi travailler dans un projet qui nous mobilise, dans lequel nous nous reconnaissons, travailler pour quelqu'un qui nous inspire, qui sait nous faire partager sa vision, son rêve, son enthousiasme. C'est également avoir des objectifs qui nous sont propres, qui nous appartiennent**. C'est enfin et surtout avoir un travail qui va dans le même sens que la mission que nous nous sommes peut-être donnée.

De bonnes questions qui peuvent nous mettre sur la piste du sens qu'a le travail pour nous :

1. **Pourquoi sommes-nous ici ? Pour qui ?**
2. **Quel est notre objectif ultime ?**
3. **Comment notre travail s'inscrit-il dans le sens qu'a notre vie ?**
4. **Quelle est notre mission ?**

2-L'évaluation : Alors ? Comment se porte notre plaisir au travail ?

Où en est la satisfaction de chacun de ces sept besoins dans notre travail ? En prenant le temps de faire cette évaluation, par exemple en reprenant chaque besoin sur une échelle de 1 à 10, nous allons avoir la mesure de notre plaisir au travail.

Et si nous voulons aller un peu plus loin, plaçons ces sept besoins par ordre

d'importance pour nous. Lequel vient en premier, en deuxième, et ainsi de suite.

Peut-être allons-nous constater que nos besoins les plus importants sont relativement bien comblés, ce qui fait que, même si certains de nos besoins sont moins satisfaits, nous sommes tout de même motivés au travail et éprouvons du plaisir.

III-Comment considérons-nous un bon job ?

Les 6 critères du «bon» job (emploi)

Un travail ce n'est pas juste un ensemble de tâches à accomplir pour lesquelles nous touchons un salaire à la fin du mois.

Bien sûr que la rémunération compte pour beaucoup, puisque c'est avant tout pour gagner de l'argent que nous travaillons. Mais ce n'est pas ce qui impacte le plus notre travail au quotidien. Ce qui va déterminer si nous aimons ou non ce que nous le faisons, c'est la diversité des missions, l'autonomie dont nous disposons, nos responsabilités, la possibilité de mettre en avant nos savoirs-faire et notre environnement de travail.

C'est cette vue d'ensemble qu'il faut prendre en compte pour évaluer si un métier peut nous correspondre.

Voici six (6) critères radicaux et essentiels qu'on associe à un "bon" job (emploi).

1. Nous le trouvons intéressant

Rien de pire pour le moral et l'estime de soi que de s'ennuyer au travail. **L'ennui s'installe quand les tâches sont trop répétitives, que la charge de travail est trop faible ou que nous trouvons notre travail sans intérêt. Un travail est d'autant plus intéressant qu'il comporte une diversité de missions qui font appel à une large palette de compétences.**

Lorsque nous travaillons sur quelque chose qui nous intéresse, nous pouvons nous retrouver dans un état de « flow ». Encore appelé «expérience optimale », l'état de flow a été introduit par Mihaly Csikszentmihalyi. Nous l'atteignons lorsque nous sommes intensément concentrés et engagés dans une tâche et que nous en retirons un vrai plaisir, une satisfaction et un sentiment de réussite.

Pour être stimulant, un travail doit présenter certains challenges. Si nous sommes amené à ne faire que ce que nous maîtrisons déjà, sans aucun défi, nous nous retrouvons vite démotivés. Nous finissons par faire les choses par automatisme, sans possibilité de progresser. **Un nouveau challenge, en revanche, booste la motivation et donne envie de se surpasser.**

Encore faut-il, cependant, **avoir la capacité et les compétences pour relever le défi**. Il s'agit de doser la difficulté des tâches pour qu'elles soient stimulantes sans être trop exigeantes. Des responsabilités trop pesantes ou des objectifs bien au-delà de ce que nous pouvons accomplir entraînent vite du stress, de la frustration et un sentiment d'échec.

L'intérêt que nous portons à notre travail donne la motivation pour monter en compétences, continuer à nous former dans notre domaine permet d'évoluer professionnellement.

2. Il nous permet de grandir et d'apprendre

Pour éviter de stagner, de finir par nous ennuyer et nous sentir inutile, **il faut aussi avoir la possibilité de grandir et d'apprendre, et ainsi étendre nos champs de compétences**.

Un bon job est un travail qui **offre des challenges** au quotidien, **des responsabilités** et une certaine **autonomie**, tout en assurant le soutien et les moyens suffisants, notamment la possibilité de formation, pour progresser.

L'équilibre est difficile à trouver. C'est d'abord une question d'attitude. **Il faut être capable de nous fixer nos propres challenges et d'entreprendre de nouveaux projets**.

Il faut aussi **un environnement propice qui favorise l'apprentissage, la prise d'initiative et l'expérimentation**. C'est beaucoup plus facile de progresser dans un environnement qui encourage à tester des nouvelles stratégies et à innover quitte à nous tromper parfois.

Une relation de confiance avec la hiérarchie est alors nécessaire. Elle permet de disposer d'une marge de manœuvre suffisante pour mener à bien nos projets de façon autonome.

3. Nous sommes capable de le faire parfaitement

Est-ce que nous avons la conviction qu'en y consacrant du temps, nous avons les capacités pour faire bien notre travail et être reconnue dans notre entreprise ?

Disposer des aptitudes suffisantes compte beaucoup. **Nos aptitudes sont nos talents naturels**. Certains sont naturellement très doués pour les chiffres, d'autres ont des talents artistiques innés ou sont très adroits de leurs mains, d'autres encore ont de grandes capacités d'organisation.

Chaque métier fait appel à certaines aptitudes. Bien sûr, ce sont aussi des compétences qui se travaillent, qui s'acquièrent par la formation, mais les posséder naturellement aide beaucoup.

La capacité à apprendre, la curiosité et la persévérance jouent aussi un rôle majeur pour parvenir à maîtriser un métier.

Les clés pour nous former rapidement ?

Ne pas nous laisser décourager si nous ne progressons pas aussi vite que nous le voudrions. Rester à l'affût de chaque opportunité pour apprendre. Soyons curieux et ouverts d'esprit afin d'être capable de comprendre et d'assimiler rapidement des choses nouvelles.

4. Il nous offre un bon environnement de travail

Nous connaissons beaucoup de gens qui redoutent d'aller au travail le matin parce qu'ils vont devoir affronter un manager tyrannique ou des conflits permanents avec les collègues.

Une équipe sympathique et dynamique, des relations basées sur la confiance et le respect, des managers qui valorisent leur équipe, respectent la personnalité de chaque membre et sont à l'écoute, sont autant d'aspects qui contribuent à un environnement de travail agréable.

Nous sentir bien au travail aide à acquérir un sentiment d'appartenance, un esprit d'équipe.

5. Il nous permet un mode de vie qui nous plaît

Nous avons tous des rêves, des aspirations et des priorités. Nous avons tous notre propre vision de la vie que nous voulons mener, **notre travail est un moyen de la réaliser.**

Nous sommes assaillis par cette idée que notre travail doit être quelque chose d'extraordinaire. Quelque chose de tellement passionnant que nous ne comptons pas nos heures et que nous le ferions même sans être payé. Sauf qu'un travail reste avant tout un moyen de gagner de l'argent pour vivre. Pour nous nourrir, nous loger, nous soigner, **mais aussi pour nos loisirs, pour voyager, pour nous offrir de belles choses et des expériences.**

Parfois, même un travail peu reconnu socialement peut être tout à fait satisfaisant, simplement parce qu'il offre la possibilité de vivre la vie dont nous avons envie.

Pour cela, **disposer d'une certaine flexibilité est nécessaire.** Elle permet d'adapter notre rythme en fonction de la situation professionnelle et personnelle. De lever le pied au travail si la vie privée demande plus d'énergie.

6. Il est (à peu près) en accord avec qui nous sommes

C'est important de pouvoir être soi-même au travail : **conserver notre personnalité tout en restant fidèle à nos valeurs.** L'harmonie entre nos valeurs et la tâche que nous devons accomplir est d'ailleurs un des facteurs qui permet d'atteindre l'état de flow.

A travers notre travail, chacun d'entre nous apporte une contribution à la société. En Anglais, on utilise beaucoup le terme « purpose ». Il peut se traduire (pas très bien) par raison d'être ou par mission personnelle.

A la fin de la journée, est-ce que nous nous sommes sentis utiles, pas uniquement à l'échelle de notre organisation, mais à l'échelle de la société ? Est-ce que nous avons l'impression d'avoir accompli quelque chose de bien ? Est-ce que ce que nous faisons a du sens ?

Voilà une définition du « bon » travail/emploi/job.

Est ce que cette définition peut s'appliquer à tout le monde ? Au sens large, oui. Mais elle se traduira de façon différente selon **les intérêts, les aspirations, les aptitudes et la personnalité de chacun et selon les moments de la vie**. C'est pour cette raison qu'il n'existe pas de job idéal qui conviendrait à tout le monde. **A chacun de forger sa propre vision.**

L'ENTREPRISE

OU IL FAIT BON TRAVAILLER

Faire et entreprendre pour une entreprise où il fait bon travailler.

A-Manager pour une entreprise où il fait bon travailler

Nous allons connaître ensemble ce qu'est une entreprise où il fait bon travailler.

a- Quelles sont les attentes des salariés dans une entreprise où il fait bon travailler ?

Patrick Dumoulin, directeur général de Great Place To Work France, dans son interview, réalisée par Yaël Bennathan, répond : « Notre modèle repose sur notre mission : construire une société meilleure en aidant les organisations à devenir des *great places to work*, pour tous.

Pour cela, nous nous appuyons sur (5) **cinq valeurs clés** :

La première, c'est **la confiance**, qui se décline en trois valeurs complémentaires : **le respect, l'équité, et la crédibilité** – c'est-à-dire la transparence, l'accessibilité et la reconnaissance de la compétence du management. La quatrième valeur est **la fierté**, qui permet aux collaborateurs de savoir pourquoi ils se lèvent le matin et d'être des ambassadeurs de leur entreprise. Enfin, **la convivialité** : il est important d'avoir de bonnes relations avec ses collègues, d'être solidaire et de fêter les réussites ».

b- Du point de vue de l'entreprise, quels leviers d'action du management ?

-Patrick Dumoulin précise: Cette question «... est intéressante car, chez Great Place To Work®, **nous prenons en compte bien sûr la vision des salariés** – nous venons d'en parler. Mais **nous évaluons aussi les pratiques managériales des entreprises.**

Nous avons identifié **9 leviers d'action** : **partager, écouter, communiquer, inspirer, remercier, faire évoluer, porter attention, célébrer, recruter & accueillir**. Sur ce dernier levier, il est intéressant de noter qu'on est victime d'un paradoxe : les entreprises ont souvent du mal à recruter, pourtant il y a beaucoup de gens en-dehors de l'emploi. Une fois que les salariés intègrent l'entreprise, **il est important de les accueillir pour qu'ils trouvent leur place et aient envie de rester** ».

-Et répondant à la question « **Pouvez-vous nous donner des exemples concrets d'entreprises qui ont des bonnes pratiques en matière de communication ?** » Patrick Dumoulin assure: « Les exemples sont très divers. Chez Décathlon par exemple, **chaque manager a rendez-vous toutes les semaines avec ses collaborateurs pour des points informels,**

qui permettent d'identifier ce qui va bien ou moins bien. Chez Davidson Consulting, qui ont été quatre fois n°1 du Palmarès France et Europe, **il existe une appli pour remonter aux managers ce qui irrite les collaborateurs** (Something You Should Know). Chez Just Eat, une great place to work certifiée, **les managers passent une heure hebdomadaire avec chaque membre de leur équipe, en plus d'un rendez-vous tous les deux mois et des entretiens annuels d'évaluation.** Je suis convaincu que **la communication doit aller dans les deux sens, et qu'il faut capitaliser sur le feedback des collaborateurs** ».

-Et à la question « **Depuis plus d'une quinzaine d'années que Great Place To Work® publie son Palmarès, quelles évolutions avez-vous constatées par rapport aux attentes des salariés ?** », Patrick Dumoulin confirme : « Les entreprises sont traversées par des mouvements sociétaux de fond. Aujourd'hui, l'entreprise n'a plus de murs, au sens propre comme figuré, car avec Internet tout se sait. Avec les smartphones, par exemple, il devient difficile de déconnecter car la frontière entre le personnel et le professionnel est de plus en plus fine, dans un sens comme dans l'autre. Personnellement, je considère que l'important est d'atteindre ses objectifs tout en trouvant un équilibre. Chez Volkswagen par exemple, à 19h30, la porte ferme et les salariés doivent se déconnecter !

Une autre attente concerne la flexibilité des modes de travail. Le télétravail ou le flex office, ça demande de la discipline et des entreprises comme Microsoft ou SAS Institute ont parfaitement réussi à formaliser des règles très précises.

L'environnement de travail aussi est aujourd'hui très soigné par les entreprises, on s'y sent presque (comme à la maison) car la convivialité des bureaux est maintenant une attente de toutes et tous.

Dernier point, **les organisations sont de plus en plus horizontales. On parle de collaboration, de co- construction, de (leadership). Tout ça a un impact direct sur l'innovation : ne pas mettre les gens dans des cases, c'est aussi identifier tout le potentiel de chacun ne pas passer à côté des talents** ».

-Et à une autre question « **Y a-t-il des attentes différentes entre hommes et femmes, entre millenials et salariés plus âgés ?** », Patrick Dumoulin poursuit : « Sur l'aspect inclusif, c'est loin d'être acquis pour toutes les entreprises françaises – les Américains sont plus en avance que nous. La place des femmes en entreprises est un combat porté par Great Place To Work®, sur l'égalité salariale par exemple mais aussi sur le fait qu'il n'y ait pas assez de femmes dans les *boards* de direction. La parentalité et l'organisation du temps de travail sont au cœur de cette problématique. Les entreprises ont progressé, mais on peut encore faire beaucoup mieux.

Sur l'intergénérationnel, il y a également un vrai enjeu. Comment accompagner l'employabilité des salariés ? **Les plus jeunes ont des attentes spécifiques : plus d'agilité, moins de hiérarchie, plus de flexibilité...** Jack Dorsey, le fondateur de Twitter, disait en substance : pourquoi serais-je le seul à avoir de bonnes idées ? C'est aussi le cas de Marc Benioff, le PDG de Salesforce, où l'innovation est reine. Par ailleurs, **les millenials sont en quête de sens : 60% d'entre eux, selon une étude Deloitte récente, seraient prêts à refuser un job si l'entreprise ne correspond pas à leurs valeurs.**

Quant aux seniors, **il est important de capitaliser sur leur expérience et leur expertise. Il faut continuer à leur offrir des évolutions de carrières et ne pas passer à côté de l'héritage qu'ils laissent – je pense notamment à l'exemple d'un salarié de Valrhona, great place to work depuis de nombreuses années, qui avait 42 ans d'expérience sur la production. Et les jeunes sont ravis d'accueillir l'expertise des plus anciens ».**

-Pour une autre question « **Comment le lien entre bien-être au travail et performance économique se traduit-il concrètement dans les entreprises ?** », Patrick Dumoulin insiste : « Mon intime conviction est qu'il n'y a pas de **performance économique sans performance sociale**. On le voit avec l'exemple de Leroy- Merlin, ou encore de Kiabi, qui est arrivé à l'excellence opérationnelle **parallèlement à la transformation culturelle que ses dirigeants ont menée en profondeur**. « **Un salarié heureux fait un client heureux** », c'est la devise adoptée par beaucoup de nos lauréats, y compris des entreprises dans des secteurs comme les nouvelles technologies telles que Salesforce. Lorsque cette démarche de bien-être au travail est portée par les dirigeants de l'entreprise, et qu'au sommet on a la volonté de faire une entreprise où il fait bon travailler, ça peut cascader ».

-Et à la question « **Y a-t-il une différence entre secteurs d'activité, entre grands groupes et PME ?** », Patrick Dumoulin souligne et appuie : « Non, la transformation culturelle n'est pas propre à un secteur ou à une taille, c'est la volonté d'un dirigeant. Parmi nos lauréats, nous avons à la fois des entreprises familiales installées en région, comme Legallais, une très belle quincaillerie industrielle à Caen, et des entreprises de conseil qui vivent au quotidien la guerre des talents.

-Et à l'ultime question « **Est-il possible de dupliquer des bonnes pratiques ?** », Patrick Dumoulin précise : « Chaque culture est unique, **chaque entreprise a ses propres valeurs, son histoire, son mode de fonctionnement**. On peut bien sûr s'inspirer de bonnes pratiques d'autres entreprises. Mais finalement, la vraie question

est : comment embarquer tout le monde, du sommet à la base ? C'est ça la clé ».

**C'est la mission, la tâche, le devoir et la responsabilité du
Directeur des Energies Humaines, précédemment DRH.**

c- C'est quoi une entreprise où « il fait bon vivre » ?

Managers, pour réussir, nous devons avoir une vision de management entre démarche bienveillante et pragmatisme économique.

Pour cela, nous devons suivre une politique établie et justifiée sur la volonté de créer confiance et bienveillance au travail, il faut définir un cap et construire la ligne de vie de l'entreprise.

Chose facile à dire, plus compliqué à appliquer mais pour le responsable, cela relève in fine de la responsabilité du manager.

Nous devons diffuser cette logique dans toute l'entreprise, des managers aux collaborateurs jusqu'aux stagiaires. Nous devons mettre en place des outils liés au respect, à la fierté, à la transparence et au collaboratif et des actions pour chacun de ces thèmes.

Notre rôle de dirigeant/manager est primordial pour accompagner ces actions et surtout les ancrer au quotidien, de manière pérenne. Il faut mettre du temps à disposition, tous les mois, recevoir par exemple des collaborateurs pour une discussion libre. Nous nous attachons à déjeuner /à prendre notre café avec les collaborateurs, **l'idée est de montrer que la direction est facilement accessible.**

C'est « Un investissement, pas un coût »

Dans le même temps, l'entreprise déploie des outils numériques d'engagement des salariés. Certains permettent de collaborer mais aussi et surtout de partager son ressenti sur les décisions et les actions. **Evitant que les salariés ruminent est un objectif de la Direction des Energies Humaines important.**

Reste que cette approche prend du temps, l'énergie et la résolution « venant au départ d'en haut, il faut du temps pour que la dynamique prenne corps et prenne finalement le chemin inverse avec des initiatives générées par les salariés eux-mêmes. Et c'est ce qu'on constate aujourd'hui. D'ailleurs, des initiatives sont prises sans qu'on le sache désormais avec des projets divers, associatifs.

Par ailleurs, le renouvellement est essentiel. Il faut chercher de nouvelles pistes sans tout démultiplier, sinon on se noie. Des initiatives qui ont évidemment un coût. Mais à notre sens, **il s'agit d'un investissement pas d'une dépense.**

Au-delà de cette démarche bienveillante, des objectifs plus pragmatiques sont évidemment à prendre en compte. **Il s'agit d'améliorer la productivité mais surtout d'attirer et de retenir les talents, un challenge crucial actuellement, notamment dans les entreprises technologiques où certains profils sont en tension.** Cette tension qui se caractérise par une pénurie, on la constate depuis des années et elle atteint un paroxysme aujourd'hui.

Cette démarche bienveillante, et pour quel résultat ? Symboliquement, une bonne place dans les classements de « bien être » en entreprise est une satisfaction, une « fierté collective ». Cela permet de réduire le taux de turnover.

d- Les secrets des entreprises où il fait bon travailler

Pour attirer les meilleurs profils/talents mais aussi pour améliorer la productivité des salariés, de plus en plus d'employeurs innovent pour le bien-être au travail.

Quelles sont ces initiatives qui font de certaines sociétés, des entreprises où il fait bon travailler ?

Rien de tel qu'une conversation avec Patrick Dumoulin pour retrouver **l'envie d'aller travailler !** « Même si tout n'est pas parfait partout, il y a beaucoup plus **d'entreprises où il fait bon travailler qu'on ne le pense** », assure le directeur général de Great Place to Work France.

Il sait de quoi il parle : chaque année, depuis 2002, cet organisme classe les entreprises « où il fait bon travailler » dans l'hexagone. Pour son palmarès 2012, l'institut a même enregistré un nombre record de participants - 146 au total, contre 127 l'année précédente – pour, au final, n'en retenir que 46. Ne reçoit pas le label qui veut...

Le palmarès est établi à partir de deux enquêtes menées au sein de chaque entreprise, à la fois auprès des salariés et de la direction des ressources humaines/direction des Energies Humaines.

Des actions pour la reconnaissance et l'équilibre des salariés Mais quels sont donc "les trucs en plus" de ces entreprises ?

Pour la troisième année consécutive, PepsiCo caracole en tête de classement des entreprises de plus de 500 salariés, suivie par Microsoft et Mars Petcare and Food. « PepsiCo est plébiscité par ses salariés pour son management, analyse Patrick Dumoulin. Des idées comme **les cours de gym sur place et la journée sans e- mail créent du lien entre les salariés.** Pour combattre le stress, l'entreprise a aussi lancé l'initiative *One simple thing* : il s'agit d'une entrevue avec le manager pour aider le salarié à **mieux harmoniser vie professionnelle et vie privée.** »

De son côté, Microsoft a lancé **une Semaine de la Santé pour que les salariés rencontrent des spécialistes de leur choix.** Chez Mars Petcare and

Food chacun peut organiser son temps de travail grâce à un système d'horaires variables. Au sein du cabinet de conseil Octo Technology, premier au palmarès des moins de 500 salariés, **25 % du temps est consacré à se former**, c'est-à-dire approfondir ses connaissances en informatique ou assister à des conférences. Et une fois par an, des volontaires se retrouvent pour une journée consacrée à l'amélioration du cadre de travail. « Nous croyons qu'il y a un lien entre le bien-être des collaborateurs, leur motivation et les performances de PepsiCo », observe Armando Amselem, directeur général de PepsiCo.

Une démarche pour recruter les meilleurs

« Les jeunes diplômés se renseignent facilement sur la réalité de l'entreprise, grâce notamment à internet, expliquait récemment Monique Kwiatowski, directrice adjointe RH et Formation chez KPMG, lors du colloque Manager autrement organisé par le cabinet EthiKonsulting.

S'ils ont le sentiment que la société ne répond pas à leurs valeurs, ou que les conditions de travail ne sont pas conformes à la façon dont ils veulent vivre, ils ne rejoignent pas l'entreprise ». **Le bien-être au travail devient alors un argument pour recruter les meilleurs profils** mais aussi augmenter la productivité de ses employés.

« De plus en plus d'entreprises commencent à comprendre qu'en facilitant leur rôle de parent, on obtient de meilleures performances de ses salariés », observe Marie-Laure des Brosses, présidente du Mouvement mondial des mères (MMM France). D'ailleurs, on comptait déjà 359 entreprises signataires de la charte de l'Observatoire de la parentalité en entreprise. Et là non plus, les initiatives ne manquent pas. L'Oréal a signé dès 2008 un accord sur le télétravail permettant à certains de ses 12 000 salariés de **travailler depuis leur domicile un ou deux jours par semaine** et chez Deloitte, grâce à un système de "parcours choisi", **les parents divorcés peuvent travailler plus une semaine et moins la semaine où ils ont la garde de leur enfant**.

Toujours pour soulager les parents, depuis 2011, IBM France a ainsi réservé **des places pour ses salariés dans des réseaux de crèche**. « Plutôt que de construire, on réserve des places dans des structures existantes entre le domicile et le travail, poursuit Marie-Laure des Brosses. Au passage, cela épargne des trajets souvent longs aux enfants. »

Mais beaucoup de mesures intéresseront tous le monde, parent ou pas. Parce qu'on n'est pas efficace en s'éternisant au bureau, General Electric a décidé **d'interdire les réunions après 18h30**. Plus original encore, Ferrero propose ainsi **une conciergerie très complète** avec pressing, cordonnerie, services automobiles, services postaux et autres courses alimentaires...

e- Conseils : S'inspirer des Entreprises où il fait bon travailler

Les attentes des salariés sur les questions de la qualité de vie au travail se

sont encore accrues ces dernières années. Les salariés attendent de véritables engagements au niveau du développement et des transformations managériales de l'entreprise.

L'entreprise doit favoriser le bonheur et l'engagement des salariés ! Elle doit impulser des stratégies de transformations ambitieuses, et doit accompagner la transformation culturelle de son organisation jusqu'à permettre à ses salariés de déclarer faire partie d'une entreprise où il fait bon travailler.

L'entreprise doit se démarquer de ses concurrents en proposant de meilleures pratiques.

B -La satisfaction des employés

Entreprendre pour la satisfaction des employés :

Des signes d'épuisement professionnel

En tant que professionnels des ressources humaines/des Energies Humaines, gestionnaires ou employés, l'importance de maintenir le bien-être des employés devrait toujours être une priorité. **Si l'un des atouts les plus précieux d'une compagnie est ses employés, cela veut dire que les obstacles à leur bien-être et à leur bonne santé peuvent nuire au succès global de l'entreprise.**

Christine Chartrand (titulaire d'une maîtrise en psychologie en 2010 à l'Université Yorkville), nous éclaire sur des signes d'épuisement professionnel auxquels nous ne pensons peut-être pas.

Avec des horaires chargés, une pile de travail et de la pression venant de tous sens, il peut être difficile de remarquer l'épuisement professionnel parmi le chaos. Après tout, ces signes ne sont pas nécessairement visibles, et ils n'incluent pas forcément des expressions ouvertes d'anxiété et de tension nerveuse.

Afin de gérer et réduire l'épuisement mental, émotionnel et physique causés par un stress excessif et prolongé, il faut être capable d'identifier les sources de stress aussitôt que possible.

Voici des signes d'épuisement professionnel que nous pourrions avoir manqué.

Signe 1 – Le désengagement

À ne pas confondre avec le fait d'être stressé, les employés au bord de l'épuisement professionnel peuvent avoir l'impression d'être déconnectés de leur travail et de leur entourage. Tandis que le stress peut pousser à être plus proactif, le burn out, lui, engendre un manque d'intérêt et d'espoir ainsi qu'un retard dans le travail et la performance.

Le fait qu'un employé soit désengagé ne veut pas encore dire qu'il ou elle

est à la veille d'un épuisement professionnel – mais cela peut néanmoins être un signe précurseur important d'un phénomène grave et imminent, qui peut finir par se produire si la situation n'est pas contrôlée.

Si notre employé ne se soucie plus réellement de son travail et se sent détaché de son environnement, trouvons vite les causes et déterminons la gravité de la situation avant qu'elle ne dégénère.

Signe 2 – L'Épuisement intégral

Un certain état de fatigue peut être normal lorsqu'on travaille de longues heures, en particulier dans un *rush* de dernière minute ou dans des urgences au travail.

Toutefois, lorsqu'un employé démontre des signes constants d'épuisement émotionnel, mental ou physique, il faut prêter grande attention à la situation. Ces individus peuvent alors facilement perdre le fil et peuvent sembler perdus, incapables de se concentrer et vidés même à l'arrivée le matin, probablement à cause d'un manque de sommeil. Ils peuvent même avoir des douleurs musculaires continues, des maux de tête et de la difficulté à respirer.

Parfois, cela peut commencer avec des signes physiques comme des cernes sombres en dessous des yeux, un teint fade, une perte ou un gain de poids, des expressions faciales vides ou mornes, ou une négligence significative quant à l'apparence physique (surtout si l'employé(e) sait normalement bien se présenter).

Si nous faisons un effort conscient de vérifier que nos employés vont bien, l'épuisement peut être facilement détecté par des signes physiques ou des signes mentaux.

Signe 3 – L'absentéisme et les accidents plus fréquents

Étant donné que les employés s'approchant de l'épuisement professionnel éprouvent des symptômes mentaux, émotionnels ou physiques, leurs chances de prendre un congé de maladie ou d'être absent plus fréquemment augmentent significativement.

Certains pourraient avoir de la difficulté à se sortir du lit, vivre du stress chronique et une surcharge de travail, tandis que d'autres pourraient être complètement démotivés quant à leur travail ou quant à leur interaction avec des collègues ou des gestionnaires.

À cause de leur manque de concentration, ces employés peuvent aussi créer un surplus d'accidents et d'erreurs lors de la performance de leurs tâches. Cela est particulièrement inquiétant s'ils ont à travailler avec de la machinerie lourde ou avec des éléments délicats, ou encore quand la sécurité des autres est entre leurs mains.

Quand un employé vit un épuisement professionnel, son attention est concentrée, même fixée, sur son adversité et ce qu'il perçoit comme une

menace. Cela peut laisser très peu de place à la concentration sur d'autres sujets, comme son travail – et lorsqu'il y a manque de focus, des détails commencent à lui échapper. Raison de plus de prévenir plutôt que de guérir.

Signe 4 – La démonstration de signes que ce travail n'est pas pour eux

Si nous engageons un employé qui n'a pas les forces et les réflexes naturels nécessaires à la tâche, cela peut mener à la sensation d'être inutile, de nager contre le sens du courant. Cela ne draine pas seulement de l'énergie mais contribue à cumuler une impression d'échec étant donné qu'il y a un gouffre entre ce qu'on veut et ce qu'on peut.

En utilisant des outils qui peuvent nous aider à découvrir le potentiel inné d'un employé, nous pouvons savoir tout de suite s'il y a des discordances majeures entre une personne et un poste. **Ce sont ces désaccords qui augmentent dramatiquement les chances de tension nerveuse et d'épuisement professionnel dans le futur.**

Signe 5 – Plus isolé et distant qu'à l'habitude

Si nous remarquons qu'un employé normalement vif et sociable est devenu plus isolé et distant, qu'il évite les autres, ou qu'il n'est simplement plus aussi amical qu'avant, il ne faut pas détourner le regard. Bien sûr, tout le monde a de mauvaises journées, mais si cette attitude devient norme, **il ne faut pas laisser cela passer inaperçu.**

Imaginons maintenant que cette personne soit introvertie à la base – dans ce cas, il n'y a aucun signe perceptible de l'état de détresse à cause de la nature réservée de cet individu. **C'est une autre raison pour laquelle l'épuisement professionnel peut se produire sans être remarqué si on n'y met pas d'efforts.**

Sachons donc qui sont nos employés introvertis, étant donné que leur désespoir peut être indétectable à la surface et interprété comme leur attitude plus distante ordinaire.

Signe 6 – La sensibilité accrue

Que dire de ceux et de celles qui, naturellement, interprètent la critique de manière personnelle, qui se sentent victimes plus que la normale, et dont la sensibilité peut faire en sorte qu'ils vivent les émotions de manière très intense ? Est-ce que ces personnes ont davantage de chances de passer à travers un épuisement professionnel ?

En effet, lorsqu'ils font face à des difficultés dans le milieu de travail, il y a des chances qu'ils soient plus vulnérables et exagèrent la gravité des situations. Alors portons attention aux traits de personnalité de nos employés afin de découvrir ceux qui sont plus sensibles à la critique.

Tant que nous y sommes, il serait également utile de définir lesquels d'entre eux ont **tendance à être sceptiques, perfectionnistes ou des travailleurs**

acharnés. Nous ne disons pas forcément que ces personnes ont plus de chances que d'autres de vivre un burn out, mais cette combinaison de traits fait en sorte qu'on ne se sent jamais à la hauteur ou encore qu'on soit plus affecté par une perte de contrôle ou un échec.

En bout de ligne, familiarisons-nous intimement avec les traits de personnalité de notre main- d'œuvre/nos salariés, autant que possible.

Signe 7 – Une vision exagérée

Lorsqu'un employé se sent désillusionné ou irrationnel à cause de sa façon exagérée de voir les choses, cela peut être un indicateur clair que quelque chose de sérieux se prépare.

Penser ou exprimer des idées comme « personne ne m'aimera/m'appréciera jamais », « mes actes n'importent pas » ou « je ne sers à rien au travail » peut mener un employé à adopter une attitude intransigeante.

Il ne faut pas ignorer cela en se disant que ce n'est qu'une simple remarque innocente. Il est très possible que notre employé vive des émotions écrasantes et qu'il ait un besoin urgent de notre attention et de notre support.

Les signes d'un épuisement professionnel ne sont pas toujours flagrants, mais cela ne veut pas dire qu'ils ne sont pas présents.

Des indicateurs comme le désengagement, un épuisement mental, émotionnel ou physique peuvent signifier que quelque chose de sérieux est en train de se produire. Des accumulations de congés de maladie, d'accidents et d'isolation valent aussi la peine d'être scrutées, surtout si notre employé est une personne sensible.

Finalement, si nous n'avons pas pris le temps d'évaluer le potentiel inné de nos salariés, il peut s'avérer qu'il y ait un gouffre entre leurs tendances naturelles et ce qui est requis pour le travail. **Cette différence peut mener à la démotivation, à la tension nerveuse et, potentiellement, à l'épuisement professionnel.**

Voyons et assurons-nous de quelles tendances naturelles avons-nous peut-être manqué dans notre entreprise ?

C -Nos employés sont-ils heureux au travail ? Comment le savoir ?

"Je suis heureux de venir au travail le matin" : c'est la phrase que tout employeur aimerait entendre de la part de ses salariés. Mais il y a parfois un monde entre les paroles et ce qui se passe réellement au quotidien.

Voici quelques astuces qui peuvent nous aider à reconnaître un employé qui ne s'épanouit pas dans son travail afin de mettre en place des actions RH pertinentes pour y remédier.

Astuce n°1 : vérifions qu'ils sont engagés dans leur vie professionnelle

Au sein d'une équipe, tout le monde a sa propre personnalité. Certains se mettent en avant plus facilement, tandis que d'autres sont plus réservés. Il ne s'agit pas ici de classer les personnes selon leur personnalité, mais plutôt de **prendre le temps de remarquer les changements de comportement chez nos collaborateurs**. On peut légitimement se poser des questions lorsque celui ou celle qui avait l'habitude d'organiser des réunions et d'être force de proposition se met subitement en retrait et rechigne à travailler en équipe.

Un changement aussi brutal peut être un signe de mal-être, et c'est à l'ensemble des RH/EH et des managers d'être attentif à ces signes.

N'hésitons pas à faire des points réguliers entre l'équipe RH/EH et les managers afin de prendre le pouls de chaque équipe : les responsables d'équipe sont en première ligne et peuvent nous donner de précieuses informations.

Astuce n°2 : assurons-nous qu'ils n'évitent pas volontairement les activités de groupe

C'est particulièrement vrai si nous avons une vie d'entreprise riche et variée. Encore une fois, chacun a sa personnalité, et il ne s'agit pas de convertir chacun de nos salariés en personnage extraverti qui participe à tous les événements avec passion et entrain : **certaines personnes ne sont pas ainsi et il est important de respecter leur choix.**

Mais lorsque l'un des salariés se met sciemment en retrait, évite de participer aux activités communes comme le petit-déjeuner d'entreprise ou encore les déjeuners de sa propre équipe, on peut se demander si quelque chose ne va pas.

Cela peut s'avérer être un problème personnel, mais **lorsque cela est dû à une mésentente avec les membres de l'équipe, mésentente qui peut avoir un impact négatif sur son travail au quotidien et son bien-être, il est urgent de trouver une solution en tant que RH/EH.** Encore une fois, faire preuve de disponibilité et d'écoute est indispensable. Essayons d'en parler de façon informelle pour commencer, puis organisons un point avec le salarié concerné. Voir que quelqu'un est à l'écoute peut parfois suffire.

Astuce n°3 : demandons-leur si tout va bien !

La solution la plus radicale : **pourquoi ne pas directement demander à nos salariés s'ils vont bien, s'ils sont heureux ?** Ainsi, nous n'aurons plus à nous poser de questions et saurons exactement ce qui va... et ce qui ne va pas. **L'objectif ici n'est pas d'avoir une réponse de type "oui/non". Il s'agit surtout de se rendre compte des points de friction et de mal-être pour améliorer la situation dans le futur.**

Chez PayFit, la question du bien-être des salariés est prise très à cœur, et

c'est la raison pour laquelle il est envoyé tous les 4 mois à l'ensemble de l'entreprise un questionnaire pour "prendre la température». Mais quelles questions poser ?

Les questions à poser à nos salariés pour savoir s'ils sont épanouis professionnellement

Nous vous proposons les questions à poser à vos salariés pour savoir s'ils sont heureux au travail.

Les questions

-Global

Commencez toujours par les questions globales, celles qui portent sur l'état d'esprit du moment. Est-ce que le salarié se sent bien dans l'entreprise ? Est-ce qu'il se voit travailler dans l'entreprise dans quelques années ou se sent-il plutôt détaché par rapport à son cadre de travail ?

C'est le moment d'avoir rapidement la première impression du collaborateur.

- Je suis fier(e) de travailler chez XXX
- Je suis prêt(e) à recommander XXX à un ami
- Je me vois travailler chez XXX dans 2 ans

-La confiance

Un employé qui a confiance en son entreprise, qui croit en son produit/service, a plus de chance d'être un employé engagé et épanoui professionnellement. Rien de pire qu'un Commercial qui ne croit pas au produit/service dont il doit vanter les mérites à ses potentiels clients.

Assurez-vous donc que vos équipes croient en votre produit/service. Les questions à poser :

- L'entreprise est en position de réussir dans les 3 prochaines années
- L'entreprise alloue les ressources nécessaires aux bons postes afin de réussir

-Les relations avec le manager direct

Le rapport à l'entreprise est important, mais l'épanouissement du salarié passe aussi et surtout par les relations qu'il entretient avec son manager direct.

Comment se passe cette relation ? Le salarié se sent-il écouté et considéré ? Ce sont les clés d'une relation saine et d'un cadre de travail épanouissant.

Introduire ces questions à ce moment du questionnaire permet également de faire le lien entre la relation avec l'entreprise et le ressenti au quotidien du salarié.

Les questions à poser :

- Mon manager se soucie de mon bien-être

- Mon manager me fait des retours réguliers et utiles
- Mon manager est à l'écoute de mes idées

-Les relations avec l'équipe

Le N+1 n'est pas la seule personne avec qui un salarié est amené à travailler au quotidien : les relations avec les différentes équipes, notamment celle dont il fait partie, sont primordiales et il est nécessaire de savoir si cela se passe bien.

Une ambiance délétère n'incite pas à l'excellence, et les non-dits plombent parfois une bonne dynamique de groupe. Assurez-vous que ce n'est pas le cas avec ces questions.

Les questions à poser :

- Au sein de notre équipe, la communication fonctionne dans les deux sens
- J'ai l'impression de faire partie de l'équipe
- La charge de travail est bien répartie entre les différents membres de l'équipe
- L'ensemble des équipes dans le département collaborent ensemble afin que le travail soit bien réalisé

-Le travail au quotidien

Comment se déroule le travail au quotidien ? C'est l'occasion de revenir sur des points de friction que le salarié a pu connaître les mois précédents.

Gardons toutefois en tête que ce questionnaire est anonyme : pas question d'essayer ensuite de retrouver le salarié à l'origine de ces commentaires pour essayer de résoudre les problèmes rencontrés.

Cependant, si le collaborateur parvient à s'ouvrir sur ces problèmes - même en anonyme -, il le fera probablement lors de son entretien annuel avec son manager direct.

Il est indispensable de réaliser un débrief des résultats du questionnaire avec les managers des différentes équipes afin qu'ils soient au courant des problématiques qui gangrènent son équipe et qu'ils puissent mettre en place un plan d'action. Lors de ce debrief, il est aussi très important de discuter des points de satisfaction de son équipe pour que cela continue dans cette direction.

Les questions à poser :

- J'ai accès aux outils dont j'ai besoin pour réaliser mon travail correctement
- En règle générale, ma charge de travail est raisonnable pour ma position dans l'entreprise
- Je sais que mon travail contribue à l'avancée des objectifs de l'entreprise
- Par rapport à ce que l'on m'a dit lors de mes entretiens, je suis content(e) de mon travail aujourd'hui

- Je trouve que ma rémunération (base + variable + equity + avantages professionnels) est juste par rapport à d'autres employés de l'entreprise.

D -Le secret des employés heureux

Le bonheur au travail, c'est possible. Une nouvelle génération de patrons/managers, avec un nouveau mode de management se soucie du bien-être psychologique des employés.

Aires de repos, déjeuners gratuits, bureaux décorés d'aquariums géants... La «ministre du bonheur» de Crakmedia, Claudia Martel, veille au bonheur de tous.

« Depuis trois ans, je n'ai pas perdu un seul employé à cause de recruteurs externes », dit Simon De Baene, PDG de la société de génie logiciel GSOF. C'est que depuis 2010, l'entrepreneur de 31 ans s'est donné pour mission de faire du bonheur de ses employés une priorité. **« Ma meilleure décision d'affaires ! »**

Ce « missionnaire du bonheur » — l'expression est de lui — **a mis en place plusieurs pratiques originales pour rehausser le bien-être physique et psychologique du personnel.** Outre les horaires flexibles et le gymnase aux frais du patron (plutôt typiques des entreprises du secteur des technologies de l'information), GSOF loue une maison à Prague — l'an dernier, c'était Barcelone —, qui sert de bureau-satellite. « Ça permet à nos employés de concevoir des projets innovants et d'y travailler sans être dérangés », explique Simon De Baene, qui emmène chaque année ses 140 employés pour un *party* de Noël de trois jours à l'étranger — depuis 2011 : Las Vegas, New York, Miami, Punta Cana et Varadero, et une croisière dans les Caraïbes en 2016.

Ce « cordonnier bien chaussé » a également conçu un logiciel servant à **sonder les humeurs et les intentions de tous.** Ce logiciel, commercialisé sous le nom d'Officevibe, qui permet de mesurer le bonheur des employés selon 10 critères, est même devenu un des produits phares de GSOF. « **Il est possible d'avoir des entreprises prospères qui cultivent le bonheur de leurs employés** », affirme Simon De Baene, qui profite de toutes les tribunes pour « évangéliser » les autres patrons.

« **La préoccupation pour le bonheur des employés s'installe partout,** dit Martine Hébert, vice-présidente principale de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. C'est même **“la” tendance en matière de ressources humaines/des Energies Humaines** ». Une tendance également observable parmi les 20 entreprises finalistes québécoises du palmarès des Leaders de la croissance de *L'actualité* dévoilé en octobre.

Au sein des sociétés américaines et françaises, on voit **apparaître des postes**

de « directeur du bonheur » ou

« *chief happiness officer* », dont la tâche vise d'abord à s'assurer du degré d'engagement, de motivation et de bonheur des employés. Dans l'entreprise de marketing Web Crakmedia, l'adjointe à la haute direction est même surnommée la « ministre du bonheur » en raison du soin qu'elle met à voir au bien-être de tous.

Le secteur des nouvelles technologies est en plein essor. Depuis 20 ans, les boîtes d'informatique, de multimédia et de marketing Web se livrent une concurrence acharnée pour attirer leurs employés, tous très jeunes, hyper-spécialisés et très mobiles. Et les retenir : car la sélection, l'embauche et la formation d'un nouvel employé coûtent presque l'équivalent d'une année de salaire aux entreprises. Elles redoublent donc d'efforts pour leur offrir des avantages et un milieu de travail attrayants.

« Mais à mon avis, c'est moins une question de concurrence que de génération. Nos employés sont jeunes et leurs attentes sont très différentes vis-à-vis de l'emploi », dit Simon De Baene, digne représentant de cette génération née entre 1980 et 2000, surnommée génération Y par les sociologues. Ces gens-là ne travaillent pas seulement pour la paye : ils désirent s'investir dans ce qu'ils font, ils n'aiment pas du tout les rapports hiérarchiques et ils veulent des patrons qui s'occupent d'eux.

Cette « maladie du bonheur » se répand dans toutes sortes d'entreprises qui n'ont rien à voir avec la haute technologie.

E –Comment connaître si les collaborateurs sont satisfaits ?

Le (nouveau) manager : mes collaborateurs sont ils satisfaits ?

Le manager/le gestionnaire, arrivé pour ses responsabilités dans son nouveau poste, évalue la satisfaction de ses collaborateurs.

Pour bien et mieux connaître, définir, établir le niveau de satisfaction des collaborateurs au travail, les (nouveaux) managers, ont des questions à poser dans leurs sondages.

Pour nous permettre de connaître et d'améliorer le bien-être de nos collaborateurs, nous devons préparer un sondage satisfaction : les questions que nous devons inclure.

Comme chaque année, il nous faut concevoir un questionnaire évaluant la satisfaction de nos employés.

Nous et notre équipe commençons à plancher sur le sondage, mais nous ne pouvons nous empêcher de ressentir une certaine anxiété.

Nous sommes toutefois convaincus de l'intérêt pour l'entreprise des

sondages mesurant le degré d'engagement des employés. Néanmoins, ces dernières années, de nombreuses critiques ont émergé, reprochant notamment aux sondages employés :

- d'être trop longs
- de poser des questions hors sujet
- de ne pas obtenir de réponses sincères
- de ne pas être pratique

Pourtant, il est de créer un sondage qui nous permette de récolter les données dont nous avons besoin, tout en n'étant pas une corvée pour nos employés.

Pour ce faire, et pour réussir l'atteinte de notre objectif, il faut que nous choissions les bonnes questions pour notre questionnaire, c'est à dire celles qui nous rapporteront le plus d'informations.

Voilà des questions que nous devrions inclure dans notre sondage annuel de satisfaction des employés, et les raisons pour lesquelles elles sont importantes.

1- Des questions sur le bien-être des employés

a- Vous sentez-vous reconnu pour le travail que vous fournissez ?

Par le passé, il existait un accord tacite entre employeurs et employés, les deux parties accordant une valeur à la loyauté au travail.

Les employés s'engageaient dans l'entreprise à un poste sur le long terme, et en échange ils recevaient un salaire décent, une excellente couverture santé, des avantages retraite attractifs, et bien plus.

Ça n'est plus le cas aujourd'hui. Même en ayant les meilleures intentions envers nos employés, on ne peut nier qu'une certaine méfiance a abîmé la relation employeur/employé.

Dans une étude récente, plus de la moitié des interrogés ont rapporté faire plus confiance à des inconnus qu'à leur propre patron.

Dans la conjoncture actuelle, les travailleurs ont l'impression que leur entreprise n'a pas pour but de leur apporter avantages et soutien. Elle semble plutôt focalisée sur la réduction des effectifs et des coûts, et l'augmentation des dividendes. En réaction, les employés ne comptent que sur eux-mêmes. On observe que de plus en plus de travailleurs, particulièrement les employés les plus jeunes, changent d'entreprise tous les deux- trois ans.

Une étude menée par Robert Half révèle que 67% des travailleurs titulaires d'un diplôme universitaire ou plus trouvent qu'ils ont intérêt à changer d'entreprise tous les deux-trois ans.

Il est donc important de bien comprendre ce que ressentent les employés qui se sentent valorisés au travail. Déjà, les employés qui se sentent appréciés restent dans l'entreprise, et ils ne développent pas de mentalité qui leur fasse considérer leur travail comme un jeu à somme nulle, où leur but serait de tirer parti de l'entreprise en évitant que l'entreprise ne tire parti d'eux.

Quand les employés se sentent valorisés, cela affecte aussi notre image d'entreprise en tant qu'employeur.

Il est en effet dans notre intérêt que les talents potentiels perçoivent notre entreprise comme un lieu où ils pourraient mener une carrière sur le long terme. Et pas comme un lieu de passage en route vers un meilleur poste.

b- L'entreprise prend-elle des mesures adéquates pour encourager le bien-être des employés ?

De plusieurs manières, les programmes de bien-être au travail profitent aux employés.

Déjà, ils incitent les employés à adopter l'approche "mieux vaut prévenir que guérir" vis-à-vis de leur santé, avec des activités comme l'exercice régulier, la méditation, ou une alimentation équilibrée.

Ces mesures préventives réduisent le nombre d'employés malades, et donc le taux d'absentéisme.

À noter également, les employés qui tirent parti des programmes de santé et de bien-être sont plus productifs. Il existe un lien entre activité physique et bénéfices cognitifs, tels que l'amélioration de la concentration ou de la mémoire.

Aux Etats-Unis, les problèmes de santé des employés et de leur famille coûtent aux entreprises plus de 225 milliards de dollars par an.

Donc si nous avons déjà un programme mis en place pour le bien-être de nos employés, il est important de mesurer son efficacité.

Poser cette question dans notre sondage annuelle de satisfaction nous indiquera si nous avons besoin de mieux promouvoir notre programme, ou d'investir dans des mesures qui seront plus appréciées que celles actuellement proposées.

2- Des questions sur les possibilités de carrière et de développement professionnel

a- Avez-vous l'impression de vous épanouir au travail ?

Toute entreprise souhaite que ses meilleurs éléments restent et gravissent les échelons.

Mais s'il n'y a pas d'opportunités de progression visibles offertes dans l'entreprise, il est possible que ces employés talentueux planifient leur sortie, et ce, même s'ils sont plutôt satisfaits à leur poste.

Pourquoi ?

Les meilleurs employés **aiment les challenges, et pour eux confort = stagnation.**

Ils veulent avoir la sensation de progresser dans leur carrière, et de

développer leurs compétences.

Malheureusement, les gestionnaires/managers de proximité ont tendance à considérer les conversations autour du développement de carrière comme une simple formalité, ou un exercice où il suffit juste de passer en revue des points sur une liste standardisée.

Mais comme ces employés sont **talentueux, ils ne vont pas attendre que leur employeur se décide enfin à accorder de l'importance à leur carrière : ils font leurs valises et cherchent un meilleur lieu de travail.**

Cette attitude active sur le plan du développement de carrière est constante. Une méta-analyse révèle que les « meilleurs jeunes talents » —la trentaine, diplômés des meilleures institutions, avec des expériences à l'international— sont constamment à la recherche de nouvelles opportunités :

- **Trois-quarts** : La proportion des interrogés à avoir été en contact avec des chasseurs de têtes, ou qui ont envoyé des CVs au moins une fois pendant leur première année salariée
- **Pas loin de 95%** : Le nombre de ces meilleurs talents qui sont investis dans des démarches liées à la recherche d'emploi, comme par exemple identifier des employeurs potentiels
- **28 mois** : La durée moyenne après laquelle les meilleurs talents quittent leur employeur actuel

On comprend donc bien qu'il est important pour les employeurs de savoir si leur entreprise offre suffisamment d'opportunités d'avancement de carrière à ses employés.

b- Trouvez-vous que votre travail vous permet de développer de nouvelles compétences ?

Par le passé, les employés avaient un tableau clair des opportunités de développement possibles dans l'entreprise.

Cela pouvait par exemple être : commencer stagiaire, devenir expert ou gestionnaire, et finir cadre.

Les équipes RH créaient des programmes adaptés de formation, pour que les employés soient dotés des compétences nécessaires aux étapes successives de leur carrière.

Aujourd'hui, le monde du travail est différent.

Au XXI^e siècle, on a désormais besoin de penseurs polyvalents et interdisciplinaires, qui innoveront et sont capables de travailler en équipe.

Le fait qu'on demande aux employés de posséder une combinaison de compétences a poussé certains professionnels à repenser leurs parcours d'études.

Une femme interviewée dans le *Financial Times* raconte son parcours, et

comment elle a suivi une licence de commerce avec l'intention d'obtenir un MBA par la suite.

Après avoir gagné de l'expérience professionnelle, elle s'est rendue compte que ce dont les employeurs avaient vraiment besoin, c'était des individus avec un sens du commerce, pouvant communiquer efficacement avec les ingénieurs en informatique et les développeurs.

Elle a donc décidé de laisser tomber l'idée d'un MBA, et s'est inscrite à la place dans un master en science des données (data science).

Ce qu'il faut retenir ici, c'est que la formation et le développement personnel ne sont plus des processus linéaires. **Les responsables formation doivent s'adapter, et sont dépassés par le nombre des nouvelles compétences et par la vitesse à laquelle elles deviennent obsolètes.**

En réponse à cela, les responsables formation encouragent les employés à s'auto-former, ou les orientent vers

des plateformes de cyberapprentissage mal conçues et difficiles à utiliser.

Malheureusement, ce genre de réponse est souvent contre-productif.

Si les employés sentent que leur employeur n'est pas investi pour les aider à rester à jour sur le plan de la formation, ils se tournent vers des opportunités d'apprentissage qui leur correspondent mieux. Et ces opportunités se trouveront la plupart du temps en dehors de leur entreprise actuelle.

Un sondage a constaté qu'un tiers des employés démissionnent à cause du manque d'opportunités d'acquérir de nouvelles compétences.

Il est donc crucial que nous sachions ce que nos employés pensent des opportunités de formation au sein de notre entreprise, et s'ils en sont satisfaits.

c- Pensez-vous que vos compétences sont utilisées de manière optimale ?

Quand on est dirigeant d'entreprise, **on mesure bien l'importance de l'affectation des ressources et le développement des énergies.**

Il faut investir les ressources/les énergies dont on dispose dans des fonctions qui produiront le meilleur retour sur investissement.

Mais ce type d'approche est souvent oublié en ce qui concerne les ressources humaines/les énergies humaines de l'entreprise. **Pourquoi ?**

Dans de nombreux cas, les entreprises ne tirent pas parti des énergies/du potentiel disponible chez leurs employés. Cette attitude est problématique, et impacte le degré d'engagement dont les employés témoignent.

Selon SHRM (Society for Human Resources Management), 85% des employés ont l'impression que leur potentiel est sous-exploité au travail à cause de la non-utilisation de certaines de leurs compétences.

Il serait donc facile pour les entreprises d'être plus productives, en se

renseignant sur les compétences de leurs employés.

Grâce à des entretiens individuels réguliers, il est possible pour les gestionnaires de reconnaître l'amplitude des compétences de leur équipe, et d'aider chacun à la réalisation de son potentiel.

La sous-exploitation du potentiel, c'est aussi l'absence d'opportunités de réacquisition de compétences.

Aujourd'hui, 75% des experts RH/Développement des Energies Humaines qui témoignent de leur difficulté à trouver des candidats pour certains postes pensent que cette situation est due à **une pénurie tenace de compétences**.

Et en parallèle, 52% des professionnels RH/Développement des Energies Humaines trouvent que cette pénurie de compétence s'est aggravée au cours des dernières années.

À cela s'ajoute le fait que peu à peu, l'option "recruter un nouvel employé qualifié" (au lieu de former un employé de l'entreprise) n'est plus vraiment disponible.

Avec la demande pour les nouvelles compétences du numérique qui explose, à laquelle le nombre de travailleurs sur le marché ne peut répondre, les entreprises comme Amazon investissent dans des plans d'acquisition de compétences pour leurs employés déjà existants, optimisant ainsi leur potentiel et leur garantissant une meilleure réussite par la suite.

En évaluant le ressenti de nos employés par-rapport à l'utilisation de leur potentiel, nous pouvons déterminer si des changements sont à faire.

d- Voyez-vous une possibilité de progression dans l'entreprise ?

Si nos employés ne voient pas d'opportunités de progression dans leur entreprise actuelle, ils iront sûrement chercher ailleurs.

e- Y-a-t-il un plan de progression de carrière pour chaque employé de notre entreprise ?

Il fut un temps où les employés pouvaient encore croire qu'en travaillant dur, ils graviraient les échelons. Mais avec la forme changeante du travail dans les entreprises modernes, cela n'est plus une garantie.

Dans leur livre publié en 2010, Cathy Benko et Molly Anderson comparent les échelons d'une carrière traditionnelle à une échelle, dont la progression était droite et linéaire, et les échelons d'une carrière moderne à une treille, aux possibilités multiples. Aujourd'hui, à partir d'un même point de départ, de nombreux parcours de carrières sont possibles.

On observe en effet une augmentation des reconversions et des profils polyvalents, due à la demande rapidement changeante pour certaines compétences et à la difficulté des entreprises à prévoir leurs besoins en personnel à moyen terme.

Il est donc normal que cet environnement crée de l'anxiété dans les rangs des travailleurs, qui ne peuvent pas compter sur le fait qu'un poste sera toujours disponible pour eux à l'avenir.

Notre entreprise peut se rendre compte du ressenti de ses employés par-rapport à cette situation grâce à un sondage de satisfaction, et mettre en place des changements si besoin.

3- Des questions sur la relation avec le gestionnaire immédiat/manager de proximité

a- Est-ce que votre gestionnaire/manager de proximité accorde de l'importance à votre opinion ? Un employé qui se sent respecté est un employé qui va s'impliquer.

Les gestionnaires/managers de proximité peuvent témoigner du respect envers leurs employés **en écoutant**

leur avis et en accordant de la valeur à leurs retours.

Bien que de nombreux gestionnaires puissent penser que leurs employés se sentent écoutés et respectés, il est possible que cela ne soit pas suffisant.

Une étude rapporte que 64% des employés interrogés trouvent que la situation la plus difficile au travail pour eux, **c'est quand leurs gestionnaires/managers de proximité prennent des décisions sans leur demander leur avis.**

C'est donc un phénomène à prendre au sérieux, car il se répercute sur d'autres variables, comme le moral des employés, l'engagement au travail, ou encore le degré d'initiative.

Dans un sondage, 38% des employés rapportent une baisse de volonté de prise d'initiative lorsque leurs responsables ne prennent pas en considération leurs suggestions et idées.

À nous d'adapter notre culture d'entreprise pour éviter ce genre de situation !

b- Est-ce que votre gestionnaire immédiat vous apporte le soutien dont vous avez besoin pour faire votre travail ?

Comment réagirions-nous si nous possédions les compétences requises pour faire un travail de qualité, mais ne disposons pas de ressources suffisantes ou d'assez de soutien ?

Un bon gestionnaire/manager de proximité devrait savoir ce dont chacun de ses employés a besoin, pour agir efficacement et apporter son soutien.

Dans certains cas, le soutien se traduit par des entretiens individuels pour réorganiser les priorités, parler des challenges, et offrir des conseils.

Ou dans d'autres cas, ça sera identifier les points forts propres à un employé, et lui assigner des tâches qui lui permettent de révéler le meilleur de lui-

même.

Il existe aussi des cas où l'employé aura besoin de l'aide de son gestionnaire/manager de proximité pour lever des barrières pouvant se trouver sur son chemin.

Cela peut passer par l'allocation de ressources aux membres d'une équipe, ou leur donner la possibilité de conversations Skype ou Facetime avec les cadres supérieurs d'une autre équipe.

Si les résultats de notre sondage montrent que nos employés ne se sentent pas soutenus, nous disposons désormais des données nécessaires pour argumenter une demande de formation complémentaire pour nos gestionnaires/manager de proximité !

4- Question sur la relation avec les collègues

Appréciez-vous vos collègues ?

L'amitié au travail a plusieurs effets positifs sur l'expérience des employés au travail.

Avoir une personne avec qui on s'entend bien au bureau peut augmenter le degré d'engagement d'un employé, et peut même influencer sur sa progression dans l'entreprise.

Un sondage Gallup montre que 63% des femmes qui déclarent avoir un/une ami(e) au travail **rapportent se sentir investies dans leur travail.**

Et inversement, seulement 23% des femmes qui n'ont pas d'ami(e) au travail rapportent ne pas se sentir investies.

À cela s'ajoute le fait qu'aujourd'hui, les employés attendent plus de leur travail qu'une simple paie, surtout pour les profils hautement qualifiés, dont les compétences sont très recherchées.

Ces travailleurs là veulent trouver une entreprise qui offre un climat de qualité, et où ils peuvent développer des vraies relations avec leurs collègues.

Mesurer la qualité des relations entre collègues dans notre entreprise est une des manières d'évaluer leur degré de satisfaction au travail.

Cela peut aussi nous aider à décider si nous avons besoin d'investir un peu plus dans l'organisation d'événements d'entreprise qui favorisent le réseautage interne pouvant faciliter le développement d'amitiés.

5- Des questions sur l'autonomie

a- Pensez-vous avoir assez de liberté quant à la manière dont vous accomplissez votre travail ?

On ne le répétera jamais assez : le micromanagement a un impact négatif sur la productivité.

Par définition, un gestionnaire/manager de proximité n'est pas sensé faire le

travail à la place de ses subordonnés/collaborateurs.

Un gestionnaire manage un groupe de personnes possédant un éventail de compétences.

Les gestionnaires/managers de proximité créent de la cohésion, coordonnent les activités, assurent le suivi des projets, garantissent la mise à disposition des ressources et éliminent les barrières qui peuvent se trouver sur le chemin de leurs équipes.

Quand un gestionnaire/manager de proximité commence à trop empiéter sur les responsabilités de ses subordonnés/collaborateurs en décidant d'accomplir les tâches lui-même, cela a un **impact négatif sur le long terme. Bien sûr, par moments il arrivera qu'il accomplisse une tâche spécifique, mais cela sera au détriment de ses responsabilités managériales, réduisant le temps qu'il peut leur consacrer.**

Et le micromanagement n'impacte pas seulement la productivité, il impacte également le degré d'engagement des employés.

Quand un gestionnaire/manager de proximité intervient sans arrêt pour rectifier ou tout analyser trop en détail, il aliène ses employés au travail, créant un sentiment menant à une baisse d'engagement.

En demandant à nos employés s'ils ont assez de liberté dans leur travail au quotidien, les employeurs peuvent mesurer le degré de micro management qui sévit dans l'entreprise.

b- Savez-vous ce que vous devez faire pour atteindre les objectifs qui vous sont fixés ? Les employés qui ont des objectifs clairs sont mieux à même de les réaliser avec succès.

À l'inverse, quand leurs tâches quotidiennes sont perçues comme déconnectées d'un objectif qui a du sens, il est normal qu'ils se sentent déconnectés du travail en général.

Les objectifs et accomplissements déterminent aussi la progression de carrière des employés, les hausses de salaires et les bonus.

Si les objectifs ne sont pas clairs, et que les rapports de performance annuels ne sont pas considérés comme satisfaisants, cela peut mener à du ressentiment **et de l'insatisfaction de la part des employés qui se sentent trahis** par la grille d'évaluation de l'entreprise.

Par contre, si les gestionnaires/managers de proximité définissent clairement les objectifs, cela donne aux employés les informations et l'aide dont ils ont besoin pour atteindre ces objectifs. Ils peuvent ainsi se sentir acteurs de leur participation à l'entreprise.

Il est donc judicieux, évidemment, d'obtenir ces informations sur le sentiment d'engagement de nos employés le plus tôt possible.

c- Avez-vous les ressources et le matériel nécessaires pour bien faire votre travail ? Se voir refuser des ressources provoque une immense frustration chez les employés.

Ils voudraient travailler efficacement, mais on ne leur permet pas d'avoir les employés et les outils dont ils auraient besoin.

Ils vont donc devoir passer du temps sur des tâches qui n'apportent pas de valeur à l'entreprise afin de compenser le manque de ressources.

À la longue, ils peuvent même se demander si leur entreprise accorde de la valeur à leurs compétences, et s'il ne serait pas temps pour eux de trouver une autre entreprise qui leur fournisse enfin les ressources nécessaires à leur travail.

Comme le note le site *Managing Americans*, ce genre de situation provient souvent **d'une divergence de point de vue.**

Les employés se concentrent sur la maximisation de leurs contributions individuelles, alors que les employeurs se concentrent sur le respect de leur budget.

Oui, le budget c'est important, mais il ne faut pas que les coupes budgétaires se fassent aux frais du moral de nos employés (car cela mène au —bien plus coûteux— roulement de personnel).

Un contrôle annuel peut nous permettre d'évaluer le nombre de nos employés qui ont l'impression de ne pas avoir les outils nécessaires, et si un changement s'impose.

6- Des questions sur la charge de travail

a- Votre charge de travail est-elle acceptable ?

Même si les experts estiment que **le burn-out est en train de devenir un problème majeur de santé publique**, les employés des secteurs à responsabilités comme la finance, le consulting, ou le juridique hésitent à faire appel à des professionnels pour obtenir l'aide dont ils auraient besoin.

Souvent, ce comportement est dû à la culture d'entreprise, combinée aux tendances perfectionnistes de ces employés.

Dans une étude sur plus de 450 professionnels de 43 pays, la majorité des interrogés a répondu **ne pas se sentir soutenus et se sentir aliénés** sur le plan de la santé mentale.

Deux tiers ont déclaré que **leur travail avait un impact négatif sur leur santé mentale** et 44% considèrent que leur entreprise ne prenait pas au sérieux les problèmes de santé mentale.

Même les gestionnaires/**managers de proximité** armés des meilleures intentions ne peuvent toujours se rendre compte des états des stress et de santé mentale individuels de tous leurs employés. Les sondages de satisfaction sont donc une bonne manière d'appréhender le niveau de stress

des employés à une échelle globale.

Cette compréhension globale peut aider les responsables à mettre en place des changements structurels dans la culture d'entreprise, en offrant plus de soutien et de ressources aux employés.

b- Pensez-vous que la charge de travail est répartie équitablement dans votre équipe ?

Cela va sans dire que le travail devrait être réparti équitablement entre les différents membres de l'équipe. Même si tout le monde est d'accord en théorie, en pratique cela n'est pas toujours le cas...

Un responsable peut par exemple reconnaître le bien-fondé d'un partage équitable, mais peut en même temps céder à la tentation **d'assigner la plus grosse partie d'une tâche à l'employé le plus productif.**

Cette stratégie marche bien à court terme, mais récolte de la rancœur à long terme.

Une étude utilisant les données de Microsoft Workplace Analytics a mis en évidence le fait que les personnes qui travaillent 120% d'heures de plus que leurs collègues ont **33% plus de risques d'être moins impliqués dans leur travail.**

Ils sont aussi plus susceptibles d'avoir une perception plus négative de l'équipe de direction que les autres employés.

Donc non seulement nous aurons dans notre entreprise des employés mécontents, mais en plus, ces employés font souvent parmi nos employés *les plus performants.*

Ces employés-là sont ceux auxquels nous tenons le plus, et que nous voulons garder dans notre entreprise.

Il est donc crucial de garder un œil sur la répartition des tâches, pour être sûr que nos employés se sentent traités de manière équitable par leur responsable.

7- Des questions sur la motivation et le sentiment d'accomplissement des employés

a- Ressentez-vous un sentiment d'accomplissement dans ce que vous faites ?

S'accomplir au travail, c'est idéal, mais pour les travailleurs du savoir, **la satisfaction est plus difficile à ressentir au quotidien.**

Contrairement aux métiers manuels, les tâches des travailleurs de la connaissance sont souvent intangibles, ou accomplies en équipe. Et souvent, il y a un décalage entre la fin d'une tâche et l'observation du résultat.

Dans les faits, les employés n'obtiennent pas ce sentiment de satisfaction ou d'accomplissement qu'on ressent après avoir mené à bien un projet.

Lorsque les employés ne ressentent pas cette satisfaction, il peut être

difficile pour eux de se sentir proches de leur travail, et donc impliqués.

Ce n'est toutefois pas un problème insurmontable. **Les employeurs peuvent produire ce sentiment de satisfaction chez les travailleurs de la connaissance en créant des indicateurs chiffrés liés aux différentes réalités de leur travail.**

Un **ancien employé pour un assureur automobile** rapporte dans le *Wall Street Journal* que dans son entreprise, à des fins de rapports de performance, les appels courts de routine étaient considérés comme identiques aux appels de plaintes plus longs.

En plus de cela, il n'y avait pas d'indicateur existant pour récompenser les employés qui avaient gérés un appel potentiellement négatif (par exemple un client mécontent) en résolvant le problème et en apaisant le client. L'absence de moyen de rapporter ce cas de figure est dommage, car les employés naviguant avec succès ce genre de situation en retirent beaucoup de satisfaction.

Si les résultats de notre sondage annuel montrent que nos employés ne ressentent pas de satisfaction, cela nous donne l'opportunité de démontrer la valeur réelle du travail fourni dans notre entreprise et de créer des indicateurs qui mesurent les actions à l'origine de la création de valeur.

b- Trouvez-vous que votre travail est utile ?

Aujourd'hui, les gens attendent plus de leur travail qu'un simple salaire. **Ils veulent que leur travail ait un sens.**

Dans quelle mesure ? Un sondage révèle qu'en moyenne, les interrogés étaient prêts à **renoncer à 23% de leur revenu total de toute leur carrière** si en échange leur travail pouvait toujours avoir du sens.

En quoi cela peut-il profiter à notre entreprise ? Il s'avère que les employés qui trouvent que leur travail a un sens restent au travail une heure de plus par semaine.

Ils prennent aussi deux jours de congés payés en moins. Et cerise sur le gâteau, un employé heureux = un employé plus productif. *Harvard Business Review* a évalué que le retour sur investissement pour un employé productif est de 9078 dollars par employé par an.

Donc vraiment, ça vaut le coup de vérifier si nos employés trouvent que leur travail a un sens.

8- Des questions sur la culture d'entreprise

a- Appréciez-vous la culture de l'entreprise ?

La culture d'entreprise, ou comme la définit Deloitte, « la manière dont

on fait les choses», est devenue au fil des années une priorité chez les cadres supérieurs.

Plus que jamais, il est aujourd'hui extrêmement facile pour les employés—passés et actuels—de partager leur avis sur leur entreprise sur Internet.

Les services de communication interne n'ont désormais plus le contrôle sur ce qui se dit de l'entreprise.

b- Pourquoi est-il important de poser cette question dans notre sondage ?

Après tout, les autres questions ont déjà pour but de mieux cerner la culture d'entreprise dans ses détails. Mais cette question générale nous aide sur deux points :

- **Mieux évaluer si les choses vont bien (ou mal)**
- **Affiner notre stratégie pour améliorer ou maintenir notre culture d'entreprise**

Si nous recevons des réponses positives à cette question, nous pouvons compter sur le fait qu'en général, notre entreprise a bonne réputation et que nos efforts doivent plutôt se porter sur l'entretien de la culture plutôt que sur des changements drastiques.

Par contre, si les réponses sont largement négatives, il va falloir retrousser nos manches et nous mettre au travail pour améliorer les choses.

Nous pouvons nous aider des différentes réponses et commentaires pour hiérarchiser le degré de priorité des changements à mettre en place au cours de l'année à venir, et préparer un plan d'attaque.

9- Des questions sur la satisfaction au travail

a- Êtes-vous satisfait de travailler ici ?

Demandons à nos employés s'ils sont satisfaits de travailler dans notre entreprise. On se prévient, nous pourrions être surpris de la sincérité de leurs réponses !

Une entreprise a par exemple découvert qu'en **demandant simplement à leurs employés combien de temps ils pensaient rester dans l'entreprise**, les réponses étaient plus sincères qu'en faisant appel à une Intelligence Artificielle pour mesurer des indicateurs pouvant prévoir cette réponse, par exemple la fréquence de réponse aux mails.

Cela peut aussi nous fournir plus de mise en contexte pour les autres réponses de notre sondage.

Si nos employés déclarent être satisfaits, nous pourrions connaître les raisons de leur satisfaction en observant leurs réponses aux autres questions.

Et à l'inverse, si nos employés ne sont pas satisfaits, nous pouvons essayer d'identifier les causes de leur insatisfaction.

b- Recommanderiez-vous à vos amis ou à votre famille de travailler dans notre entreprise ?

Le succès de notre entreprise se base en partie sur sa capacité à attirer des travailleurs qualifiés, dans un marché du travail en demande pour ce genre de profils.

Si nous avons déjà recruté les meilleurs (souhaitons-le), rappelons-nous : qui se ressemble s'assemble. Il est donc probable que nos meilleurs employés aient dans leurs cercles de connaissances d'autres talents.

Mais si nos employés ne sont pas satisfaits à leur poste, ils risquent de partager leur ressenti avec leurs amis et famille, qui n'auront sûrement pas envie de travailler dans la même entreprise.

Savoir si nos employés sont susceptibles de recommander notre entreprise à d'autres n'est pas seulement important pour la rétention de nos talents, mais aussi pour l'attraction de nouveaux talents.

Les sondages de satisfaction annuels continuent d'être utiles, à condition de poser les bonnes questions.

LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL

I- Le bien être du salarié

La question à nous poser « Nous sentons nous stimulés par notre travail ? »

Djamel œuvre dans un milieu qui le passionnait il y a quelques années, **mais aujourd'hui il a de moins en moins le goût d'aller travailler, il ne se sent plus stimulé et il souffre même de malaises physiques, qui apparaissent surtout le vendredi soir.** Lorsqu'il est au travail, Djamel **trouve le temps extrêmement long** et il se sent fatigué comme s'il travaillait douze heures par jour au lieu de huit. Il se demande donc s'il devrait se chercher un autre emploi, voire changer de domaine.

L'ennui ou le manque de stimulation est un facteur de stress. Il peut être ressenti lorsqu'une personne n'a pas de défis à la mesure de ses compétences, effectue des tâches où il y a peu de diversité ou est isolée dans le cadre de ses fonctions.

Chaque emploi a en fait son utilité et peut offrir certaines opportunités d'apprentissage ou de création de liens interpersonnels. Néanmoins, **nous pouvons tous être confrontés à des tâches que nous n'aimons pas ou à des moments où nous sommes moins sollicités. Un sentiment d'ennui qui perdure dans le temps risque cependant d'engendrer une baisse de motivation et d'avoir une influence négative sur notre bien-être.**

Parfois, nous nous demandons si nous aimons encore notre travail et si nous nous y réalisons toujours. Certains individus vont aimer leur travail, mais pas le contexte dans lequel ils l'exercent. **D'autres vont garder leur emploi car il comporte pour eux plus d'avantages que d'inconvénients, tout en mettant en œuvre certaines stratégies pour améliorer leur satisfaction,** par exemple en participant à de la formation continue ou en prenant entente avec leur supérieur afin d'enrichir leurs tâches. **Certains vont changer d'emploi, mais au sein de la même organisation, en ayant effectué au préalable un examen des conditions et de l'ambiance de travail.**

Il arrive cependant que des personnes continuent à occuper le même emploi et ce, même si leur insatisfaction perdure malgré leurs efforts, ou à l'inverse que d'autres se précipitent sur le premier emploi venu afin de fuir une situation professionnelle pénible.

Il est cependant conseillé de prendre le temps d'effectuer un examen détaillé de ce que nous apprécions et de ce que nous n'aimons pas dans notre poste ainsi qu'un bilan de compétences afin de mieux nous projeter dans l'avenir.

Certaines obligations et responsabilités peuvent rendre difficile une réorientation. **De plus, même s'il est normal de ressentir quelques craintes face au changement, celles-ci peuvent devenir un frein au développement.** En effet, **un certain courage est nécessaire pour nous diriger vers de nouvelles avenues, en plus du fait qu'il est préférable d'obtenir de l'aide professionnelle pour bien nous y préparer.** Même s'il peut être plus sécurisant de rester dans un environnement de travail que nous le connaissons que d'aller vers l'inconnu, n'oublions pas que le fait de nous mettre en action est non seulement très valorisant, mais que cela nous permettra de diminuer nos craintes et d'augmenter notre confiance en nous.

Finalement, il est plus que bénéfique de nous donner la permission de faire un travail que nous aimons.

A -Bien être au travail : définition et leviers d'action

Une tendance qui est très en vogue dans le monde du travail, est de « veiller au bonheur de nos salariés ! ».

Partant du concept qu'un employé épanoui se traduit immanquablement par une rentabilité multilatérale, on se dit que l'ambiance au bureau, les relations professionnelles et le cadre de vie de l'espace de travail se doivent d'être au cœur des préoccupations de chacun. En particulier des managers qui ont une responsabilité certaine dans ce domaine.

Cohésion de groupe, respect de l'individu, écoute active, motivation juste et adéquate... autant de leviers efficaces pour une performance accrue !

1- Le bien-être au travail : de quoi s'agit-il ? De quoi parle-t-on ?

Loin d'une notion **fourre-tout en vogue**, le bien-être au travail recouvre une réalité qui fait figure de problématique de plus en plus répandue en entreprise, à mesure que le stress professionnel et le burn-out – épuisement professionnel – sont identifiés comme des risques psychosociaux majeurs sur la santé du salarié.

L'OMS anticipe les enjeux des Millennials

L'OMS définit le bien-être au travail comme « **un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail** ». Cette définition n'est pas sans rappeler les préoccupations de la génération Y – les Millennials, nés dans les années 80, qui forment une large proportion des jeunes actifs à l'heure actuelle.

Plus qu'un haut niveau de salaire, mieux qu'une perspective d'évolution, **les travailleurs d'aujourd'hui exigent d'excellentes conditions de travail, dans le cadre de missions à forte valeur ajoutée. Leur épanouissement personnel est au cœur de leur quête : le bien-être devient une condition sine qua non au moment de choisir leur poste – et d'y rester.**

La loi impose des mesures

La loi 90/11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, modifiée et complétée, dans ses articles 5 et 6 évoque la notion de bien-être au travail, **en mettant notamment l'accent sur la santé physique et mentale des salariés.** Cette loi rappelle à cette occasion que l'employé jouit des droits fondamentaux, parmi d'autres :

- ✓ **sécurité sociale et retraite ;**
- ✓ **hygiène, sécurité et médecine du travail ;**
- ✓ **repos ;**
- ✓ **participation à la prévention et au règlement des conflits de travail ;**

Et dans le cadre de la relation de travail, il a également le droit :

- **à une occupation effective ;**
- **au respect de leur intégrité physique et morale et de leur dignité ;**
- **à une protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre**
- **que celle fondée sur leur aptitude et leur mérite ;**
- **aux oeuvres sociales ;**
- **à tous avantages découlant spécifiquement du contrat de travail.**

A mi-chemin entre la définition de l'OMS et les préconisations légales, le bien-être au travail recouvre 2 réalités :

- **Santé et sécurité** : il s'agit en priorité de réduire le risque psychosocial.
- **Environnement et tâches** : il convient également de favoriser une ambiance de travail saine et appréciée du salarié.

Des bénéfices partagés

Plus qu'une obligation légale, le bien-être au travail a beaucoup à offrir, tant au profit de l'employeur qu'au profit de l'employé :

- L'employé passe une majeure partie de ses journées au bureau.

Meilleures sont ses conditions de travail, plus agréable est son quotidien.

- L'employeur qui met en place de bonnes conditions de travail **favorise la motivation de ses salariés** : la performance et les chiffres de l'entreprise s'en ressentent à la hausse. Autre atout : le salarié satisfait reste en poste, le turn-over est ainsi considérablement réduit.

Quelles mesures mettre en place ?

a) Miser sur le lieu de travail

L'environnement participe au bien-être. C'est pourquoi il est primordial **d'aménager un espace propice au confort d'une part, à la stimulation**

d'autre part. Concrètement, cela passe non seulement par l'aménagement des lieux – fauteuils de bureau ergonomiques, notamment – mais aussi par la décoration d'intérieur – plantes vertes, couleurs douces, meubles en bois brut... L'éclairage et la ventilation sont également des éléments importants pour se sentir bien au travail.

b) Privilégier un travail collaboratif

Consulter et impliquer les salariés en amont dans les projets permet de mettre en valeur les soft skills de chacun. L'employé se sent valorisé, et plus intéressé à la mission. En aval, l'employeur a tout intérêt à faire preuve de reconnaissance.

A noter : la consultation des salariés est également l'occasion de maximiser les avis et les idées, pour mener au mieux un projet.

c) Favoriser une bonne ambiance

Le bien-être passe également par **une bonne entente entre les collègues**. Des événements d'entreprise, de type team building, contribuent à souder les équipes et à insuffler un esprit corporate. Meilleurs sont **les rapports entre collègues, plus l'ambiance est conviviale : le salarié est content de se rendre au travail**.

d) Donner du sens au travail

Les salariés – les Millennials dans une plus large mesure – ont besoin que leur travail ait un sens. Impliquer l'entreprise dans une démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), par exemple, est un engagement fort. Toutes les ressources/énergies humaines de l'entreprise ont l'impression, à juste titre, **de participer à une cause à plus grande échelle que les seuls intérêts de la société**.

e) Etre flexible

Accorder – imposer ? – des pauses pour s'aérer, inciter au télétravail pour réduire la contrainte des transports, imposer la déconnexion hors temps de travail... l'employeur peut être à l'initiative de nombreuses mesures visant à **contraindre le salarié à assouplir sa manière de travailler**. Pour *in fine* s'offrir plus de bien-être.

Certaines entreprises vont encore plus loin : des salles de sport à disposition dans les locaux, une cantine healthy et bio, des babyfoots dans les salles de repos... Attention néanmoins à bien **respecter l'équilibre travail/épanouissement personnel**. Le bien-être au travail doit mener – si naturellement soit-il – à plus de performance, et non l'inverse.

Dans ce contexte, le rôle du (happy) manager est primordial pour établir la stratégie et la mettre en œuvre.

f) L'environnement de travail est un facteur de bien-être

Longtemps considéré comme peu important, l'environnement de travail

a souvent été négligé au profit de la réduction des coûts des entreprises. Pourtant, un environnement de travail agréable et sain est propice au bien-être et à la productivité de ses salariés.

Que recouvre précisément la notion d'environnement de travail ? Comment créer un espace de bien-être au travail ? Quels sont les avantages d'un environnement de travail de qualité ?

a- L'environnement de travail : qu'est-ce que c'est ?

L'environnement de travail désigne l'ensemble des éléments matériels et humains qui sont **susceptibles d'influencer un travailleur dans ses tâches quotidiennes.**

Par ailleurs, l'environnement d'un lieu de travail désigne également les conditions de sécurité et d'hygiène des locaux. **Ces conditions doivent être maîtrisées par l'employeur afin de proposer aux employés un environnement de travail de qualité.**

Par exemple, un travailleur handicapé doit pouvoir travailler dans des locaux aménagés pour son handicap. De même, un travailleur en usine doit pouvoir utiliser un casque pour minimiser les nuisances sonores qu'il subit.

Une source d'enjeu pour les salariés

Un environnement de travail sain est indissociable du bien-être des salariés. **Leurs attentes en termes de qualité de vie au travail sont donc importantes, d'autant qu'ils y passent la plus grande partie de leurs journées.**

Une bonne qualité de vie au travail apparaît d'ailleurs comme **la 2ème condition** la plus importante, **juste après l'intérêt porté aux missions du poste.**

Les attentes des salariés vis-à-vis de leur environnement de travail, s'attachent particulièrement à deux types de facteurs :

Les facteurs relatifs à leurs missions

- le contenu des missions : tâches assignées au poste, autonomie du travail, charge de travail... ;

Les facteurs relatifs à la qualité de vie au travail

- l'environnement direct du travail : sécurité, hygiène, bruits, prévention des risques en entreprise... ;
- les relations humaines : esprit d'équipe, confiance, participation aux décisions, reconnaissance du travail effectué... ;
- les possibilités d'évolution : formations internes, rémunération... ;
- l'aménagement du temps de travail vis-à-vis de la vie personnelle : horaires de travail, possibilité de télétravail, congés...

L'environnement de travail en faveur de la productivité

Un espace de travail intelligemment conçu pour nos salariés est

déterminant quant à la motivation des équipes. Cela améliorera nécessairement leur productivité et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

b- Comment créer un environnement de travail attractif ?

Il existe de nombreuses manières d'améliorer un environnement de travail et le bien-être au travail par extension :

- **Aménager des espaces attractifs pour les salariés**

Des espaces de travail mal aménagés peuvent nuire à la motivation de nos employés. Il peut être intéressant de concevoir un espace de détente, pour que les salariés puissent prendre leur pause, sans avoir l'impression d'être constamment sur leur poste de travail.

Il est également recommandé de privilégier des outils de travail ergonomes et sécurisés afin de prévenir les mauvaises postures ou les potentielles blessures.

- **Favoriser les mesures en faveur de la santé et du bien-être au travail**

Encourager les mesures en faveur de la santé de nos salariés est un choix judicieux car cela amoindrira le stress et les absences au sein de l'équipe.

Il est important de sensibiliser notre personnel à prendre soin de sa santé et à améliorer ses habitudes alimentaires. Une alimentation équilibrée encourage nécessairement la concentration au travail et entraîne une meilleure efficacité professionnelle.

- **Établir un environnement relationnel sain**

De nombreuses études démontrent que le fait de créer un environnement de travail sain favorise le sentiment d'appartenance des salariés, mais aussi leur conscience professionnelle.

Il est, de ce fait, important de montrer de la reconnaissance envers nos employés par rapport au travail accompli et de leur aménager des temps de pause.

Il faut aussi savoir stimuler la communication entre équipes pour créer un sentiment de loyauté les uns envers les autres.

c- Avantages d'un bon environnement de travail

Proposer à nos salariés un environnement de travail à la fois sécurisé et agréable, **favorise avant tout leur efficacité**. D'un point de vue managérial, cela **permet d'accroître les performances de nos employés tout en améliorant notre image en interne**.

Apporter au salarié de la considération et de la reconnaissance sur son lieu de travail, en aménageant des espaces de détente ou encore en **l'impliquant davantage dans les décisions de groupe, contribue à lui faire apprécier notre entreprise**. Cela représente également un facteur de compétitivité non négligeable.

B -Le bien-être au travail est un enjeu pour l'entreprise

Depuis 2008, le stress au travail a été reconnu comme un risque professionnel et pris en compte au code du travail dans la catégorie des risques psychosociaux. Si les mécanismes engendrant la souffrance au travail sont aujourd'hui bien documentés, ce qui produit du bien-être est plus complexe à mettre en œuvre et relève souvent d'une démarche expérimentale. En revanche, et même si la notion de bien-être reste subjective, toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son activité, peut s'organiser de façon à gagner en bienveillance.

Des collaborateurs heureux dans leur travail sont en meilleure santé, plus présents, plus créatifs, plus productifs. Accepter de réformer notre organisation/notre entreprise ou investir pour améliorer l'environnement de travail est un coût qui s'amortit rapidement par la redynamisation de l'activité et la réduction de l'absentéisme.

a- Les points de vigilance à prendre en compte ?

La réflexion sur l'amélioration des conditions de travail se concentre souvent sur la qualité des locaux et l'espace de travail physique. **Travailler dans des bureaux respectueux des individus et de leurs habitudes de travail réduit les tensions et est un facteur de bien-être non négligeable.** Pour autant, **il ne suffit pas à effacer des sources de mal-être moins visibles. Une entreprise peut devenir maltraitante juste en cumulant des dysfonctionnements organisationnels.**

b- Évaluation des risques psychosociaux

Le niveau d'inconfort au travail est complexe à analyser et varie fortement selon l'environnement managérial. Cependant, la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) **a pu identifier des sources de stress constantes et récurrentes en particulier :**

- 30 à 60% des salariés interrogés* **ont le sentiment de subir une demande psychologique élevée ;**
- Un salarié sur deux **déclare disposer d'une faible latitude décisionnelle ;**
- 40 à 50% des salariés **ont le sentiment de ne pas avoir les moyens de faire correctement leur travail.**

Plus le collaborateur a le sentiment de ne pas maîtriser son environnement de travail, plus son niveau de stress sera élevé. Dans un contexte économique et professionnel qui évolue trop rapidement, une ligne managériale silencieuse devient un facteur anxiogène.

Redéfinir les composantes du dialogue au sein de l'entreprise est donc un point clé pour créer du mieux-être.

1- Donner du sens aux exigences de productivité ou de qualité est le premier engagement à tenir de la part de l'équipe dirigeante. Il est important

de partager la stratégie de développement, la trajectoire moyen terme, expliquer les objectifs fixés et la façon dont on souhaite les atteindre. Le discours vrai est une attitude qui doit être impulsée au plus haut niveau de l'organisation et largement partagée avec l'ensemble des collaborateurs.

2- Donner un cadre clair à la mission des collaborateurs :

« Quand s'arrête ma journée de travail ? » C'est une question que posent aujourd'hui les jeunes professionnels et elle est significative. Pour les nombreux managers qui vont bien au-delà du temps de travail obligatoire, elle est cruciale alors qu'ils ont en permanence avec eux leurs outils de travail.

3- Donner la parole et développer l'écoute :

C'est un fait statistiquement reconnu, en intégrant les collaborateurs dans la réflexion sur l'amélioration des procédures, en reconnaissant leur savoir-faire et leur compétence, en les responsabilisant sur leur domaine d'action, on ouvre le champ de la créativité qui est une source de bien-être au quotidien.

Pour devenir -et rester- bienveillante, une entreprise doit créer les conditions qui vont faciliter les interactions entre les individus en mettant l'accent sur l'écoute et le partage. C'est une nouvelle conception du middle-management qui doit émerger pour permettre la responsabilisation et l'autonomie et donner un cadre constructif et respectueux du travail de chacun.

C -Des initiatives de mieux-être au travail : pourquoi et comment les adopter

Ce point nous permet d'aborder les différents aspects des initiatives de mieux-être au travail : les raisons de les adopter et les manières de le faire, des exemples concrets de ces initiatives et les enjeux juridiques qu'elles peuvent engendrer.

L'état du marché du travail force les entreprises voulant attirer et retenir les meilleurs talents à adopter diverses mesures pour créer une « expérience employé » des plus intéressantes. De plus, le contexte de pénurie de main-d'œuvre permet aux employés d'exiger un milieu de travail sain, inclusif et stimulant. Dans ce contexte, plusieurs entreprises choisissent notamment d'adopter un programme de mieux être au travail ou diverses initiatives visant à améliorer la santé physique et psychologique de leurs employés.

1- Pourquoi adopter des programmes ou des initiatives de mieux-être au travail ?

Plusieurs raisons militent en faveur de l'implantation d'un programme de

mieux-être au travail, notamment les suivantes :

-Améliorer l'expérience-employé.

Cette démarche est susceptible d'aider une entreprise à se positionner en tant qu'employeur de choix, d'améliorer l'expérience-employé de ses collaborateurs tout en favorisant l'attraction et la rétention de talents. De plus, le bien-être des employés favorise généralement leur productivité. Ultimement, la rentabilité de l'entreprise devrait en bénéficier.

-Réduire ses coûts.

Une entreprise peut également, à plus long terme, réduire ses coûts liés à la santé de ses employés, que ce soit en matière de programmes d'assurances collectives, d'invalidité, d'absentéisme ou encore de pertes de productivité engendrées indirectement par une mauvaise santé physique ou mentale.

2- Comment implanter un programme de mieux-être au travail ?

Il y a plusieurs façons de le faire. La **norme Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail** (« Entreprise en santé ») fournit **un cadre de référence utile en ce qu'elle répertorie les pratiques exemplaires en la matière**. De manière très sommaire, les principales étapes de l'implantation d'un programme de mieux-être au travail sont les suivantes :

- ⊕ **l'engagement de la direction ;**
- ⊕ **la formation d'un comité sur la santé et le mieux-être ;**
- ⊕ **la collecte de données ;**
- ⊕ **l'élaboration d'un plan pour la mise en œuvre du programme ;**
- ⊕ **l'évaluation du programme.**

Les employeurs qui ont implanté ces pratiques exemplaires peuvent voir leurs efforts reconnus par l'obtention de la certification « Entreprise en santé » ou « Entreprise en santé Élite », **ce qui contribue au développement de leur « marque employeur »**.

Deux autres normes peuvent également nous inspirer dans le cadre de l'implantation d'initiatives de mieux-être au travail : **la norme Conciliation travail-famille** et la norme sur **la Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail**.

3- Quelles initiatives de mieux-être au travail implanter ?

À titre d'exemple, les initiatives de mieux-être suivantes peuvent nous aider à contribuer au bien être de nos employés :

Santé physique

- programmes de mise en forme (gym, cours de groupe)
- installation de vestiaires et douches (pour ceux qui viennent à la course ou à vélo)

- poste de travail roulant
- « *walking meetings* »
- cours de cuisine et activités culinaires
- collations santé, paniers bio, potagers urbains
- programme pour cesser de fumer
- programme de prévention des maux de dos
- matériel ergonomique (bureau pour travailler debout)

Santé mentale

- programme de sensibilisation et de formation des employés sur la gestion du stress
- programme de formation des gestionnaires sur la prévention de la santé mentale, la communication efficace, la gestion de la charge de travail des subalternes, la rétroaction positive
- télétravail
- politiques de « droit à la déconnexion »
- programmes visant à réduire le stress financier des employés (épargne collective ou épargne à la source, assurances collectives, programmes d'aide aux employés)
- politique de gestion de vacances et du temps de congé (vacances « ouvertes »)
- programme de « don » de vacances
- conciliation travail-famille ou travail-vie personnelle
- facilitation du transport collectif
- programme d'accès à des services à taux avantageux (ménage, aide à domicile, nettoyeur)
- accès à la médecine virtuelle

Ces initiatives de mieux-être au travail peuvent-elles engendrer des enjeux juridiques ?

Bien que leurs avantages surpassent généralement leurs inconvénients, **les initiatives de mieux-être au travail comportent certains enjeux juridiques.**

En voici quelques-uns, présentés sous forme de survol non exhaustif.

-La confidentialité

En tant qu'employeuses, les organisations **ont l'obligation de protéger les renseignements personnels de leurs employés.**

Or, l'implantation de programmes de santé ou de mieux-être au travail **comprend habituellement la collecte et l'utilisation de renseignements personnels et confidentiels afin d'élaborer un programme ciblé qui répond aux besoins et aux attentes spécifiques des employés (renseignements médicaux, âge, problématiques de santé particulières,**

etc.).

Il sera donc important pour les personnes responsables des programmes de mieux-être **d'assurer le respect des exigences légales relatives aux consentements nécessaires à la collecte de données et à leur utilisation.** De plus, la compilation et la présentation de données devront être faites de manière dépersonnalisée.

-La vie privée

Puisque la résidence privée de l'employé devient son lieu de travail, le télétravail peut présenter certains **enjeux liés au respect de la vie privée des employés.** À titre d'exemple, **il est, en principe, difficile pour un employeur d'imposer un aménagement particulier du domicile de son employé.** La supervision ou la collaboration peut également présenter un défi.

Par conséquent, **le télétravail devrait être encadré de manière à baliser l'expectative de vie privée des employés, délimiter les sphères professionnelles et personnelles, assurer la confidentialité des renseignements appartenant à l'employeur et prévoir le pouvoir de surveillance de celui-ci.**

-La discrimination et les accommodements raisonnables

Les initiatives de mieux-être au travail peuvent engendrer des situations de discrimination (fondées, par exemple, sur le handicap ou l'âge) lorsqu'un groupe d'employés en particulier est ciblé. Elles peuvent également entraîner des demandes d'accommodements raisonnables. Selon les circonstances, une entreprise pourrait donc avoir à se soumettre au processus d'accommodement jusqu'à la contrainte excessive, selon les principes juridiques généralement applicables.

Résultats et portées

Malgré les quelques enjeux juridiques susmentionnés, les initiatives de mieux-être au travail demeurent une excellente manière de se distinguer en tant qu'employeur, de **répondre aux demandes de la nouvelle génération, de même que de motiver et d'engager ses employés.**

Cependant, afin de réduire les risques d'entraves, mieux vaut être conscients des enjeux juridiques potentiels et considérer les pratiques exemplaires dès la mise en œuvre de nos programmes et initiatives de mieux-être au travail.

II- Le bien-être psychologique au travail

Nous passons beaucoup de temps à travailler ensemble ; la satisfaction au travail est donc l'un des ingrédients essentiels d'une vie saine et heureuse.

La maladie mentale peut avoir d'importantes répercussions sur notre

façon de travailler. Au Canada un sur cinq est touché par la maladie mentale. **Cette réalité a des répercussions économiques** évaluées à 51 milliards de dollars, et la maladie mentale est l'une des trois principales causes de **réclamation en matière d'invalidité de longue durée.**

De telles statistiques démontrent un réel besoin de favoriser la santé mentale dans notre milieu de travail, à la fois pour le bien de notre entreprise et le bien-être de nos employés.

Voici cinq moyens simples de **favoriser le bien-être psychologique** dans notre milieu de travail :

1. Valoriser nos employés

Montrons notre reconnaissance en soulignant le bon travail de nos employés et **contribuons à l'établissement d'une culture de mobilisation, de motivation et de satisfaction au travail.** En nous concentrant sur les forces et les réalisations de nos employés, **nous les encouragerons à maintenir ou à augmenter leur rendement professionnel.**

Des félicitations et des compliments peuvent aussi inciter ceux dont le rendement est inférieur à se montrer à la hauteur, car **nous nous concentrerons davantage sur leurs bons coups que sur les mauvais.**

2. Reconnaître les signes d'épuisement professionnel et y remédier

L'épuisement professionnel ne doit pas être pris à la légère, car il **peut entraîner des problèmes de santé physique et une dépression.** Les employés qui en sont touchés peuvent présenter divers symptômes :

- Épuisement menant à un manque de concentration
- Cynisme, irritabilité ou détachement
- Sentiment d'inefficacité
- Manque excessif de confiance en soi

Pour lutter contre l'épuisement professionnel, en plus de **réduire leur charge de travail, nous pouvons accorder une plus grande liberté à nos employés en leur proposant un télétravail occasionnel, un horaire modulable ou des congés payés pour raisons personnelles.**

3. Faire la promotion des pauses

Refaire le plein est l'un des plus grands secrets de la productivité. En effet, des études ont démontré que **nous sommes plus productifs après avoir pris du recul pour « recharger » notre corps et notre esprit, que ce soit en prenant des vacances ou en faisant une pause de 10 minutes.**

Encourageons les employés à prendre l'habitude de sortir prendre l'air ou d'aller marcher lorsqu'ils se sentent dépassés. **L'exercice est un excellent remède contre le sentiment d'accablement et le stress.**

De plus, un changement de décor contribue à l'éclosion de nouvelles idées et

mène à la résolution efficace des problèmes, ce qui contribue à réduire le stress.

4. Communiquer

Il n'y a rien de pire que de sentir qu'on nous tient dans l'ignorance. En étant informés des changements, des attentes et de leur propre rendement, les employés resteront dans la bonne voie et ressentiront moins de stress et d'anxiété.

Plus nous communiquerons avec nos employés, plus ils seront enclins à nous transmettre leurs préoccupations, leurs idées et leurs réflexions, ce qui entraînera des relations de travail plus solides et une philosophie d'entreprise globalement plus saine.

5. Proposer des défis

Le fait d'exécuter les mêmes tâches tous les jours entrave la motivation et la mobilisation des employés.

Créons des projets spéciaux pour ceux qui ont besoin de relever des défis. En plus de stimuler leur mobilisation, ces projets leur permettront de cultiver leurs talents grâce à l'apprentissage continu, ce qui nous aidera à soutenir et à retenir de bons employés.

Les bons employés valent la peine d'investir en eux ; prenons soin de notre équipe. Après tout, un employé heureux et en santé est un employé productif.

A -Des idées pour améliorer le bien-être de nos salariés / employés au travail

Nous sommes persuadés que le bien-être en entreprise est un des éléments majeurs qui **permettra à une société/entreprise d'être plus créative et surtout plus productive que ses concurrents.**

En effet, un salarié heureux au travail n'aura que des **effets bénéfiques pour l'organisation : réduction du turnover, amélioration de l'efficacité, fluidité des process, meilleure exécution et bien sûr augmentation du nombre de nouvelles idées.**

Pour en mettre plein la vue à nos équipes et les fidéliser, Kollori nous a créé la liste ultime des meilleures activités ou idées à mettre en place pour améliorer le bien-être dans notre entreprise.

Bureaux et environnement de travail

-Des stickers et des affiches pour personnaliser l'espace de travail

Savons-nous que plus de 9 salariés sur 10 considèrent qu'un espace de travail bien décoré et aménagé à un effet direct sur leur motivation ?

Pour ajouter un peu de fun et de personnalisation, n'hésitons pas à installer des affiches ou des stickers aux murs !

-Installons des coins bureau dépourvus de chaises

Il est prouvé que la santé de nos employés est mise à rude épreuve si ceux-ci sont assis sur une chaise de bureau toute la journée. Offrons-leur la possibilité de travailler debout, sur des poufs ou bien sur des boules de Yoga. Changer d'environnement de travail permet de **rompre la monotonie, de rafraîchir les idées et par conséquent d'augmenter la productivité.**

-Encourageons la créativité en créant des espaces de collaboration dans nos bureaux

Des espaces de coworking naissent dans toute la France (espacegii.com nous donnera un parfait exemple de ce concept naissant).

Pourquoi ne pas nous en inspirer en aménageant un espace dédié au travail collaboratif au sein de notre entreprise ?

Il permettra de favoriser les échanges entre nos collaborateurs, d'augmenter la cohésion de groupe et boostera leur créativité.

-Utilisons un bureau vacant pour le transformer en un salon « interdit au travail »

Avec cette idée, nous ferons d'une pierre deux coups : nous récupérerons un espace inoccupé et favoriserons la convivialité entre nos collaborateurs en leur offrant une salle dédiée à tout ce à quoi ils s'intéresseront, excepté leur travail.

Cela peut aider les personnes timides à s'intégrer au groupe.

-Des plantes dans nos bureaux

Apporter une touche de verdure dans les bureaux permet d'évacuer le stress et nos collaborateurs se sentiront proches de la nature.

Une étude datant de 2010 a prouvé qu'une plante verte par poste de travail pouvait augmenter significativement la bonne humeur ambiante. Acte à méditer !

-Construisons une salle de jeux

Les nouveaux salariés sont issus d'une génération de « gamers ». Autrement dit, les jeux vidéo représentent une partie essentielle de leur vie. Laissons-leur la possibilité d'exploiter le temps de midi dans un espace prévu à cet effet, ils sauront nous remercier !

Bien-être et santé

-De la nourriture saine en entreprise

Terminé les pots du jeudi soir autour de l'indéboulonnable duo paquet de chips/cacahuètes, faisons du choix de la nourriture saine en proposant à nos employés des légumes (carottes, concombres, ...) coupés en lamelles.

-Des livraisons de fruits frais chaque semaine

Pour éviter que nos équipes se jettent sur les traditionnels gâteaux ou barres chocolatés lors de leur fringale de l'après-midi, faisons-nous livrer régulièrement des fruits frais et comme Google ou Facebook, mettons-les

gratuitement à disposition de nos salariés. Ce n'est pas très cher et tout le monde aime les fruits !

-Organisons un atelier cuisine en engageant un chef spécialisé dans la « healthy food »

Quelle façon plus conviviale pour souder une équipe que devant les fourneaux : nous la sentons aussi, cette bonne odeur de saumon parfumé au citron et à l'aneth cuit à la vapeur ?

Engager une fois par mois un chef pour apprendre à cuisiner et cuisiner un repas sain à nos salariés ne nous coûtera pas grand chose par salarié et aura un impact important sur nos équipes.

-Arrêtons d'offrir à nos collaborateurs des boissons chargées en sucre

Pourquoi ne pas remplacer le thé glacé ou les sodas du supermarché par du thé glacé fait maison ? N'hésitons pas à privilégier les oranges pressées sans sucre ajouté, ou le simple cocktail eau/citron pressé, pour des pauses vitaminées !

-Soutenons le commerce de proximité

Nous sommes las des produits industriels proposés par les supermarchés ? Des entreprises et des associations nous permettent de créer un lien direct avec les producteurs de notre région.

-Faisons la plus belle des surprises à nos employés : engageons une masseuse (ou un masseur, ça fonctionne également) pour une journée

Créons une fiche d'inscription pour nos collaborateurs souhaitant se détendre l'espace d'un quart d'heure ou d'une demi-heure.

-Autorisons la sieste pour tous les salariés

La plupart de nos salariés aimeraient faire des micro-siestes. Malheureusement, personne n'ose aller dormir 15 minutes si la direction de l'entreprise ne l'a pas clairement autorisé et même qu'elle la recommande.

Si nous avons un peu de budget, créons donc directement une salle de sieste composée de grands poufs et d'une lumière tamisée.

-Planifions une retraite de méditation

Planifions un week-end pour nos équipes où nous consommerons de la nourriture (régime detox), pratiquerons la méditation, vivrons en communion avec la nature et surtout éteindrons nos téléphones portables. A tester pour ajouter de la sérénité dans notre organisation.

Activités physiques

-Organisons des cours de yoga au bureau

Pour soulager le stress de nos salariés (et le notre par la même occasion) et leur cohésion de groupe, rien de tel qu'une cession de yoga bimensuelle !

De plus en plus de professeurs de Yoga ont l'habitude de se rendre directement en entreprise.

-Participons à une course à pied

De nombreuses courses sont organisées dans la plupart des villes, proposant des parcours de différentes longueurs (5km, 10km, 21km, etc...). Commençons à nous engager avec notre équipe sur une petite course pour ensuite augmenter la distance graduellement si nos collaborateurs se révèlent sportifs.

-Affichons une note informative à côté de l'ascenseur pour indiquer aux personnes qu'il est plus sain d'utiliser les escaliers

On nous l'accorde, il faut pour cela avoir un ascenseur dans nos locaux. Si c'est le cas, nous pourrions profiter de sérieuses économies d'énergie d'une part et dépenserons la notre d'autre part : idéal.

-Offrons des réductions aux salles de sport proches de nos locaux

Nos collaborateurs pourront réduire leur dose de stress avant de venir travailler ou dépenser l'énergie accumulée après leur journée de travail.

-Engageons un coach sportif une fois par semaine

Les coachs sportifs ont de plus en plus l'habitude de venir en entreprise pour faire faire du sport aux salariés. Ils pourront nous organiser des parcours de santé incluant du footing, des exercices de cardio et des ateliers durant 1h ou 1h30 à l'heure du déjeuner ou le soir.

-Organisons un tournoi de ping-pong chaque mois

Si nous avons une table de ping-pong à disposition (si ce n'est pas le cas, nous nous conseillons d'en faire l'acquisition !), nous pouvons organiser chaque mois une compétition de ping-pong avec une récompense à la clé !

-Montons une équipe de foot à 5

Pour pouvoir jouer contre d'autres entreprises ou entre services d'une même entreprise si notre société est un peu plus importante !

Vie au bureau

-Ne laissons pas nos collaborateurs frustrés continuer à travailler

Qu'y a-t-il de plus agaçant qu'un objectif que l'on n'arrive pas à atteindre ? Pour remédier à cette situation désagréable, accordons un « break » à nos employés : laissons-les sortir s'aérer le temps d'une balade. On travaille mieux les idées claires.

-Récompensons nos employés les plus loyaux

On est tous (ou presque) passés par là : il n'existe rien de plus frustrant au monde que d'avoir l'impression de ne pas être reconnu ou récompensé à sa juste valeur.

Ne faisons pas l'erreur de délaisser nos plus fidèles collaborateurs : montrons-leur d'une manière ou d'une autre que nous reconnaissons toute la valeur ajoutée qu'ils peuvent nous apporter.

-Donnons la possibilité à nos employés de choisir leurs dates de congés payés

Laissons nos employés s'organiser avec leurs congés payés. Cela permettra

de les responsabiliser dans l'organisation de leur temps de travail mais aussi, et c'est important, de leurs vacances.

-Organisons une journée thématique par semaine en faisant venir un speaker

De cette façon, nous rompons la monotonie de la semaine de cinq jours. Un jour à thème par semaine et une conférence d'une heure réalisée par un speaker, l'idéal pour créer un sentiment de renouveau permanent dans notre entreprise.

-Célébrons les embauches en organisant des déjeuners à l'extérieur

De deux choses l'une : nous participerons à l'économie de quartier, qui est une base essentielle pour tout entrepreneur. Et surtout, ce déjeuner permettra de souder notre équipe et d'accueillir de la meilleure des manières un nouvel employé.

-Organisons une course de chaises spontanée

Les chaises à roulettes sont faites pour s'asseoir mais peuvent aussi avoir d'autres utilisations. Organiser une course de chaise est donc un bon moyen de mettre à l'épreuve leurs qualités !

Après tout, que pourrait-il se passer, si ce n'est d'apporter joie et bonne humeur au travail !

-Apprenons à nos collaborateurs les bases et l'importance de la finance

Ce n'est pas un secret : l'argent fait tourner le monde. Avoir des bases dans le domaine financier donnera la possibilité à nos employés de mieux gérer leurs budgets, personnels et professionnels.

-Instaurons des horaires de travail flexibles

L'ère du « métro-boulot-dodo » est révolue : le rythme de vie est propre à chaque individu. Il n'y a aucun inconvénient à autoriser nos collaborateurs à commencer leur journée plus tôt ou la finir plus tard (surtout pour éviter les rush dans les transports en commun ou les bouchons sur la route).

Instaurons un quota d'heures de présence hebdomadaire et laissons nos employés choisir leurs horaires. Deux avantages à cela : **responsabilisation du personnel et gain de productivité.**

-Offrons un jour de travail à distance par semaine à nos collaborateurs

Le temps du tout-numérique bouleverse les habitudes de travail. Plus rien ne freine le travail à distance (ou télétravail) qui a l'avantage d'offrir aux travailleurs un environnement de travail moins anxiogène qu'au bureau.

-Partageons nos objectifs personnels sur un tableau dans la salle commune

Cela permettra d'encourager les échanges entre nos collaborateurs et aura pour effet d'augmenter leur volonté d'atteinte des objectifs qu'ils se seront fixés.

-20% de « temps-libre »

Cette idée nous est tout droit sortie des locaux de Google : offrir 20% de

temps de travail à nos collaborateurs pour qu'ils puissent travailler sur leurs projets personnels, soit une journée. Une condition à cela : que ces projets servent l'entreprise d'une manière ou d'une autre. Pour preuve, Gmail s'est développé de cette façon. Laisser parler le génie-crétatif de nos employés pourrait se révéler très utile...

-Le Challenge des Sept Heures de Sommeil

Organisons une compétition pendant un mois : celui qui dormira le plus de fois au moins sept heures par nuit aura la chance de remporter le trophée de notre choix. Grâce à cela, nos employés seront encouragés à améliorer leur cycle de sommeil et donc leur santé.

-Créons un potager au bureau

Facile à mettre en place, la création d'un potager au bureau permettra de souder nos équipes, de les faire travailler ensemble tout en se détendant et en profitant des récoltes. N'hésitons pas à planter de la menthe et autres herbes aromatiques.

-Proposons de créer une playlist collaborative

Proposons à nos équipes de créer une playlist collaborative. Chacun pourra ajouter les titres du moment qu'il aime pour en faire profiter à tous ses collègues.

-Offrons un abonnement à un service de musique en streaming à tous nos salariés

Cela permettra de les faire travailler en musique et dans la bonne humeur !

-Des cours de travaux manuels une fois par trimestre

Nous passons souvent une bonne partie de la journée devant un écran ou en réunion. Pourquoi ne pas proposer chaque trimestre des cours de travaux manuels tels que de la poterie, le travail du bois ou bien de la couture.

-Organisons une journée famille

Chaque année, chaque employé pourra faire découvrir son entreprise, ses collègues et le contenu de son travail à sa famille ou à ses amis.

B -Comment encourager et favoriser le bien-être au travail ?

Une étude Canadienne a confirmé qu'avec 12 jours d'absence en moyenne par an, les travailleurs québécois sont les Canadiens qui s'absentent le plus longtemps de leur travail chaque année. Il a été prouvé qu'améliorer le bien-être des employés augmentait la présence et la productivité au travail.

Mais comment faire ?

« Pour être heureuse, une personne a besoin d'être bien tant dans sa vie personnelle que professionnelle », affirme Jacques Forest, professeur titulaire à l'École supérieure de gestion (ESG) de l'UQAM, psychologue et expert en ressources humaines (CRHA).

Le stress lié à la surcharge de travail, à de mauvaises relations avec un

collègue, à des tâches peu stimulantes ou, au contraire, trop difficiles ont un impact direct sur le sentiment de « bonheur » d'un individu.

Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, **il est devenu essentiel pour les entreprises que leurs salariés se sentent bien dans leur travail.** « Elles sont obligées de s'adapter sinon elles ne réussissent pas à attirer ni à retenir les employés », affirme Jean-Philippe Gauthier, directeur de division Robert Half Finance et comptabilité, une firme de recrutement de personnel spécialisé.

La rétention du personnel n'est pas la seule raison qui pousse les entreprises à se soucier du bien-être de leurs employés. Eugénie Saint-Laurent, gestionnaire ressources humaines chez Nespresso Canada, **croit que « cette préoccupation doit s'aligner avec les valeurs de l'entreprise ».** La compagnie, qui compte 800 employés au Canada, dont 130 au siège social, à Montréal, **a instauré plusieurs mesures favorisant leur épanouissement.** Des horaires d'été ont été instaurés, l'entreprise est également ouverte aux horaires flexibles et au télétravail et incite les gestionnaires à organiser les réunions en milieu de journée plutôt que tôt le matin ou tard dans l'après-midi. Elle offre également des rabais sur l'abonnement de salles de sport, organise des activités comme du yoga, des conférences sur la gestion du stress ou la nutrition dans le cadre de semaines sur la santé chaque année et invite ses employés à redonner à la communauté en allant planter des arbres sur le mont Royal, pour ne nommer que ces initiatives.

Une stratégie globale

Mais ces mesures ne peuvent être efficaces que si les préoccupations de fond des employés sont également satisfaites. « L'humain est mû par trois besoins : **l'autodétermination, les connexions sociales et la compétence** », poursuit Jacques Forest.

Pour être heureux au travail, un employé a en effet besoin d'être reconnu, d'effectuer une tâche qu'il se sent capable d'effectuer et d'avoir une relation harmonieuse avec ses collègues et ses supérieurs.

« En plus du sentiment de bien-être directement lié au travail, **l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle est devenu un élément important du bien-être d'un individu depuis une dizaine d'années.** Les gens sont prêts à gagner moins pour avoir de meilleures conditions de travail », avance Jean-Philippe Gauthier.

C'est donc un ensemble d'éléments qui constituent un milieu de travail favorisant le bien-être : certains sont profonds, d'autres concernent plutôt la vie quotidienne et sont plus superficiels même s'ils sont importants.

**« Il faut mettre au point une stratégie globale,
explique Eugénie Saint-Laurent.
Il faut des mesures diversifiées et bien dosées. »**

Pour savoir quelles mesures choisir pour contribuer au bien-être au travail, il faut bien connaître ses employés. Selon leur âge, leur lieu de vie, leurs habitudes, leurs besoins seront différents.

Rester à l'écoute des employés est gage de réussite pour s'assurer qu'ils sont heureux au travail.

C -Le bien-être au travail et la performance de l'entreprise

La performance d'une entreprise est intimement liée au bien-être au travail, c'est à dire à l'épanouissement de ses salariés en interne. Les risques psychosociaux au travail font l'objet d'une attention de plus en plus persévérante et soutenue de la part des dirigeants/des managers.

Et pour cause : **Comment développer le bien-être ? Quels sont les leviers d'actions des entreprises ?**

Le bien être est une démarche avant tout collective

Si le **bien-être au travail** est désormais un enjeu prioritaire du dialogue social, il reste néanmoins un long chemin à parcourir avant que le salarié soit définitivement remis au centre de l'entreprise. « **Le bien-être au travail n'est plus un sujet tabou. Les entreprises ont désormais pris conscience que l'efficacité de leurs collaborateurs passait pas la considération qu'ils avaient de leur métier,** concède Philippe Douillet, chargé de mission du département « Santé et Travail » de l'ANACT. **Toutefois, elles ne remettent pas toutes en question l'organisation du travail. Nombreuses sont celles qui sont dans le déni. Selon elles, si leurs salariés ne vont pas bien, c'est qu'ils sont fragiles. Or, c'est justement l'entreprise qui fragilise l'individu. »**

Si l'estime de soi joue un rôle prépondérant dans l'épanouissement professionnel du salarié, il est loin d'être le seul facteur. « **Les salariés ne sont pas entièrement maîtres de leur bien-être,** estime Catherine Bertin, consultante au sein de CSP. Leur champ d'action est même assez limité puisqu'ils font partie d'un système global. **Il appartient donc aux directions d'entreprises de revoir leur mode de fonctionnement. »**

a- La reconnaissance favorise le bien-être au travail

L'un des premiers leviers d'action pour **développer le bien-être des salariés** est certainement de **valoriser leur travail**. Cette responsabilité revient au **manager de proximité**. « **Il ne doit pas se centrer uniquement sur les résultats mais sur les efforts que son équipe a déployés.**

Surtout dans un contexte de crise économique où celle-ci doit s'investir

plus », souligne Catherine Bertin. **Cela sous-entend, pour le manager, d'évaluer la charge de travail que suppose chaque mission. « Celle-ci doit respecter le rythme de l'individu et ne doit pas s'effectuer au détriment de la vie personnelle du salarié », insiste la consultante. « Le manager doit éviter de confier des missions trop morcelées qui ne laisseraient aucune marge de manœuvre aux salariés et qui les isoleraient du reste de l'équipe », surenchérit de son côté Philippe Douillet.**

b- Impliquer davantage les salariés aux décisions

Pour endiguer le mal-être au travail, Loïck Roche, enseignant-chercheur au sein de l'école de management de Grenoble, mise sur le concept du « **slow management** ».

Une pratique qui **permet de passer du « toujours plus » au « toujours mieux »** et qui **considère l'homme comme véritable moteur de l'entreprise**. Quoiqu'évidentes, les règles qui régissent ce concept sont trop rarement appliquées en entreprise. **« Le slow management, c'est consacrer davantage de temps aux personnes qu'on dirige et impliquer chaque individu à la performance de l'entreprise afin de redonner du sens à son travail »,** explique t-il.

Au quotidien, ce concept peut se traduire par des actions simples : impliquer ses salariés aux décisions de l'entreprise, développer la communication interne pour mettre en valeur les résultats accomplis, accepter que les salariés soient représentés dans les conseils d'administration...

c- L'évolution professionnelle : source d'épanouissement

Concilier les objectifs de l'entreprise et **les besoins individuels de ses salariés** passe par la formation. **Toute entreprise a la responsabilité de donner à chacun de ses salariés la possibilité de s'épanouir dans son poste. « Elle ne doit pas les mettre en difficulté et doit être en mesure de leur proposer des formations lorsque leurs nouvelles missions sont en décalage avec leurs compétences »,** confirme Philippe Douillet. Or, **prévoir un accompagnement et un soutien personnalisé sous-entend d'investir des ressources et des moyens financiers. Des concessions que les entreprises ont encore dû mal à faire.**

D -L'instauration du bien-être au travail dans l'entreprise

Pour améliorer le bien-être au sein de notre entreprise, il y a deux étapes nécessaires à suivre :

• **La première étape** consiste à dialoguer avec les collaborateurs afin de **recueillir leur feedback** sur les situations de travail problématiques et les sources de tensions.

• **La seconde étape** implique un **échange** avec l'ensemble des acteurs concernés afin de **chercher une solution collectivement**.

Pour mettre en place cette approche tout dépend de la taille de l'entreprise, deux options sont possibles :

- Un questionnaire pour les PME et grandes entreprises basée sur les facteurs de stress, le questionnaire permet de **rassembler des informations sur les facteurs participant au bien-être au travail**. Après analyse ces informations permettront de partir sur un nouveau départ et des solutions à mettre en place pour une meilleure ambiance de travail.

Le questionnaire doit par ailleurs être obligatoirement anonyme de sorte que chaque collaborateur puisse s'exprimer librement sans craindre de représailles. Pour cette raison, le questionnaire est davantage adapté aux PME.

- Pour les PME cette démarche garantie la possibilité de **trouver des solutions rapides**. Elle concerne des intervenants externes, tel qu'un psychologue, qui ont des compétences en ce qui concerne la conduite et la discussion de groupes. **Cette démarche pour le bien-être au travail est davantage recommandée aux entreprises ayant moins de 50 employés afin de faciliter les séances.**

1- Le bien-être par les plantes, une idée à exploiter

Il n'est plus à prouver que **la productivité des collaborateurs repose en grande partie sur l'environnement de travail et en particulier sur le bien-être au travail**. Un aspect primordial qui demande toute l'attention de l'entreprise et qui pourtant ne nécessite pas forcément des efforts considérables.

D'après plusieurs études, la présence des plantes sont un **moyen économique et rapide** pour améliorer le moral, la productivité et le bien-être des collaborateurs. Cette démarche à la fois écologique et bénéfique pour la santé comporte de nombreux avantages. **Baisse de stress, diminution de la fatigue, meilleure entente entre les collaborateurs...** un investissement sur le long terme à ne pas négliger.

Pourquoi choisir les plantes pour améliorer le bien-être au travail ?

a- Les plantes pour agir contre le bruit qui sévit dans les open-spaces

Au-delà de l'aspect décoratif, les plantes sont une **barrière naturelle contre le bruit**. Conversations téléphoniques, discussions de collègues à proximité, imprimantes... la liste est longue. Des éléments parasites qui nuisent au bien-être au travail. **Le bruit déconcentre, interrompt, diminue la productivité, trouble l'intimité...** L'une des solutions possible et dont de

créer un environnement déstressant en réduisant les nuisances sonores dans les bureaux et les open spaces via les plantes.

L'**absorption acoustique** est une qualité encore très peu connue des plantes. Les différentes parties de la plante: tige, les feuilles, les branches **absorbent le bruit**. L'écorce et les feuilles épaisses et charnues, sont particulièrement efficaces pour absorber le bruit en raison de leur surface dynamique.

b- Les plantes pour une meilleure productivité

Les plantes au travail ont également des vertus sur les capacités intellectuelles des salariés ! Réduction du bruit, décoration confortable et agréable,... L'achat de plantes est par conséquent un bon moyen d'**optimiser la concentration et la productivité des collaborateurs**.

Selon une étude de l'Université de Cardiff, **les plantes en entreprise augmentent la productivité des salariés en entreprise de 15%**. Un bon moyen donc de lutter contre l'absentéisme, souvent dû à un manque de motivation et d'engagement. Un environnement de travail accueillant avec des petits espaces verts permet de **faire baisser l'absentéisme de 10%**. Ce qui en d'autres mots signifient moins d'absentéisme, d'arrêts maladie, de congés... Donc une manne de travail de moins pour le service RH bien souvent débordé.

c- Les plantes dépolluantes, le bien-être sans onde

Ordinateurs, smartphones et iPad... de nombreux appareils émettent des ondes, dont **les effets sont dangereux pour la santé**. Là encore, les plantes sont la solution. **Elles neutralisent les ondes des écrans et purifient l'air**, ce qui est un avantage considérable lorsqu'une grande partie des salariés travaillent en face d'écrans. Pour lutter contre ces ondes, **le cactus** (*Cereus peruvianus*) ou l'arbre de Jade (*Crassula ovata*) sont très efficaces. **Ces deux plantes vont capter les ondes, sans rejeter du gaz carbonique le jour, mais en produisant de l'oxygène la nuit.**

d- Les plantes pour valoriser sa marque employeur

Pour l'entreprise il s'agit également de **s'inscrire dans une éthique de protection de l'environnement** à travers des démarches responsables (tri des poubelles, matériaux recyclés et ainsi de développer sa marque employeur. De plus, **en créant des espaces de travail confortables et sains, les employés seront davantage motivés et de nouveaux talents seront attirés pour rejoindre l'entreprise. L'achat et le partage d'espaces verts sont donc des outils originaux de fidélisation et d'attraction des collaborateurs.**

2- Comment aménager son espace ?

L'objectif de l'entreprise est de **créer un espace de travail calme et serein**, un refuge à l'abri de l'agitation ambiante propice au travail et à la productivité. **Ainsi, plus un lieu est accueillant, plus les employés s'y**

sentent bien et ont envie d'y rester.

a- Choisir les plantes tous ensemble

Afin d'engager et impliquer les collaborateurs, il est intéressant d'adopter une démarche collective : **le choix des plantes peut, par exemple, être voté par l'ensemble des employés de l'entreprise.** Cette démarche permet de montrer que l'entreprise est à l'écoute des salariés et qu'elle est soucieuse de récolter des avis et feedback pour améliorer l'espace commun. Cela permet également d'engager et de responsabiliser l'ensemble des collaborateurs dans l'entretien de ces plantes (arrosage à tour de rôle, etc.)

b- Beaucoup de plantes pour un bien-être optimal

Lors de l'achat des fameuses plantes, il s'agit **d'opter pour la quantité.** A choisir entre quelques plantes volumineuses et plusieurs petites plantes, il est plutôt conseillé de choisir la seconde option. En effet, un grand nombre de plantes permet de réduire le bruit de façon plus efficace, il est également préférable d'avoir une multitude de plans dans tout un open space plutôt qu'une seule au milieu de la pièce.

c- Quelles plantes acheter ?

Chaque plante a un besoin particulier et ne peut pas être traitée de n'importe quelle façon. **Il faut donc trouver la plante adaptée au bon lieu.** Mais alors quelles plantes choisir pour l'infrastructure de l'entreprise ?

Dans les habitations, il est habituel de privilégier les plantes colorées, de jouer avec les textures et les formes. Tandis qu'au travail, l'essentiel est **d'avantager les plantes belles mais pratiques,** celles qui ne demandent pas un entretien approfondi et sont robustes.

Dans un open space ou tout autre lieu de travail, on privilégie les **plantes non-polluantes** comme l'aloë vera, les cactus ou les ficus. Inutile donc de les arroser tous les jours. Il s'agit également de plantes qui restent vertes toute l'année et ne perdent pas leurs feuilles, évitant donc tous désagréments.

d- Disposition des plantes

Les plantes doivent être disposées **aux quatre coins de la pièce,** de la manière la plus diffuse possible. De cette façon, **le bruit est réfléchi par les murs et aussitôt absorbé par les feuilles.**

E -Les nouvelles générations et le bien-être au travail

Autrefois négligé par les entreprises, depuis quelques années, **le bien-être au travail** est devenu un véritable **facteur de productivité et surtout de fidélisation** des collaborateurs. **Il est désormais nécessaire d'instaurer un climat de bien-être au sein de l'entreprise.** C'est l'arrivée des générations Y et Z qui a permis de transformer la vision du travail et il en va, à présent, de la réputation de l'entreprise.

Comment faire pour créer un environnement sain et de bien-être au sein de l'entreprise ?

Le bien-être au travail est un **état d'esprit à construire en entreprise**. Il **permet à la fois de réduire le burn-out, d'agir sur l'esprit d'équipe et sur la motivation des collaborateurs**. En effet, cette notion est étroitement liée à la performance économique de l'entreprise. **Un collaborateur heureux est un collaborateur productif**.

Cette notion de bien-être correspond à un sentiment de **satisfaction lié à la conciliation de la vie professionnelle et personnelle**. L'ambiance générale au travail a pour le collaborateur, des conséquences psychologiques, sociales et physiques, c'est pourquoi il est important de **faire du lieu de travail, un environnement sain pour tous**.

1- Le bien-être au travail, levier de rétention des talents

Il est laissé aux bons soins de l'entreprise de **veiller à la santé** de ses salariés, ainsi que d'**accroître leur motivation** et leur implication dans leur lieu de travail. Cette nouvelle conception de l'efficacité et de la performance est désormais au centre de toutes les attentions.

En effet, la mise en œuvre d'une politique de bien-être contribue directement à l'épanouissement professionnel des salariés mais aussi au renforcement du **climat de respect et de confiance au sein de l'entreprise**. Le bien-être contribue à **alerter des risques psychosociaux**, mais également toute manifestation de stress ou d'angoisse qui peut parfois mener à la dépression voire la démission d'un collaborateur.

C'est une manière efficace de **fidéliser les collaborateurs**. Un salarié heureux est un salarié productif, impliqué dans l'entreprise et **qui souhaite y rester**. Il donnera donc son maximum pour conserver son poste et faire évoluer l'équipe dont il est membre ainsi que l'entreprise. **Il est donc dans l'intérêt de l'entreprise de travailler au bien-être des collaborateurs afin d'assurer la pérennité et le bon développement de l'entreprise**.

Osons investir dans l'infrastructure

Le concept de bien-être au travail **s'exprime entre autres dans l'infrastructure de l'entreprise**. Hors week-end, nous passons la majorité de notre temps au travail. Il est donc important pour notre stabilité psychologique et émotionnelle de **travailler dans un endroit accueillant et adapté à nos besoins**.

Désormais, les entreprises n'hésitent pas à investir dans des espaces exclusivement aménagés pour le bien-être des collaborateurs, tels que les lounges (salons). Il s'agit généralement d'espaces hors du bureau ou de l'open space, calmes et permettant de faire une réelle pause.

C'est donc un lieu d'échange, qui invite à la discussion et à la détente dans

laquelle on y trouve souvent un canapé ou des fauteuils, ainsi que la traditionnelle machine à café. Cet espace de collectivité est un **point de ralliement social** qui permet de rencontrer des collègues de tous les départements, et ainsi **améliorer la communication entre les équipes**.

Pour l'entreprise, il s'agit rarement d'un aménagement coûteux. Il peut d'ailleurs être amélioré par les collaborateurs eux-mêmes à travers une **démarche de partage et de collaboration**. Chacun peut y amener du thé, des fruits... des petits détails qui, pourtant, ravivent la motivation des employés.

Certaines entreprises n'hésitent pas à aller plus loin dans cette démarche : piano, espaces destinés au sport... Chaque entreprise peut contribuer à cette notion avec les moyens dont elle dispose, et selon sa vision du bien-être.

2- Le bien-être au travail, un moyen de prévention des risques psychosociaux

Le bien-être en entreprise passe également par la **détection des Risques Psychosociaux (RPS)**. Ces actions de détection des facteurs et des risques psychosociaux sont apparues au début des années 2000 grâce à des accords nationaux et interprofessionnels afin d'éviter des conséquences désastreuses pour le collaborateur et l'entreprise.

Selon une étude du Bureau International du Travail, le stress professionnel est en augmentation constante et les dépressions de plus en plus courantes. **Les objectifs irréalisables et la pression du temps sont les facteurs principaux du stress en entreprise**. Il s'agit donc tout comme le prévoit la loi de **mettre en place un accompagnement rigoureux** des collaborateurs dans le but de **prévenir les éventuels "burn-out"**.

Il existe plusieurs étapes pour maintenir ses salariés en bonne condition physique et mentale :

• La prévention primaire

Premièrement il s'agit d'**identifier et éliminer les sources de stress** professionnel intense. L'entreprise anticipe donc les problèmes avant même qu'ils ne se posent. Lorsqu'un manager détecte qu'un collaborateur est en baisse de productivité ou semble soudainement déconnecté du reste de l'équipe, il doit tirer la sonnette d'alarme. Il peut donc engager un dialogue avec le salarié pour comprendre les raisons de ce malaise et l'accompagner dans la recherche d'une solution.

• La prévention avancée

Egalement appelée **prévention "corrective"**, cette phase vise à **diminuer les risques** psychosociaux sur un employé présentant déjà des symptômes. Le manager ou le DRH/DEH qui n'a pas réussi à engager le dialogue avec l'employé concerné doit prévenir sa hiérarchie. Il s'agit alors de prendre la

situation en main avant que les choses ne dégénèrent d'avantage.

Le salarié peut être amené à rencontrer un professionnel de la santé tel qu'un psychologue, c'est-à-dire une personne neutre à l'entreprise à même d'aider et d'écouter le collaborateur.

Pour l'entreprise, un collaborateur traversant une crise est un **employé absent, en perte de confiance, de productivité et en baisse d'estime de soi**. La perte définitive de celui-ci entraîne évidemment un poste vacant, des nouveaux recrutements à effectuer mais pire encore, **un choc pour tous les membres de son équipe**.

Dans les cas les plus extrêmes, **si l'entreprise ou le manager n'ont pas été attentifs aux signes de détresse, l'entreprise peut être amenée à devoir se défendre devant un tribunal**. Le bien-être au travail n'est donc pas à prendre à la légère et peut être amélioré facilement avec peu de budget, mais surtout **en formant l'ensemble des collaborateurs sur ces sujets**.

F -Les attentes, les préférences et les choix des jeunes

Que privilégient les jeunes ?

Les employeurs les plus attractifs pour les jeunes diplômés

L'Universum (cabinet spécialiste de **la marque employeur**) publie, pour la cinquième année consécutive, le classement des 50 **employeurs les plus attrayants aux yeux des jeunes diplômés** au niveau mondial.

Si **Google reste le chouchou incontestable, trois groupes français réussissent à se démarquer : LVMH, Schlumberger, L'Oréal**.

La palme du meilleur employeur au monde revient à... Google ! **Indétrônable**, le moteur de recherche occupe, depuis 5 ans, est toujours le premier dans le cœur des étudiants, qu'ils soient en école de commerce ou dans des cursus d'ingénieurs.

Le cabinet Universum a établi deux classements : un pour les écoles de commerce et un pour les écoles d'ingénieurs. Au total, plus de 200.000 étudiants ont été interrogés dans 12 pays.

Parmi **les employeurs fétiches des diplômés** en écoles de commerce : les fameux Big Four, tous présents dans le top 10 mondial. Les quatre géants de l'audit et du conseil **embauchent en effet chaque année des bataillons de jeunes recrues à fort potentiel**, pour qui, un passage dans l'un de ces cabinets, **constitue une bonne référence sur leur CV**. Ils **se livrent une bataille féroce pour valoriser leur marque employeur auprès de ces talents en herbe, ce qui provoque des remous dans le classement final**. Après **quelques années de désamour**, Ernst & Young grimpe ainsi de 4 places pour subtiliser la deuxième marche du podium à un autre cabinet de conseil, KPMG, relégué au 8ème rang mondial. Deloitte perd deux places et se classe 7ème. PwC remonte de 3 places (4ème).

Autre rebond spectaculaire chez les commerciaux : celui de Goldman Sachs, 3ème de ce palmarès 2013. Depuis 2010 et la crise des sub primes qui avait terni son image, la banque d'affaires stagnait à la 10ème place.

a-Informatique, automobile et énergie sont les secteurs favoris des jeunes ingénieurs

Du côté du classement des ingénieurs, Microsoft et IBM se hissent en 2ème et 3ème place. "Ces entreprises du secteur de l'informatique et des logiciels **restent fortement associés à l'innovation et à des produits et des services passionnants**", commente Universum dans son communiqué.

Les grands acteurs du secteur de l'énergie voient, en revanche, leur cote de popularité diminuée. Si General Electric se maintient au 6ème rang mondial, le Français Schlumberger perd quatre places (30 ème), suivi par BP (31 ème) qui plonge de 10 places. "Ces entreprises ne peuvent plus uniquement s'appuyer sur l'influence du secteur, souligne Aurélie Robertet, directrice France Universum. **Les étudiants sont plus sensibles à l'image d'une entreprise**".

Si le secteur automobile continue à faire rêver, il est aussi en perte de vitesse. Même la marque de luxe allemande BMW Group recule d'une place au 5ème rang mondial. "Les plans sociaux et les mauvais résultats du secteur entachent son attractivité", explique Julien Marchalant, consultant en marque employeur Universum. La notoriété du groupe allemand lui permet toutefois d'être le seul constructeur automobile à figurer aussi dans le classement des jeunes managers au 14ème rang.

Trois groupes français dans le top 10 mondial des employeurs préférés des jeunes

A noter, enfin, la performance de l'Oréal, qui est le seul groupe français à figurer dans le palmarès des ingénieurs et des managers, confirmant **la notoriété internationale de la marque.** Un autre groupe français suscite l'engouement des troupes chez les commerciaux : **le géant de luxe, LVMH.** Seule une autre société française figure dans ce palmarès mondial : **le groupe de logistique Schlumberger** (30ème).

Dernier enseignement de ce classement Universum : les banques attirent de plus en plus d'ingénieurs, notamment les géants américains de la finance. Goldman Sachs gagne ainsi 6 places au 25ème rang mondial, JP Morgan (+8 places, 32ème). Signe que la finance devient plus une affaire de statisticiens confirmés, que de commerciaux émérites.

B -Les jeunes diplômés favorisent de plus en plus les PME, pourquoi ?

Selon un rapport d'étude sur l'insertion des jeunes diplômés des Grandes écoles, publié par la CGE (Conférence des Grandes Écoles) en 2017, **près**

de 40% des diplômés débuteraient leur carrière dans une entreprise comptant moins de 250 salariés. Le pourcentage serait en hausse de 0,7 point par rapport à l'année précédente, confirmant l'attrait des étudiants pour les entreprises à taille intermédiaire. En 2018, les chiffres restent relativement semblables : 39,3% des étudiants en fin de cursus auraient privilégié une entreprise de moins de 250 salariés.

Il semblerait que les Petites et Moyennes Entreprises ou PME, **soient souvent privilégiées par les nouveaux diplômés.** Une enquête de l'APEC datée de 2016 souligne que **les PME feraient partie « des premières expériences d'un nombre croissant de jeunes diplômés », bénéficiant d'une certaine « attractivité » aux yeux de ceux qui sont fraîchement diplômés.** D'autre part, une étude réalisée par BpiFrance et le cabinet de conseil en entreprise Katalyse en 2018 affirme que **les PME seraient en pleine croissance en France.** Un rapport de la Bpifrance évoque une « croissance française 2017 construite sur la reprise confirmée de l'activité des PME et ETI en 2016 ».

Mais alors en quoi les PME peuvent-elles être plus attractives pour les jeunes diplômés et plus intéressantes que les grandes entreprises aujourd'hui ? Des éléments de réponse sont ce qui suit !

-Chez les jeunes diplômés, l'épanouissement personnel en entreprise, un critère important

Si les jeunes diplômés sont « convaincus qu'une grande entreprise, dotée d'une forte notoriété, constitue un meilleur tremplin pour leur future carrière », ils apparaissent toutefois « détachés et sans passion face à un modèle d'entreprise qui ne les fait pas toujours rêver. La grande entreprise apparaît alors plutôt comme un choix par défaut, permettant de sécuriser un début de parcours et de s'assurer une meilleure employabilité pour la suite. »

-La grande entreprise, un cadre rassurant mais offrant moins d'épanouissement personnel

Il semblerait que les petites entreprises « agiles » et promouvant le « bien-être au travail » soient de plus en plus privilégiées par les jeunes diplômés et concurrenceraient même les grandes entreprises et grands groupes internationaux. C'est ce que révèle un article paru en 2017 sur le site Focus RH, leader de l'actualité RH auprès des décideurs. La montée des PME dans les classements soulignerait « l'intérêt grandissant pour des structures qui promeuvent l'agilité et le bien-être au travail ».

Aujourd'hui, les « petites structures agiles qui prônent une forte culture entrepreneuriale » (Michel et Augustin, Blablacar, etc.) concurrenceraient les grandes structures internationales. Aussi, rappelons que l'étude de la

CGE en 2017 ayant révélé que près de 40% des diplômés des Grandes écoles débutaient leur carrière dans une entreprise à moins de 250 salariés contraste avec le pourcentage de l'année précédente avec une hausse de 0,7 point.

Cela viendrait alors bousculer les « idées reçues » qui voudraient que les jeunes diplômés « privilégient uniquement les grands groupes ». Les PME (comptant entre 10 et 249 salariés) seraient d'ailleurs devenues en 2017 « le premier employeur des diplômés des Grandes écoles avec 31,7% des embauches, devant les grands groupes (31,3%), les ETI (28,9%) et les TPE (8,1%). »

L'étude de l'APEC menée en 2016 auprès de jeunes diplômés révèle aussi que la grande entreprise offrirait certes un cadre « rassurant » mais ne favoriserait pas forcément « l'épanouissement personnel ». Malgré les perspectives d'évolution professionnelle, la rémunération, le côté prestigieux et la stabilité de l'emploi que peuvent offrir les grandes entreprises, elles ne susciteraient pas toujours la « passion » recherchée par de nombreux jeunes souhaitant se réaliser au travail. Les jeunes peuvent ressentir au sein de ces entreprises une compétition excessive, avec l'impression que « chacun doit mener son chemin seul, voire aux dépens des autres, s'il veut sortir du lot. »

Les jeunes peuvent aussi regretter la « lourdeur administrative » (qui nécessite une gestion décentralisée et concurrente avec les autres unités) des grandes entreprises et une certaine « logique guidée exclusivement par le profit », leur paraissant incompatible avec leurs « valeurs humaines ».

On comprend à travers l'étude de l'APEC que de nombreux jeunes diplômés seraient plus heureux dans un environnement professionnel dans lequel les conditions de travail favoriseraient le bien-être et la réalisation de soi.

Selon l'étude, les grandes entreprises sembleraient parfois limiter la possibilité de reconnaissance individuelle pour les jeunes.

En outre, rappelons que les dirigeants des entreprises – et notamment des PME – peuvent d'ailleurs développer des actions consistant à œuvrer pour la qualité de vie au travail.

L'APEC rapporte que les PME apparaissent comme des entreprises où « l'ambiance est agréable », ce qui valorise fortement les PME.

-Des conditions de travail favorisant l'épanouissement dans les PME:

des entreprises « humaines », à « taille humaine »

« Ma première motivation est de travailler sur un projet qui me

plaît. Ici, tout est moins compartimenté ; je peux m'intéresser à ce que font mes collègues en matière de big data ou de Web. J'ai plus de contact direct avec les clients, plus de responsabilités. Je me sens davantage reconnu. » – Témoignage de Matthieu, employé dans la PME Neoxia, paru dans Le Monde en 2017 – article.lemonde.fr

-Les PME favoriseraient la reconnaissance et le sens que donnent les jeunes diplômés à leur travail.

Malgré la critique selon laquelle travailler dans une PME ne garantirait pas une stabilité de carrière, c'est pourtant précisément dans ces structures que « les jeunes diplômés ont le sentiment de pouvoir être le plus directement utiles, d'être reconnus pour ce qu'ils peuvent apporter, de participer de façon active à un projet et d'en profiter comme d'un tremplin pour accumuler une expérience riche et variée. »

Les PME offriraient aux jeunes l'opportunité de travailler pour une entreprise qui serait « plus respectueuse des valeurs personnelles et du sens donné à l'activité professionnelle » (APEC, 2016). Les jeunes diplômés en quête de sens ont aussi besoin de reconnaissance, ce qu'ils apprécient dans les PME. On leur donne davantage de responsabilités, ils se sentent davantage valorisés et utiles, et ce alors même qu'ils débutent.

L'article du Monde cité plus haut révèle que « **Les PME offrent des débouchés qui correspondent aux valeurs des jeunes diplômés dont les aspirations ont changé.** » L'attractivité des PME pour les jeunes diplômés est liée à la raison d'être de ces entreprises :

l'APEC nous informe que « Plus que les grandes entreprises, les PME sont perçues comme animées par un projet fort, qui est et demeure au cœur de leur dynamique [...] » Elles seraient appréciées pour la spécificité de leur histoire, leur expertise, leur créativité, etc. « Ce côté dynamique et créatif en fait un cadre stimulant pour des jeunes en début de carrière. ».

-Des supérieurs accessibles, des horaires plus flexibles, une organisation plus libre

L'étude de l'APEC montre également que les jeunes diplômés travaillant dans les PME travaillent souvent avec des dirigeants à l'écoute, accessibles, dans un cadre favorisant l'autonomie, poussant à se réaliser, avec des missions à responsabilités. De plus, les PME favoriseraient d'une « certaine liberté d'organisation (même si on peut aussi travailler beaucoup) ». Les horaires sont plus souples et les jeunes diplômés relativement autonomes. En bref, pour les jeunes diplômés, « ces entreprises sont perçues plus humaines et à taille humaine ».

Il y aurait une certaine convivialité dans les rapports hiérarchiques, les

supérieurs étant notamment (plus) accessibles au travers des échanges. Les enquêtes souligneraient la présence d'un partage des motivations, des valeurs, de la qualité des échanges, de la dimension solidaire des équipes de travail. La concurrence elle-même serait « saine », « une émulation reposant sur la reconnaissance des qualités... et des défauts de chacun ».

Dans l'article du Monde susmentionné, l'associé de Neoxia, Jean-Baptiste Paccoud, témoigne par ailleurs **des conditions de travail favorables pour les jeunes diplômés en PME** : « Nous séduisons aujourd'hui les jeunes diplômés avec ce qu'une grande boîte n'est pas capable de leur donner : une entreprise à taille humaine avec un état d'esprit, une ambiance de travail, une organisation allégée de couches de management et de contrôle hiérarchique où ils se sentent plus libres. »

-La start-up, « lieu de tous les fantasmes » ?

Malgré la fragilité économique de ces entreprises, les start-ups paraissent très appréciées des jeunes. Fraîchement créées, elles se caractérisent principalement par leur dynamisme selon l'APEC et par « une qualité de vie supposée meilleure que dans d'autres types d'entreprises » où les dirigeants favoriseraient un esprit jeune. Pour ces derniers, le bien-être des collaborateurs serait très important, ils partageraient aussi souvent les mêmes centres d'intérêt.

Dans l'enquête de l'APEC, on peut trouver des exemples de conditions de travail favorisant le bien-être en start-up : « salle de sport dans les locaux de l'entreprise, baby-foot mis à disposition, etc. »

-Évolutions de l'apprentissage, apparition de l'entrepreneuriat dans les cursus scolaires

« A quoi doit-on cette ferveur ? Sans doute aux évolutions pédagogiques mises en œuvre dans les écoles, comme la montée en puissance des formations par apprentissage. Le triptyque « étudiant-grande école-secteur professionnel » est une combinaison gagnante et favorise le rapprochement notamment avec les PME, tout en permettant aux entreprises de détecter des jeunes à fort potentiel. » – Karine Darmon, rédactrice Focus RH, article paru en 2017 – site focusrh.com

La spécialité « entrepreneuriat » dans les cursus pourrait-elle aussi expliquer cet attrait pour les PME ?

Si la montée des formations par apprentissage amène les étudiants à se rapprocher des PME, notons également que l'entrepreneuriat – qui semble très en vogue en ce moment – pourrait aussi être un facteur d'explication à cette attirance pour les PME.

En effet, depuis quelques temps, on peut observer un développement croissant de l'entrepreneuriat, qui semble séduire énormément. Focus RH

s'appuie sur les chiffres de la CGE, révélant que 75% des Grandes écoles bénéficieraient de la spécialité « *entrepreneuriat* » et que 92% des écoles de management proposeraient même cette spécialité à leurs étudiants. L'article révèle que, quand bien même seulement deux écoles de management (Edhec et HEC) et certaines écoles d'ingénieurs comme l'École des Ponts ont été intégrées au grand campus de start-up parisien, la « *station F* », toutes cependant organiseraient des semaines consacrées à l'innovation à la créativité.

Les écoles répondraient aussi à l'appel à projets Disrupt'Campus, ayant pour objectif de « sélectionner des cursus de formation à l'entrepreneuriat et à l'innovation numérique en mode "start up", associant étroitement des entreprises engagées dans des démarches de transformation numérique. » Toujours selon cette même source, notons enfin que si des diplômés viennent à créer une entreprise, ce critère est maintenant intégré dans les classements et enquêtes concernant l'insertion professionnelle.

Bien que les PME puissent paraître instables en termes économiques ou en termes d'évolution de carrière, **elles semblent pourtant bénéficier d'un regain de vitalité, notamment auprès des jeunes diplômés, nombreux à apprécier le côté convivial, humain, dynamique, flexible et créatif de ces entreprises, favorisant la reconnaissance au travail et le sens que ces jeunes peuvent donner à ce dernier.**

Les évolutions en termes de formations étudiantes pourraient aussi favoriser, notamment au travers de spécialités modernes de type « *entrepreneuriat* », la proximité des étudiants avec les PME.

QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

A-La qualité de vie au travail

1- De quoi parle t-on ?

a- Définition de l'Accord National Interprofessionnel (ANI),

En France, après plusieurs mois de discussion, les partenaires sociaux ont conclu en juin 2013 un accord national interprofessionnel (ANI) intitulé "Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle".

Cet accord pose une définition de « la qualité de vie au travail » :

"La qualité de vie au travail peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement, qui englobe **l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué**".

"La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail. Elle dépend aussi de leur aptitude à conjuguer performances individuelles et collectives dans le cadre du dialogue social. La qualité de vie au travail contribue à cette compétitivité".

b- Ce que recouvre la qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail recouvre en réalité un ensemble de champs assez large et il est parfois difficile de la définir précisément.

D'autant que la démarche en elle-même encourage une définition et une mise en œuvre de la "QVT" propre à chaque entreprise, en fonction de ses caractéristiques et d'une vision construite collectivement avec les salariés.

Néanmoins, il peut être dégagé **trois grands éléments permettant de délimiter ses contours et démarrer sa propre réflexion...**

La qualité de vie au travail, c'est :

-Les conditions d'emploi et de travail

- ❖ Environnement de travail (physique, technique, organisationnel, relationnel...)
- ❖ Conditions de vie extra-professionnelles en relation avec le travail
- ❖ Conditions d'emploi (formation, carrière, égalité, parcours professionnel...)

-La capacité à s'exprimer et à agir

- Participatif (groupe de résolution de problèmes, débats sur le travail...)
- Partenariat social (concertation, dialogue social...)

- Soutien managérial
- Soutien des collectifs (solidarité métier, travail en équipe, échanges sur les pratiques...)

-Le contenu du travail

- ✓ Autonomie au travail : pouvoir d'agir sur des éléments de la tâche (rythme, procédure, choix des moyens, accès aux ressources, outils...) et de les combiner de manière variée et adaptée à la situation de sorte à procurer un sentiment de maîtrise
- ✓ Valeur du travail : le travail est toujours adressé, sa valeur est d'abord accordée par autrui (client, bénéficiaire, hiérarchie, pair...) et renvoie au sentiment d'utilité
- ✓ Travail apprenant : il renvoie à la possibilité de mobiliser en situation un ensemble de compétences (relationnelles, émotionnelles, physiques, cognitives...). Un travail apprenant rend le travail intéressant.
- ✓ Travail complet : réaliser une tâche complète non seulement au plan organisationnel (maîtrise d'un processus ou d'une séquence de processus), mais aussi pouvoir évaluer les effets de notre activité en regard des résultats que nous en attendons, et pouvoir réduire l'écart entre les deux. Et donc "piloter" notre performance (sentiment de responsabilité).

c- Pour quels objectifs ?

- **Soutenir la qualité de l'engagement**

Les entreprises, afin de sortir d'une représentation du travail jugée parfois négative et trop centrée sur la "souffrance", espèrent d'une démarche "QVT" un regard plus positif sur le travail et soulignent leur potentialité au plan du développement individuel.

Les représentants des salariés sont attentifs à ce que ce "nouveau" concept ne masque pas les enjeux de santé psychologique et qu'il permettra d'intégrer les causes organisationnelles liées aux risques de dégradation de la santé.

La démarche QVT vise d'abord à reconnaître et soutenir la qualité de l'engagement dans le travail et l'entreprise.

- **Renforcer la cohérence des négociations**

Les acteurs des entreprises **sont mobilisés sur une pluralité de négociations portant sur des sujets comme le "stress", "l'égalité", la "diversité", la "mobilité", le "temps de travail", le "régime de prévoyance", le "handicap", etc.** Ces négociations sont souvent cloisonnées, avec des résultats pas toujours convergents, des difficultés d'articulation et de cohérence dans les principes et dans le suivi de leur effectivité.

La possibilité de négocier un accord unique sur ces sujets **permettra de fédérer les énergies, d'apporter de la cohérence dans l'action et d'assurer un meilleur suivi des progrès réalisés.**

- **Piloter autrement la performance**

Dans des contextes où la qualité du service ou du produit, l'initiative et l'engagement sont à la source de la compétitivité, la performance doit désormais intégrer des critères liés à la qualité du travail. Entendue aussi comme réponse aux questions lancinantes de la santé au travail et de l'innovation, et non plus se limiter à des ratios de productivité et de court-termisme financier.

L'enjeu pour l'entreprise est d'articuler **une triple trajectoire : celle du marché (de moins en moins prévisible), celle de l'organisation (flexibilité, lean...) et celle des métiers (parcours, mobilité...).**

2- La qualité de vie au travail : une notion complexe

Selon le sondage 2017 de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) -KANTAR TNS, 61% des entreprises ont mis en place des actions ou des plans d'action en faveur de la QVT mais seulement 32% **les ont réellement activées !**

La Qualité de Vie au Travail (QVT) est l'espace d'équilibre entre la satisfaction des salariés et la performance de l'entreprise. L'enjeu économique pour l'entreprise est incontestable puisque la Qualité de Vie au Travail vise à améliorer la compétitivité. Cependant, **trois autres enjeux** sont également à prendre en considération :

-l'enjeu social, qui consiste à maintenir l'équilibre relationnel et à faire le lien entre les différents intervenants,

-l'enjeu individuel qui permet d'optimiser le rôle de tous les acteurs de l'entreprise

-et enfin l'enjeu juridique dans la mesure où la Qualité de Vie au Travail est encadrée et normée, les entreprises devant ainsi s'y soumettre.

Une bonne Qualité de Vie au Travail permet de réduire le taux d'absentéisme et de turn-over (grâce à un meilleur épanouissement professionnel et une meilleure prévention des risques psycho-sociaux), elle permet de réduire les coûts de recrutement et elle contribue à maintenir l'implication des salariés dans l'entreprise, plus investis et plus productifs.

Pour le salarié, la Qualité de Vie au Travail permet de ne pas subir le travail comme une contrainte mais de le vivre comme un facteur de réalisation personnelle et de donner du sens à sa place en entreprise.

L'entreprise est une organisation sociale constituée d'êtres humains aux rapports complexes, interdépendants les uns des autres. Veiller à préserver un environnement sain permet de prévenir les risques psychosociaux, et de préserver la dignité de chacun.

La **Qualité de Vie au Travail** contribue à la performance de l'entreprise pour 97% des salariés et 99% des dirigeants ! (Étude Malakoff Médéric 2017)

Trois (3) angles d'approche différents

La Qualité de Vie au Travail s'adresse à plusieurs aspects de la vie professionnelle d'un individu et s'articule autour de 3 axes majeurs (d'après la définition de l'ANACT, l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail).

Tout d'abord, **le premier axe concerne les « conditions de travail »** : on s'intéresse à la qualité de l'environnement professionnel physique, technique et organisationnel, on prend en compte les conditions d'emploi tels que l'égalité professionnelle, le droit à la formation, le suivi de carrière ou encore la diversité. En parallèle, on étudie les conditions de vie hors emploi qui restent en lien avec le travail à savoir : le temps de transport, l'équilibre vie privée-vie professionnelle et les problèmes de santé.

Le deuxième axe s'intéresse à la « capacité à s'exprimer et agir ». On s'interroge sur la qualité des interactions entre collaborateurs. L'environnement professionnel permet-il un soutien collectif ? Un soutien des managers ? Existe-t-il un dialogue social, un débat sur le travail, un groupe de résolution de problèmes ?

Les relations sociales, d'après l'étude 2017 de Malakoff Médéric sur la QVT, sont le principal facteur déterminant de Qualité de Vie au Travail pour 49% des salariés et 53% des dirigeants. La proximité entre salariés est un facteur de confiance qui est lui-même un facteur de bien-être. De mauvaises relations ont un impact direct sur la Qualité de Vie au Travail. Le rapport à la hiérarchie, la communication entre collègues, le regard que les dirigeants portent sur leurs salariés (reconnaissance ou indifférence), tous ces liens humains posent les bases de la Qualité de Vie au Travail d'un point de vue relationnel.

Enfin, **le troisième aspect concerne le « contenu » du travail** avec l'autonomie du travail, la valeur du travail, le travail dit « apprenant » (un travail qui mobilise les compétences) et le travail complet (un travail qui donne une vision globale de la performance individuelle). Ces points déterminent l'implication du salarié. Comment s'assurer que son poste est intéressant, est-ce qu'il peut mesurer son impact dans l'entreprise ? Il y a également une volonté de création de valeur en cherchant à favoriser l'implication du salarié dans la démarche de l'entreprise.

3- Comment améliorer les conditions de travail des salariés ?

Souhaitons-nous voir nos salariés souriants et épanouis ?

Facile, **il suffit d'améliorer leur quotidien au travail**. Ce qui va être étudié dans la suite.

Certaines entreprises sont confrontées à des problématiques de **turnover important et/ou de taux d'absentéisme élevé**, d'autres souhaitent simplement travailler leur marque employeur. Quelle que soit leur raison, **le bien-être des salariés et l'amélioration de l'espace de travail** sont aujourd'hui des enjeux prioritaires pour les managers des Energies Humaines. Le phénomène est à tel point important qu'une semaine entièrement dédiée à la **qualité de vie au travail** doit être mise en place chaque année afin de travailler sur leurs performances.

Où en sommes-nous ?

Il faut **non seulement mieux comprendre cette thématique de plus en plus abordée dans les entreprises, mais aussi à trouver des solutions simples pour améliorer la qualité de vie au travail de tous nos salariés, qu'ils soient permanents ou en contractuels.**

a- Qu'est-ce que la qualité de vie au travail

La Qualité de Vie au Travail, ou QVT, se caractérise par un environnement de travail et une satisfaction de salariés assez propice pour optimiser la performance globale d'une entreprise.

Selon une définition introduite en 2013 par l'Accord National Interprofessionnel (ANI), elle rassemble « **les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci** »

De nombreux organismes se préoccupent de la QVT, dont l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (l'ANACT), ils considèrent d'ailleurs que la qualité de vie au travail des employés doit être construite autour des axes principaux suivants :

- **Les relations sociales avec les collègues et la hiérarchie ;**
- **Le contenu du travail et les moyens attribués pour le réaliser ;**
- **L'environnement professionnel ;**
- **L'organisation du travail ;**
- **L'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale ;**
- **L'accomplissement personnel au travail et l'évolution de carrière.**

b- La QVT en quelques chiffres

Chaque année, Malakoff Médéric s'intéresse au bien-être des salariés et établit un baromètre de la qualité de vie au travail grâce à une enquête poussée sur un échantillon de 3 500 salariés travaillant dans des entreprises privées.

De cette étude ressortent des chiffres intéressants à analyser pour les directions des Energies Humaines et les chefs d'entreprises :

- **73% des interrogés avouent être satisfaits de leur qualité de vie au travail ;**
- **73% des répondants se veulent rassurés** quant à leur situation

professionnelle actuelle ;

- 35% des enquêtés **sont confrontés à des difficultés pour concilier correctement leur vie professionnelle et leur vie privée ;**
- 68% des employés ayant participé à l'enquête **sont soumis à de grandes situations de stress au travail et que cela impacte leur santé psychologique ;**
- 50% des sondés **regrettent le manque de reconnaissance et d'autonomie accordées dans le travail par leur hiérarchie ;**
- 29% des salariés seulement, **affichent leur engagement envers leur entreprise.**

Ainsi, de manière générale nous nous rendons compte que la qualité de vie au travail s'est améliorée au cours des dix 10) dernières années et que près de 3/4 des travailleurs en sont satisfaits. **Ce résultat peut s'expliquer par une plus grande préoccupation des entreprises pour le bien-être de leur personnel mais aussi par une meilleure prévention des risques psychosociaux.**

Cependant, certains indicateurs QVT restent encore trop faibles et peuvent fournir des axes intéressants pour l'amélioration des conditions de travail au sein des entreprises et l'épanouissement du salarié. De plus, il s'avère que les conditions de travail dans les petites et moyennes entreprises sont jugées plus qualitatives que dans les grands groupes.

**A chaque entreprise de mesurer le bien-être au travail
et de mettre en place des plans d'actions pour l'améliorer.**

4- Quel intérêt pour les entreprises d'améliorer la qualité de vie au travail ?

Favoriser le bien-être de nos collaborateurs est un enjeu important pour la pérennité d'une entreprise. En effet, leur offrir un cadre de travail le plus agréable possible aura de réels impacts, qu'ils soient financiers ou humains.

-La réduction de nos coûts

Lorsqu'un(e) collaborateur/trice se sent à l'aise avec son cadre de travail et au sein de son équipe, il est prouvé statistiquement qu'il/elle sera moins sujette à l'absentéisme et à des arrêts maladie. Cela aura pour conséquence de faire baisser notre turn-over et nous permettra de réduire nos divers coûts liés au remplacement et au recrutement en longue durée ou en mission temporaire.

-La santé de nos collaborateurs

Outre l'impact monétaire, une bonne ambiance réduira inévitablement le stress de nos équipes. Il y a donc de véritables objectifs en termes de santé et de prévention des risques psycho-sociaux. Pour aller plus loin, plusieurs actions peuvent être mises en situation comme par exemple leur offrir la

possibilité de voir un coach personnel.

-Le sentiment d'appartenance

Posséder une démarche QVT concrète agira de manière positive sur la fidélisation de nos équipes. Non seulement, nous verrons notre taux de turnover baisser mais cela aidera aussi au développement de notre marque employeur et au rayonnement de notre organisation sur notre secteur d'activité.

Une qualité de vie au travail est synonyme de performances

Dans une entreprise à l'écoute du bien-être de ses salariés, ces derniers pourront mieux s'épanouir dans leurs missions. Ainsi, ils seront davantage productifs, impliqués et investis dans la concrétisation des objectifs de l'entreprise et son développement. Ce cadre de travail agréable et bienveillant pourra même devenir un environnement propice à l'innovation.

Quelques axes d'améliorations simples

Pour améliorer la qualité de vie au travail et réduire le stress de nos salariés, voici **quelques idées qui peuvent facilement être appliquées** :

Travailler dans un climat social serein

- Faire en sorte que les dirigeants ou directeurs de services saluent leurs équipes chaque matin ;
- Instaurer un ou plusieurs jours d'intégration en proposant une courte formation aux nouvelles recrues ;
- Veiller à la bonne entente de tous les collaborateurs ;
- Gérer les conflits de façon diplomatique ;
- Faire circuler les informations efficacement au sein du personnel via un journal interne ;
- Assurer l'égalité professionnelle et la diversité entre les employés ;
- Organiser des activités de team-building pour développer le lien social ;
- Mettre en place un management participatif ;
- Encourager et féliciter les équipes lors de grands achèvements ;

Proposer un environnement de travail adéquat

- Veiller au bon entretien du matériel afin de réduire les accidents du travail ;
- Permettre au salarié l'aménagement de son bureau ;
- Définir un espace en tant que salle de pause ;
- Offrir des postes de travail ergonomiques ;

Permettre aux salariés de se réaliser et d'évoluer

- Faire en sorte que nos collaborateurs puissent avoir accès à la formation professionnelle qui les intéresse ;
- Offrir à nos salariés plus d'autonomie et de responsabilité ;
- Laisser à nos équipes la gestion de leur propre projet ;
- Veiller à la charge de travail confiée à chaque salarié pour éviter le bore-out ou le burn-out ;

- Favoriser l'évolution de carrière grâce à des promotions en interne ;

Favoriser une bonne conciliation des vies privées et professionnelles

- Organiser du co-voiturage entre les employés ;
- Proposer plus de flexibilité dans les horaires de travail ;
- Accorder des journées de télétravail ;
- Se mettre en lien avec une crèche à proximité du lieu de travail ;

Apporter une touche supplémentaire de bonheur au travail

- Développer les espaces de verdure grâce à des plantes ou des potagers ;
- S'offrir les services de coachs (sportifs, développement personnel...) ;
- Créer des boîtes à idées sur des sujets variés et récompenser les participants ;
- Proposer à des salariés d'échanger leurs postes pour faire découvrir la variété des métiers d'une entreprise ;
- Organiser des ateliers dégustation de produits locaux ;

Bien d'autres solutions peuvent être envisagées afin d'améliorer la qualité de vie au travail de nos salariés. Que ce soit des outils comme **des écouteurs anti-bruit ou des applications comme le réseau social d'entreprise**, nous pourrions tout à fait opter pour des solutions adaptées à notre budget.

B -La Qualité de Vie au Travail avec des salariés contractuels / intérimaires

D'après le code du travail, un salarié contractuel/intérimaire doit disposer des mêmes droits et des mêmes avantages qu'un salarié en CDI au sein de l'entreprise utilisatrice chez qui il effectue son contrat de mission. **Ainsi, ce que est mis en place pour les salariés permanents afin d'améliorer leur qualité de vie au travail doit également être utilisable par les salariés contractuels/en intérim.** Cela peut être des avantages financiers ou non comme des tickets restaurants, une salle de pause mais aussi des activités sportives ou culturelles.

N'oublions pas que nos salariés, quel que soit leur type de contrat de travail, sont les premiers ambassadeurs de notre entreprise. Il est donc important de prendre soin d'eux de manière égalitaire.

Comme nous l'avons dit précédemment, **des salariés motivés seront plus performants, qu'ils soient intérimaires ou non.** Nous avons donc tout à y gagner.

Enseignement

On sait aujourd'hui que bien-être et performance au travail sont étroitement liés dans la réussite d'une entreprise. Au-delà des aspects financier et compétitif, agir sur ces facteurs présente aussi des enjeux

sociaux et de santé.

Pour parvenir à nos objectifs, nous disposons d'une multitude d'outils. **En fonction de la taille de notre entreprise et de nos moyens, même la plus petite action sera bénéfique.** Nos salariés contractuels/en intérim ont tout autant le droit de bénéficier des outils et avantages mis en place au sein de notre entreprise que nos salariés permanents.

En CDI, en CDD ou en contrat intérim, nous ne devons donc faire aucune différence. **En agissant de manière égalitaire, nous véhiculerons non seulement une bonne image mais nous contribuerons à augmenter la motivation de l'ensemble de nos salariés ce qui, in fine, améliorera notre productivité.**

C -Qualité de vie au travail et performance

Mener une politique de Développement Energies Humaines/Ressources Humaines responsable et engagée en faveur de la Qualité de vie au Travail peut booster la performance sociale et économique d'une structure et améliorer la relation client.

Comme nous l'avons vu, l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 négocié entre les partenaires sociaux pose le principe de la **contribution de la qualité de vie au travail (QVT) à la performance et à la compétitivité des entreprises** : « La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail. Elle dépend aussi de leur aptitude à conjuguer performances individuelles et collectives dans le cadre du dialogue social. La qualité de vie au travail contribue à cette compétitivité. »

Pour chaque entreprise, améliorer la QVT est donc une occasion d'améliorer sa performance économique.

Les leviers sont opérationnels (management, processus DEH/RH et sécurité, amélioration des environnements et des postes de travail, action contre les facteurs d'absentéisme,...). Le retour sur investissement est à la fois **financier** (moins d'absence, moins d'accidents du travail ou de maladies professionnelles) et **managérial** (plus d'implication des salariés, meilleure qualité du service rendu ou de la production, ...).

1- Quel contenu donner à la Qualité de Vie au Travail (QVT) ?

L'ANI en donne une 1^{ère} définition : « **Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminera la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte** ». La QVT nous amène donc **au-delà de**

l'amélioration des conditions de travail ou de la prévention des risques professionnels (risques physiques et risques psychosociaux).

Elle constitue une approche **plus globale et plus positive du travail et de ses conditions de réalisation** tant en terme de contenu qu'en terme de facteurs environnementaux (les conditions de sa réalisation pour l'individu et le collectif de travail).

Sous la contrainte du législateur ou des évolutions sociétales, les entreprises ont négocié de nombreux accords sans faire de lien nécessairement entre eux :

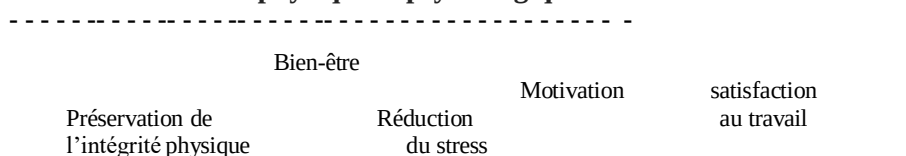
- dialogue social
- sécurité et conditions de travail
- prévention des TMS et des risques psychosociaux
- formation et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- prévention des discriminations et promotion de l'égalité des chances (travailleurs handicapés, égalité professionnelle femmes-hommes, seniors...)
- articulation vie privée – vie professionnelle
- télétravail
- ...

L'approche QVT conduit à **revisiter les pratiques des entreprises** qui vont désormais **engager une réflexion plus globale** incluant l'ensemble de ces thématiques.

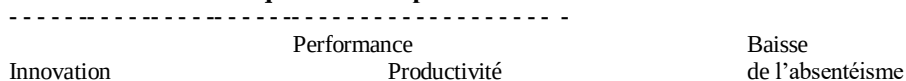
La Qualité de Vie au Travail redonne ainsi une vision positive du développement de la Gestion des Energies Humaines/Ressources Humaines sous **l'angle social de la Responsabilité Sociétale d'entreprise (R.S.E.)**.

• L'intérêt de mener une politique en faveur de la QVT

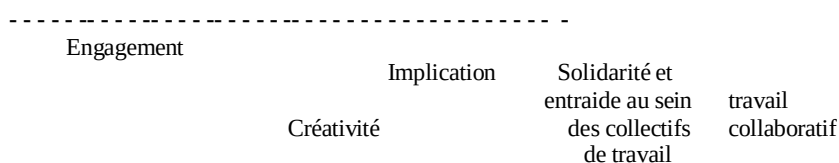
Pour l'état de santé physique et psychologique



Pour la santé économique de l'entreprise



Pour le travail individuel et collectif



2- L'augmentation de la performance de l'entreprise par l'amélioration de la qualité de vie au travail

La journée du **11 juin**, c'est la **journée mondiale du bien-être**. C'est l'occasion de prendre bien soin de soi. Mais en matière professionnelle, le bien-être **au travail** prend également de l'ampleur. C'est un thème qui se développe depuis quelques années avec l'apparition des **risques psychosociaux** liés au **stress**, ou encore la multiplication des sujets de négociation sensibles dans l'entreprise comme la **pénibilité** au travail. Aussi, les chefs d'entreprise se penchent désormais sur la **qualité de vie au travail (QVT)**.

Les **conditions de travail** influent sur la **productivité de l'entreprise** et l'**implication des salariés**, c'est donc un point qu'il ne faut pas négliger.

Comment concilier **performance individuelle** et **performance collective** ?

Quels sont les angles d'attaques qui impacteront la QVT dans votre entreprise ?

Conjuguer l'épanouissement personnel et la performance durable à tous les niveaux des organisations. C'est un accord gagnant-gagnant.

Les enjeux de la qualité de vie au travail

Par **qualité de vie au travail (QVT)**, on entend toutes les actions permettant de **concilier l'amélioration des conditions de travail et de vie** des salariés/des équipes de travail et la **performance individuelle et collective** dans l'entreprise.

La qualité de vie au travail (QVT) ne doit pas être négligée. **Il s'agit de l'un des facteurs de performance et d'innovation dans l'entreprise.**

Elle s'**évalue, s'apprécie et se mesure à travers divers éléments** tels que :

- la qualité de l'engagement de nos salariés à tous les niveaux de l'entreprise ;
- la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise ;
- la qualité des relations de travail qui passe notamment par une bonne ambiance et une bonne entente entre collègues ;
- la qualité des relations sociales, construites sur un dialogue social actif ;
- la qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail ;
- la qualité du contenu du travail ;
- la qualité de l'environnement physique ;
- la possibilité de réalisation et de développement personnel qui se traduit notamment par le degré d'autonomie et de responsabilité accordé aux salariés ;
- la possibilité de concilier sa vie professionnelle avec sa vie personnelle ;
- le respect de l'égalité professionnelle.

La qualité de vie au travail est un véritable atout de performance. Aussi, un **palmarès** est publié depuis plusieurs années pour déterminer les

entreprises où il fait bon travailler : le palmarès "**Great Place to work**". Dans ce palmarès figurent des entreprises qui ont été évaluées après enquête auprès de leurs salariés. Ce sont eux en effet les mieux placés pour évaluer la QVT dans l'entreprise. **Les salariés sont interrogés sur :**

- le **niveau de confiance de l'environnement de travail** : sont évalués ici les comportements qui mesurent la façon dont la crédibilité, le respect et l'équité sont exprimés dans l'entreprise. Le niveau de fierté et de solidarité est également déterminé ;
- **l'évaluation de la culture d'entreprise** : l'enquête auprès des salariés doit mettre en lumière la connaissance de la société par les salariés : **informations démographiques, informations générales sur le chiffre d'affaires et l'historique de l'organisation par exemple, les avantages offerts aux collaborateurs.** L'objectif ici est d'évaluer l'information, la communication réalisée dans l'entreprise, l'implication des salariés et leur connaissance des pratiques et de la philosophie prônée par leur employeur en matière d'embauche, de communication, de formation et de valorisation des salariés et de leur travail.

La présence de l'entreprise dans ce palmarès indique aux candidats aux postes ouverts dans l'entreprise l'importance accordée aux conditions de travail et à la valorisation des collaborateurs. Ceci est donc un bon moyen de recruter et de se faire connaître de façon positive.

3- Besoin de conseils en management ?

Bien manager son équipe pour une plus grande performance dans son entreprise Comment les dirigeants perçoivent-ils la QVT dans leur entreprise ?

Selon une étude menée en 2016, **95% des dirigeants** estiment que le niveau de la **qualité de vie au travail** est bon ou très bon, alors que seulement **70% des salariés** partagent cet avis. Comment peut-on expliquer cet écart ? Il semble que les éléments pris en compte pour **évaluer la qualité de vie au travail** ne sont pas les mêmes du côté des chefs d'entreprise ou du côté des salariés.

54% des dirigeants et 49% des salariés estiment que **l'ambiance et les relations entre collègues** sont les facteurs déterminants de la qualité de vie au travail. Mais les autres facteurs à l'origine de la QVT diffèrent ensuite selon le point de vue où on se place.

En effet, 47% des dirigeants considèrent que le deuxième élément déterminant de la QVT sont les **relations qu'entretiennent les salariés avec leur supérieur hiérarchique**. Or, pour 40% des salariés, il s'agit plutôt du niveau de rémunération.

a- Quelques conseils pour améliorer la QVT de nos salariés

L'amélioration de la **qualité de vie au travail** nous permettra, en tant que

chef d'entreprise ou en tant que manager, de lutter contre l'**absentéisme**, qui présente un coût et ainsi **augmenter notre compétitivité**.

83 % des dirigeants pensent que la qualité de vie au travail sera un thème de préoccupation majeur pour les entreprises dans l'avenir.

D'ailleurs, 9 personnes sur 10 estiment que la santé et la qualité de vie au travail contribuent à la performance de l'entreprise.

Sachons que même des **actions** très simples peuvent nous permettre d'**améliorer la qualité de vie au travail** de nos salariés. Nous n'avons pas forcément besoin d'entamer un gros chantier en la matière. Nous pouvons notamment :

- organiser des **actions de formation** : elles permettront à nos salariés d'acquérir, de développer ou de parfaire des compétences. Favoriser l'évolution de carrière professionnelle est un bon levier pour impliquer davantage les salariés dans leur poste et donc dans l'entreprise ;
- développer des dispositifs permettant aux salariés de concilier vie privée et vie professionnelle pour impacter leur productivité : le **télétravail** par exemple est utile pour permettre à un salarié qui habite loin de son lieu de travail de limiter certains jours de la semaine les trajets aller/retour domicile-lieu de travail et ainsi éviter la fatigue des trajets pour davantage de disponibilité et d'efficacité ;
- créer des **crèches d'entreprise** : leur mise en place à proximité des locaux de travail feront gagner du temps aux salariés, de gagner dans la gestion et l'organisation de leur vie personnelle. Cela peut limiter les retards et les absences dues aux problèmes de garde. Les salariés parents sont donc ainsi tranquilisés et moins stressés donc pleinement disponibles et efficaces à leur poste de travail ;
- instaurer des **points hebdomadaires ou mensuels** entre les salariés et leurs managers : évoquer régulièrement les éventuels problèmes rencontrés par les salariés et réorganiser l'activité de l'équipe en fonction des retards pris par certains et de l'avancement des autres constitue du **management participatif** dont les effets ne sont pas à négliger ! Cela est possible lorsque les compétences des salariés sont transverses. Ils deviennent force de proposition et s'impliquent davantage dans les différents projets et tâches ;
- mettre en place des **questionnaires** permettant à nos salariés d'exprimer par exemple leurs besoins concernant l'aménagement de leur poste de travail (repose pieds, tapis de souris ergonomique...). Les douleurs physiques répétées peuvent entraîner à force, chez certains salariés, une fatigue psychologique.

b- Une démarche « amélioration des conditions de travail » pour prévenir les risques psychosociaux

Pour que les salariés se sentent à l'aise, il faut bien-sûr **donner de**

l'importance à l'ergonomie. N'hésitons donc pas à apporter quelques aménagements spécifiques afin que chacun puisse bénéficier d'un **espace de travail personnalisé et fonctionnel.**

Mais ce n'est pas tout, car **pour dynamiser l'entreprise, motiver les salariés et améliorer leur productivité, il est surtout important d'adopter un style de management basé sur l'écoute participative, la reconnaissance, la valorisation, ou encore le développement des connaissances.**

Pour prévenir toute forme de risques psychosociaux, l'entreprise peut faire appel à une organisation professionnelle ou un cabinet spécialisé dans le domaine. Ici, l'objectif est bien évidemment de conduire des projets d'amélioration de travail en agissant sur les axes suivants : **l'organisation du travail, la gestion des compétences, la santé au travail, la prévention des risques,** etc.

Comment rendre nos salariés plus performants

Pour permettre aux salariés d'exister au sein de l'entreprise, n'hésitons pas à **reconnaître le travail effectué par chacun d'eux. En exprimant notre gratitude,** nous donnons de la valeur à nos employés : ils seront plus motivés. Prenons également le temps de les écouter, tenons compte de leurs idées. Ici, l'astuce **consiste à mettre en place une communication bilatérale.** En fonction des besoins de chaque salarié, mais aussi ceux de l'entreprise, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation s'avère aussi nécessaire.

Le développement des compétences doit être essentiel

Les salariés sont certes motivés par un environnement propice et un management à l'écoute ; mais **il reste essentiel de leur permettre de développer leurs compétences.** Cela peut passer par une certaine autonomie mais tout le monde n'en recherche pas ; en revanche c'est de la responsabilité de l'employeur de mettre en œuvre des dispositifs permettant le développement du savoir-faire. **Formations, évolutions de carrière, mobilité...** Il faut penser que chaque employé souhaite un jour évoluer !

Renforcer l'esprit d'équipe

Pour un bon chef d'entreprise, **renforcer le sentiment d'appartenance et l'esprit d'équipe** n'est pas si difficile que ça. **Organiser des événements d'entreprises** (repas, sorties, after-work), **proposer des activités en dehors du travail, des activités sportives,** etc.

c- Les avantages d'une démarche QVT

La Qualité de Vie au Travail impacte les personnels et organisations à quatre niveaux :

-psychologique (motivation, satisfaction au travail...)

-santé (bien-être, réduction du stress, préservation de l'intégrité physique...)

-comportemental (engagement, implication, créativité...)

-économique (performance, productivité, innovation...)

Une démarche QVT efficace est donc **bénéfique pour les collaborateurs et pour l'entreprise** : optimisation de l'organisation du travail, formations ciblées, communication constructive, signes de reconnaissance, rapports sociaux satisfaisants etc. permettent de renforcer la qualité de vie au travail, ainsi que la performance individuelle et collective de vos équipes.

Conditions sociales et conditions de travail



D - Conciliation vie privée et vie professionnelle

Réussir à trouver un bon équilibre entre vie personnelle et professionnelle représente une nouvelle forme d'idéal pour les employés : un éventuel déséquilibre entraîne stress et fatigue, perte de contrôle, voire des rapports tendus.

Nous sommes partagés entre épuisement et frustration et nous nous sentons submergé parce qu'il nous reste encore tant de choses à faire en si peu de temps.

Pour Martha McCarty, **cet état peut être qualifié de « Syndrome du Centre de l'univers », cette impression que toutes les responsabilités gravitent autour de nous et qu'elles reposent sur nos épaules.**

Si nous essayons de faire plusieurs choses à la fois, nous augmentons le nombre d'erreurs et nous nous surchargeons.

Les organisations doivent comprendre que le concept d'équilibre entre vie personnelle et professionnelle ne peut pas se résumer à une simple déclaration d'intention dans la brochure de l'entreprise. **Les procédures de travail doivent être repensées pour concilier les besoins professionnels et personnels.**

En tant qu'employés, **nous devons nous aussi comprendre l'impact qu'un tel déséquilibre peut avoir sur notre carrière et sur notre personne.**

a- L'impact du déséquilibre vie personnelle et professionnelle

-Nous nous sentons moins épanoui

Quand cet équilibre se délite, nous commençons à douter de notre travail et nous nous demandons si c'est là vraiment la vie que nous souhaitons mener.

Satisfaire aux demandes croissantes de nos vies personnelle et professionnelle nous semble toujours plus difficile, nous avons l'impression de manquer de temps en permanence. Nous oublions également les aspects positifs de notre travail (l'enthousiasme suscité par les nouveaux défis, la création d'amitiés, l'estime de soi et de sa valeur), et inconsciemment, **nous nous focalisons sur les aspects négatifs.**

Nous nous sentons frustrés et confus : **non seulement nous perdons le contrôle de notre vie mais en plus nous ne voyons aucune issue. Nous sommes en quelque sorte piégés dans un cercle vicieux au lieu de gagner en épanouissement.** Pour maintenir un bon équilibre mental, psychologique, social et physique, **faire la part belle aux autres facettes de la vie est par conséquent essentiel, au risque de perdre le goût de travailler.**

-Nous souffrons d'épuisement

Quand le travail commence à prendre le pas sur les autres aspects de notre vie, **nous oublions les temps nécessaires pour nous reposer et nous aérer.** Nous commençons à nous consumer à petit feu et nous nous abîmons plus que nous ne l'imaginons. Nous sommes incapables de nous concentrer sur les tâches en cours et nous sommes plus susceptibles de commettre des erreurs. **Notre corps commence à envoyer des signaux d'alerte qui nous incitent à ralentir ou à reprendre notre souffle.**

Parmi les signes répandus chez les employés épuisés : **maladie, anxiété liée**

au stress, migraine, insomnie, dépression et même tension artérielle élevée... Autant de facteurs qui entraînent souvent des arrêts maladie. La productivité s'en ressent lourdement car les employés luttent pour rattraper le temps perdu et en faire encore plus. Au final, ils sont plus stressés que jamais et cet effet de domino entache leur vie personnelle et leur rapport aux autres.

-Nous n'avons plus le temps pour rien ni pour personne

Une journée ne fait que 24 heures. **Consacrer plus de temps au travail signifie nécessairement en passer moins avec les autres, particulièrement les êtres qui comptent : notre famille, nos amis et nos proches.** Si nous ne négocions pas habilement notre équilibre, notre travail peut cannibaliser notre énergie dans des proportions effrayantes, et nous laisser trop fatigué pour faire quoi que ce soit. **Nous commençons à esquiver les dîners et autres sorties familiales, nous restons à l'écart des occasions spéciales qui requièrent temps et attention.**

Quand la demande de travail commence à empiéter sur notre temps de loisir, ressentiment et frustration pointent le bout de leur nez. **De nombreuses personnes ne voient plus leurs enfants autant qu'elles le voudraient, pensent que leur mariage ou leur relation souffre du travail et se sentent même trop fatiguées pour avoir des relations sexuelles.** Nos amis et les membres de notre famille peuvent facilement nous agacer ou nous irriter car ils semblent ne pas comprendre suffisamment ce que nous endurons. Au fil du temps, la qualité de nos relations avec nos proches se détériore sensiblement.

b- Que faire pour restaurer l'équilibre ?

Notre cerveau ne peut déployer simultanément que des ressources limitées. Si nous essayons de faire plusieurs choses à la fois, nous augmentons le nombre d'erreurs et nous nous surchargeons. De longues périodes à jongler en permanence entre plusieurs tâches génèrent souvent du stress et peuvent à la longue porter sérieusement atteinte à notre santé physique et émotionnelle. Les expériences montrent que les singes de laboratoire stressés en permanence **sont plus susceptibles de développer un ulcère à l'estomac que les singes non stressés.** De nombreuses études confirment également que **le stress durable provoque une pression artérielle élevée. Apprendre à garder le contrôle de notre vie en nous limitant à une seule tâche à la fois pourrait donc réellement nous sauver la vie.**

Au lieu d'essayer de faire tout en même temps et de passer d'une tâche à une autre, **apprenons à prioriser et travaillons d'abord sur les tâches les plus importantes, en répartissant le reste du travail sur un délai raisonnable.** S'efforcer de maintenir un niveau élevé d'activité en permanence est

contreproductif et inefficace. De même, il est illusoire de croire qu'on peut produire un travail de qualité avec un esprit et un corps surmenés. Commençons déjà par profiter pleinement des temps de repos qu'on nous accorde. Nous accorder du temps libre nous aide à recharger nos batteries et à nous préparer pour les futurs défis qui nous attendent au travail.

Le déjeuner est le moment idéal pour nous abstraire du travail ; beaucoup pourtant en profitent pour travailler. C'est dommage : la pause du midi est aussi l'occasion de socialiser et de nous détendre. Plus nous nous sentons pressé par le temps et surchargé de travail, plus nous devons nous éloigner de notre bureau pour une heure de déjeuner sans stress et profiter de la compagnie de nos amis ou de nos collègues.

De nos jours, il n'est peut-être pas toujours évident de concilier un bon équilibre entre vie personnelle et professionnelle, car les gens sont toujours incités à travailler plus rapidement pour faire face à une charge de travail croissante. Ne nous décourageons pas pour autant. Quelques petites étapes peuvent nous aider à retrouver la bonne voie.

Même les employeurs commencent à reconnaître qu'un déséquilibre entre vie personnelle et professionnelle peut avoir un impact sur le niveau de satisfaction au travail, sur la productivité et sur la performance. Preuve en est, les initiatives en la matière se multiplient : conditions de travail flexibles et programmes qui tiennent compte des impératifs familiaux.

Le défi à relever consiste à adopter une perspective proactive et à faire quelque chose pour notre vie avant qu'il ne soit trop tard.

c- Comment concilier vie professionnelle et vie personnelle ?

Pour presque tout salarié, l'équilibre des temps de vie professionnelle et personnelle est un sujet important, voire très important. Découvrons les mesures qu'attendent les salariés...

-L'équilibre vie pro/vie perso est un véritable enjeu de performance

Il a été affirmé l'importance de concilier vie personnelle et professionnelle, un enjeu majeur pour la quasi-totalité des salariés. Or plus de la moitié des salariés estiment que leur employeur ne fait pas beaucoup de choses pour les aider à équilibrer leurs temps de vie !

Plus d' 1/4 des salariés ne trouvent pas correct le temps qu'ils consacrent à leur vie professionnelle. D'autant plus que la plupart des salariés a également le sentiment de manquer de temps au quotidien. Les jeunes parents sont particulièrement concernés et le manque de temps explose chez les parents salariés qui ont une famille nombreuse.

Pour un grand nombre de salariés, mieux équilibrer les temps de vie permettrait d'améliorer la qualité de vie et la santé au travail, le climat

social ou l'engagement personnel.

Selon Jérôme Ballarin, Président de l'Observatoire de l'Equilibre des Temps et de la Parentalité en Entreprise (OPE) :

« L'équilibre des temps de vie est un enjeu majeur dans une société où l'hyper-connectivité et le digital réduisent de plus en plus la frontière entre temps personnel et temps professionnel. Les actions concrètes déployées par les employeurs commencent à produire des effets positifs, notamment en termes de **vigilance concernant les horaires et la charge de travail ou bien encore d'efficacité des réunions. Néanmoins, le nombre de salariés insatisfaits reste majoritaire** : les salariés demandent davantage de **mesures concrètes** liées notamment au développement du **télétravail**, à la souplesse des horaires et à la prise en compte de la vie personnelle.»

Quelles mesures attendent les salariés ?

-Des mesures relatives à l'organisation du travail :

- souplesse des modalités et horaires de travail
- possibilité d'aménager les horaires de travail en fonction des contraintes personnelles
- horaires et charge de travail raisonnables pour les collaborateurs
- règles simples de vie quotidienne comme éviter les réunions tôt le matin ou tard le soir
- télétravail et travail à distance

-Des mesures de soutien :

- mutuelles avantageuses pour les familles
- congés familiaux rémunérés
- aide au financement des modes de garde, de la scolarité et des études

-Des mesures d'ordre managérial :

- sensibilisation et formation des managers à la prise en compte de l'équilibre des temps

-Des mesures de services qui facilitent le quotidien

Des solutions d'accueil des enfants (crèches, accueil d'urgence, centre de loisirs...) dans le TOP 10 des mesures prioritaires.

d- Les solutions préconisées par les salariés pour un meilleur équilibre

Pour concilier vie « pro » et vie « perso », **les salariés souhaiteraient plus de souplesse dans les horaires et adapter leur rythme en fonction de la charge de travail ; les horaires personnalisés sont ainsi souvent cités.** Ils souhaiteraient aussi pouvoir quitter leur travail plus facilement ou aménager leurs horaires ponctuellement en cas d'impératif familial ou personnel.

En attendant que soient mises en place des mesures dans les entreprises, quels sont les moyens pour trouver un bon équilibre ?

-Hiérarchiser les tâches

Face à l'urgence et à la multitude des tâches, il est nécessaire de hiérarchiser les priorités, tant professionnelles que personnelles : **faire une liste en mettant en premier les points les plus importants et barrer les tâches au fur et à mesure fait baisser le stress et évite les oublis.**

-Réfléchir à long terme

Il est important de bien gérer son temps pour être capable d'anticiper et de voir à moyen et long terme. **Prendre du temps régulièrement pour penser et préparer l'avenir évite de s'engluier et de ne pas être capable de gérer les priorités le moment venu. Pour une petite entreprise, c'est vital !**

-Savoir déléguer

Pour un responsable ou un dirigeant, **la volonté de tout assumer est souvent tentante. Pourtant, elle augmente le stress, la pression et le risque de débordement. Pour y remédier, il faut compter sur l'entourage : faire confiance à ses collaborateurs, partager le travail et déléguer les tâches. C'est la clé de la réussite pour s'occuper de l'essentiel et se libérer du temps.**

-Poser des limites

« Non » n'est pas un vilain mot mais souvent un moyen de poser les limites ! **Il est possible de refuser une réunion tardive et proposer un horaire plus convenable pour la vie de famille. De même, il est légitime de se déconnecter le soir à la maison et le week-end : les mails attendront votre présence au bureau !**

-Gagner du temps

On peut se simplifier la vie quotidienne **en optimisant son temps**. Pour cela, **ceux et celles qui ont la charge des tâches domestiques peuvent repérer les commerces, médecin, pharmacie, pressing, etc. proches de leur lieu de travail pour éliminer quelques tâches pendant la pause déjeuner.**

-Faire des pauses

Il est nécessaire de s'aménager des pauses pour avoir le temps de souffler et prendre du recul. Les pauses évitent l'asphyxie et peuvent être de toute nature : lire ou écouter de la musique dans les transports en commun pour se détendre, déjeuner de temps en temps en dehors de son travail, marcher avant de reprendre le travail, se déconnecter totalement pour être pleinement à l'écoute des enfants ou pratiquer des activités en famille...

A noter :

Notre cerveau est plus efficace et plus concentré le matin. On peut donc se ressourcer en s'accordant du temps pendant le déjeuner ou en fin de journée.

-Prendre du temps pour soi

Dans un emploi du temps surchargé, les activités régulières apportent de l'oxygène : **la pratique hebdomadaire d'une activité ou d'un sport en club par exemple, un déjeuner ou une soirée mensuelle avec des amis...** Il est primordial de se ménager des moments de détente car tous ces instants permettent de retrouver ses repères.

Le monde de l'entreprise intègre de nouveaux outils de travail qui permettent de s'organiser différemment et de contribuer à un meilleur équilibre. La flexibilité des horaires et le télétravail peuvent apporter des solutions pour (re)trouver du temps pour soi et sa famille.

e- Le Télétravail : un système de travail pour mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle

Employeurs comme salariés doivent être **de plus en plus favorables au télétravail**. À condition de faire preuve de rigueur et d'une bonne organisation, il permet de gagner en qualité de vie et en productivité...

Défini comme l'exercice d'une activité professionnelle par un salarié hors des locaux de l'entreprise, le télétravail serait aujourd'hui **pratiqué par des millions de salariés dans le monde**. Et le phénomène va en s'accroissant.

De plus en plus d'entreprises y sont favorables. **En général, les salariés peuvent prétendre à une ou plusieurs journées par semaine**. À définir avec l'employeur, le télétravail peut être pratiqué au sein d'une agence ou d'une filiale de la société par exemple, à domicile ou encore dans un espace de coworking. Et les lieux se multiplient permettant aux professionnels de travailler au cœur d'un écosystème propice : open space, bureaux privatifs, salles de réunion...

-Plusieurs avantages à la clé

Une fois l'accord passé, rares sont ceux qui s'en plaignent : toutes les parties prenantes – **télétravailleurs, managers et employeurs** – sont satisfaites. Et pour cause : **le télétravail a de nombreux atouts qui, réunis, permettent à ceux qui y ont recours de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle et, in fine, d'être plus performants**.

En moyenne, **le télétravail entraîne en effet un gain de productivité**. Plusieurs raisons à cela :

- **la diminution voire la suppression des temps de transport,**
- **l'augmentation des heures de sommeil,**
- **la réduction des interruptions liées à l'activité ou à l'environnement ambiant (échanges entre collègues, sonneries de téléphones, etc.).**

Bien que présentant plusieurs avantages, **cette pratique n'est efficace que si elle est souhaitée par le salarié et non imposée par l'entreprise**. Elle n'est

par ailleurs pas envisageable pour toutes les activités : **les tâches nécessitant un soutien managérial rapproché ou l'usage d'équipements uniquement disponibles sur le lieu de travail, par exemple, sont exclues.**

Éviter les écueils

Le télétravailleur à domicile **peut se sentir isolé socialement et coupé de la dynamique d'entreprise.** Pour y remédier, il peut privilégier les rendez-vous professionnels physiques, travailler dans un espace de coworking proche de son domicile ou encore déjeuner à l'extérieur.

Un autre risque : que **le travail empiète sur la vie privée.** Il faut donc **bien délimiter l'amplitude d'activité**, en se calant de préférence sur les horaires de bureau. Il est par ailleurs recommandé de **faire des pauses**, d'éviter de déborder sur le soir ou le week-end.

Autre écueil, celui de **céder à l'appel des loisirs à portée de main**, comme la télévision, ou encore des tâches ménagères. Tout est une question d'équilibre et tant que cela n'affecte ni la concentration ni la productivité, **chacun s'organise et travaille comme il veut. C'est aussi ça le télétravail !**

Toutefois, une condition pour que la pratique soit viable : **s'imposer la même rigueur et le même professionnalisme qu'en entreprise.**

Enfin, il est important de faire comprendre à ses proches que ce n'est pas parce qu'on est à la maison, que l'on est disponible. La clé ? Avoir un espace bien à soi, au calme, séparé du reste du logement pour pouvoir déconnecter une fois la porte fermée.

LES PRATIQUES MANAGERIALES ET LE TRAITEMENT DES SALAIRES

A-L'équité, la justice, la droiture

1- Managers, soyons justes envers nos collaborateurs / nos équipes

Toutes les études montrent que la justice au travail est source d'engagement et de motivation pour les salariés.

Mais en pratique, cela n'est pas si simple à mettre en œuvre...

A l'arrivée de décembre, c'est déjà le moment de faire un premier point d'étape sur le déroulement de l'année : **objectifs, chiffre d'affaires, primes éventuelles, ajustement de la part variable de salaires**. L'activité managériale de cette période est donc à la fois intense et cruciale. Et l'enjeu est de taille.

En effet, selon une enquête (ADP France), plus de la moitié des salariés se sentent incompris ou pensent que leur potentiel n'est pas reconnu par leur employeur. Pour peu que ce constat se double de l'impression d'être traité inéquitablement... et les conséquences sont sérieuses : **démotivation, retrait, voire sabotage ou démission**.

A contrario, «le sentiment d'être traité de manière juste est **un facteur primordial d'engagement et d'épanouissement**», souligne Thierry Nadisic, docteur en comportement organisationnel et enseignant-chercheur à EM Lyon Business School.

Avis aux dirigeants qui focaliseraient leur attention sur la feuille (fiche) de paie : l'exigence de justice de la part des salariés n'est pas une simple question de rémunération. « **La justice est favorable à l'engagement et au bien-être parce qu'elle est en mesure de remplir des besoins fondamentaux au travail** », poursuit Thierry Nadisic. **Besoins matériels, donc, mais aussi de considération et de reconnaissance.**

Les chercheurs ont découvert que **les employés aiment travailler dans un environnement respectant la morale et le droit des personnes**. Cette motivation « déontique » a permis de « dépasser une vision longtemps restée uniquement utilitariste de la justice, qui est donc aussi une fin en soi », note Thierry Nadisic.

De plus,

Une organisation qui semble équitable au salarié lui procure une meilleure maîtrise de l'incertitude, car il connaît les règles, sait où il va et peut plus facilement se projeter.

2- L'équité et l'égalité dans le milieu du travail

En Algérie, tous les salariés/employés doivent être traités de manière

égale selon la loi. Personne ne doit faire l'objet de discrimination pendant le recrutement ou sur le lieu de travail. Le traitement équitable des individus est garanti par la Constitution Algérienne.

a- L'équité est un principe écrit dans les lois

L'équité signifie que tous les individus ont la même valeur indépendamment de leur sexe, leur âge, leur origine, leur langue et leurs croyances, leurs opinions, leurs handicaps ou toute autre raison liée à l'individu.

L'équité au travail est un principe régi par les lois sur l'équité et les lois sur le contrat de travail. **Selon celles-ci, les employés doivent être traités de manière équitable dans le cadre de l'embauche, des conditions de travail, des clauses de travail, de la formation du personnel et de l'évolution de carrière.**

b- Équité au recrutement

La loi sur l'équité requiert le traitement équitable des demandeurs d'emploi. **L'employeur doit toujours sélectionner le candidat le plus compétent pour le poste à pourvoir. L'employeur doit aussi être en mesure de prouver que son choix repose sur des motifs acceptables liés à la qualité du travail et que son choix n'a pas été fait de manière discriminatoire.**

Il n'y a pas lieu d'exiger du demandeur d'emploi des critères qui ne sont pas indispensables pour effectuer les tâches de travail.

c- Équité sur le lieu de travail

L'employeur ne doit pas discriminer les employés lorsqu'il prend des décisions concernant la répartition des tâches de travail, les opportunités d'évolution ou l'arrêt de la relation de travail.

d- Égalité entre les sexes

Selon la loi Algérienne, les hommes et les femmes sont égaux. Les hommes et les femmes sont traités de manière égalitaire en ce qui concerne l'embauche, les conditions de travail et les salaires. L'employé ne doit pas être placé dans une position différente dans le milieu du travail quelque soit la raison.

En Algérie, la loi sur l'égalité oblige l'employeur à veiller à ce que l'égalité soit respectée au travail et que personne ne soit victime de discrimination.

3- L'importance de traiter équitablement les employés

La plupart d'entre nous ont déjà connu **une forme de favoritisme**. C'était peut-être un enseignant qui a fait preuve de favoritisme envers un autre élève. Il le laissait passer en premier, cet élève savait toujours ce qui se passait et il bénéficiait de tous les avantages d'être un favori.

Si nous n'étions pas ce favori, nous souvenons-nous de ce que nous

ressentions ? Il y a de fortes chances que cela ne nous ait pas laissé une impression positive, ni de nous-même ni de la personne qui avait des préférés.

En tant qu'adulte, le favoritisme au travail peut être encore pire car il diminue notre moral et notre productivité.

C'est pourquoi il est si important que les employeurs comprennent pourquoi de traiter les employés équitablement, de manière cohérente, est essentiel pour la réussite individuelle et la réussite globale de l'entreprise.

Lorsque tous les employés ressentent le même respect de la part des dirigeants, des relations plus solides et plus significatives peuvent se développer. Sans relations professionnelles authentiques et de confiance, Nous risquons de créer une marque employeur négative.

Nos employés recherchent de nouvelles et meilleures opportunités tandis que les candidats potentiels entendent des critiques négatives. Bien entendu, les styles de gestion des employés diffèrent.

Cependant, certains composants d'un bon gestionnaire qui sont les mêmes dans tous les domaines. Traiter équitablement nos employés en est un.

Avant de nous concentrer sur un traitement équitable, il est important de comprendre en quoi l'équité diffère de l'égalité. C'est là que de nombreux managers se buttent et sacrifient des relations saines. Ils pensent que si quelqu'un dans un rôle similaire a le même salaire, quoi qu'il arrive, les règles du jeu sont équitables.

C'est une hypothèse naturelle à faire, mais nous devons nous rappeler que chaque employé est unique. Presque tous les employés ont des nuances subtiles mais importantes dans leur éthique de travail, leurs styles, leurs compétences, leurs responsabilités et leurs objectifs.

Deux employés peuvent avoir le même rôle, mais la façon dont ils font le travail est probablement très différente.

Si l'un travaille extrêmement dur pour accomplir toutes ses tâches et va au-delà, tandis que l'autre travaille simplement pour atteindre le quota, devraient-ils être traités exactement de la même manière ?

Si nous pensons qu'ils devraient l'être, nous pourrions être surpris quand ce comportement suscitera du ressentiment et de la colère de l'un des employés pour le manque de reconnaissance pour tout son dur travail. En fait, il y a de fortes chances qu'il arrête de travailler aussi dur car il reçoit la même reconnaissance et la même rémunération que l'autre employée, qui ne consacre que la moitié des efforts. En conséquence, ils ont le sentiment que nous ne les traitons pas avec le respect qu'ils méritent.

L'équité signifie qu'un leader **traite chacun de manière appropriée et individuelle, en fonction des circonstances et de la contribution.** Nous devons faire preuve de discernement vis-à-vis de nos employés. En tant que leader, **nous pouvons procéder de plusieurs manières pour nous assurer de créer un environnement équitable pour nos employés.**

Pour commencer, expliquons clairement nos attentes à tous les employés. Quels types de performances ou de résultats seront jugés excellents ? À quel genre de récompenses les employés qui affichent cette performance exceptionnelle peuvent-ils s'attendre ?

Assurons-nous que chaque employé a la chance d'atteindre ses objectifs personnels et organisationnels selon ses propres conditions.

Nos employés doivent également se sentir valorisés en tant que personne au-delà de notre équipe. **Il est essentiel que nous rencontrions leurs situations de travail uniques avec compréhension et respect.** Si l'un d'entre eux traverse une période ou une situation difficile, sa performance en souffrira probablement en conséquence. **Connaître ces circonstances est le résultat direct d'une relation solide et de confiance avec nos employés. Tout en restant professionnel bien sûr.**

Enfin, **nous responsabiliser est une autre façon de nous assurer que nos employés sont traités équitablement. Changer d'avis ou d'attitude au quotidien ne contribuera en rien à favoriser la confiance avec nos employés.**

Bien sûr, **l'égalité, la diversité et l'inclusion doivent rester une priorité alors que nous nous déplaçons également vers un traitement plus équitable des employés.**

L'égalité et le traitement équitable mènent à des employés plus heureux, plus engagés et plus productifs, fiers de se porter garant de notre entreprise.

B -Nous sentons-nous équitablement traité ?

La perception d'équité est un sentiment puissant qui peut améliorer l'opinion que l'on a de son emploi et de son employeur. Mais elle peut aussi être une immense source d'insatisfaction et de frustration lorsqu'elle se manifeste négativement.

Avant d'aller plus loin, il est important de différencier les notions d'égalité et d'équité, qui sont souvent utilisées pour référer à un même concept, bien qu'elles soient différentes. L'égalité signifie traiter tout le monde de la même façon ou offrir la même chose à tous. **L'équité est plutôt le traitement juste des gens selon leur mérite ou leurs besoins.** Dans certains contextes, un traitement égalitaire peut être considéré comme équitable, **mais dans le milieu du travail, il apparait de plus en plus qu'équité et égalité ne vont pas nécessairement main dans la main.**

La notion d'équité est un concept universel et elle est acquise à un très jeune âge. Ainsi, des enfants ont été jumelés dans une recherche ; on a ensuite autorisé un des deux enfants de chaque couple à décider si lui seul pouvait obtenir un bonbon ou si lui et son compagnon pouvaient en obtenir chacun un... La majorité des enfants a choisi un bonbon pour chacun. **Malgré cela, la notion d'équité est aussi variable pour différents individus et différentes cultures. Ce qui est équitable pour l'un peut être inéquitable pour l'autre. Tout dépend de la façon dont on évalue la situation.**

La plupart des employés évaluent le degré d'équité ressentie à l'égard de leur employeur de différentes façons, mais en général, ils évaluent leur contribution par rapport à ce qu'ils retirent de leur travail. Ils cherchent à équilibrer leur contribution en fonction de la rétribution (pécuniaire ou autre) reçue. **On parle souvent alors du contrat psychologique liant l'employé et l'employeur.** Cette notion d'équité est très individualisée et peut varier d'une personne à l'autre selon les besoins, motivations, désirs et ce qu'on considère comme faisant partie du contrat psychologique.

Les gens évaluent aussi leur situation en se comparant aux autres, et outre la rémunération, les employés considèrent beaucoup d'autres éléments dans l'évaluation de leur situation. Reçoivent-ils leur juste part ? À qui vont les promotions ? Les occasions de formation ? Les congés et vacances ?

C -La communauté musulmane et le traitement des salariés

Quelques conseils pour bien traiter nos employés

La communauté **musulmane** compte de nombreux dirigeants d'entreprise. Cela est tout à son honneur si ces leaders suivent **les prescriptions islamiques en matière de gestion de leur personnel.** Constituant la ressource la plus fondamentale des entreprises, les employés doivent être bien traités. **Quelques conseils pourront aider les chefs d'entreprise musulmans à bien gérer leurs ressources humaines et à bien traiter ses employés.**

-Reconnaître la place de l'Homme au service

Il est crucial que les managers **reconnaissent la valeur des salariés** de leurs sociétés. **Sans présence humaine, l'entreprise n'est qu'un mirage.** Ce sont **les travailleurs qui façonnent les organisations en remplissant leurs missions.** Il sera impossible de bien traiter les employés d'une entreprise si on n'intègre pas la réalité que ce sont eux qui contribuent au haut développement de la société. Les patrons **doivent donc faire preuve d'empathie envers leurs employés qu'ils doivent traiter en réalité**

comme collaborateurs.

-Mettre en œuvre les meilleures conditions de travail possibles

Le prophète (paix et bénédiction d'Allah sur lui) a enjoint aux musulmans de faire toute chose avec *ihsan*, c'est-à-dire avec le plus grand niveau d'excellence possible. En tant que patron d'entreprise ou supérieur hiérarchique, le musulman doit simplifier la tâche de ses collaborateurs. Il doit s'atteler à leur assigner des tâches ne relevant pas de l'exploitation et décevantement rémunérées. Le salaire demeure un aspect problématique en entreprise alors que la réussite réside entre autres dans la compensation équitable des travailleurs. Les salaires doivent tenir compte de la difficulté du labeur et des performances du collaborateur, et ce package doit être évolutif, de façon à maintenir les travailleurs motivés et épanouis.

-Offrir des dons à l'occasion du mois de Ramadan et des fêtes islamiques

Il est connu que le prophète (paix et bénédiction d'Allah sur lui) était le plus généreux durant le mois sacré de ramadan. Cette période est indiquée pour multiplier les actes de bienfaisance, notamment la charité, en vue d'être récompensée par Allah. Les managers musulmans pourraient par exemple offrir des provisions à leurs employés pour jeûner dans de bonnes conditions. Ainsi, Allah pourrait bénir les affaires et leur accorder le succès dans ce bas monde et dans l'au-delà.

À l'occasion des deux fêtes rituelles, les patrons musulmans peuvent donner le sourire à leurs employés en leur apportant une aide financière et leur offrant des dons en nature. **Cela contribuera à renforcer les liens de fraternité et de collaboration professionnelle.**

-Être à l'écoute de ses collaborateurs

Un leader ne possède pas la science infuse. Le prophète (paix et bénédiction d'Allah sur lui) consultait ses compagnons dans de nombreuses affaires. Cette marque d'humilité et de confiance envers son entourage bienveillant doit se retrouver chez les chefs d'entreprise. Ils pourront ainsi recueillir des avis pertinents venant même de leurs subalternes/collaborateurs.

Il existe d'autres méthodes de bien traiter ses employés. Les leaders d'entreprises doivent faire preuve d'empathie, car ils ont affaire à des êtres humains, qui ont besoin d'attention et de compréhension de la part de leurs supérieurs. Le dialogue entre parties concernées est donc important dans cette démarche. ALLAH est plus savant.

L'ETHIQUE

I- L'éthique de travail

1- Que veut dire éthique de travail ?

L'éthique est un sujet qui, à première vue, se discute plus en cours de philosophie que sur le lieu de travail. **Pourtant, aborder la thématique d'éthique de travail sur notre lieu de travail et avec l'ensemble de notre équipe est la base de pleins de facteurs importants à la performance et à la productivité de notre entreprise.**

« L'éthique est un thème en vogue depuis des années déjà. Le besoin pressant pour promouvoir une telle valeur dans les organisations n'est pas seulement dicté par la volonté de s'aligner sur une tendance managériale ou de répondre à un impératif économique et social, **mais c'est aussi et surtout un moyen qui s'offre à l'organisation pour asseoir sa légitimité et développer des relations de confiance, essentielles à sa crédibilité et à sa pérennité** » (Boyer, 2002).

a- Définition de l'éthique de travail

L'éthique de travail, en fin de compte, n'est rien d'autre que les comportements au quotidien de l'ensemble des employés d'une entreprise. C'est donc **la traduction des valeurs de l'organisation de travail par chaque employé. La façon dont chaque personne, appartenant à une organisation de travail, réagit face aux dilemmes quotidiens.** Cela commence par la façon de se comporter vis-à-vis des parties prenantes internes et externes au quotidien mais aussi comment il va réagir face à une situation inédite ou un dilemme.

Les valeurs d'une organisation ne valent en fin de compte que la traduction qu'en font les travailleurs au quotidien. C'est pourquoi il est :

- important pour les organisations de bien définir leurs valeurs
- de bien communiquer la traduction de ces valeurs au quotidien des employés. Comment doit réagir le salarié pour appliquer les valeurs ?

b- Comment définir l'éthique de travail (les valeurs) de notre entreprise

Définir les valeurs fonctionne le mieux si une entreprise ou une organisation de travail implique toute l'équipe dans la démarche. Les valeurs peuvent également être dynamiques et changer avec le temps. C'est pourquoi il nous est conseillé de mettre en place un système qui nous permet de suivre l'évolution des valeurs au sein de nos équipes de travail et d'ajuster nos outils de communication le cas échéant.

Il existe aujourd'hui des outils innovants qui nous permettent de **définir de**

manière simple et rapide les vraies valeurs de notre organisation. Engager une démarche de définition d'éthique de travail est un premier pas vers une organisation plus performante et plus appréciée de ses parties prenantes.

Pour définir l'éthique propre à notre organisation, **nous pouvons organiser un séminaire, animer des ateliers sur les valeurs ou même demander à un consultant d'éthique de travail de nous accompagner.**

c- Comment communiquer sur les valeurs de notre organisation de travail auprès de nos salariés

Il existe un grand nombre de canaux de communication pour mettre en place une vraie démarche d'éthique dans notre entreprise.

Rédiger un document source avec l'ensemble de nos salariés a plusieurs avantages et est un excellent premier pas dans la bonne direction.

Un document source bien écrit avec de nombreux exemples et des lignes directrices claires permet aux salariés de s'y référer quand ils ont un doute concernant leur attitude face à un dilemme éthique. Si nous élaborons ce document avec l'ensemble de notre équipe, **ils auront aussi plus tendance à s'y tenir et à se sentir plus engagé dans notre entreprise.**

Concernant le document source en question, **nous pouvons choisir entre un guide des bonnes pratiques, une charte ou encore un code de conduite. Généralement, le code de conduite vient compléter la charte éthique.**

2- L'éthique au travail : ce qu'elle est, son importance et comment la développer

Avons-nous une posture éthique au travail ? La responsabilité, l'engagement, l'humilité et le respect des autres font-ils partie de notre comportement ?

Alors, il y a des chances. Et il y a une bonne nouvelle : les professionnels ayant une éthique au travail gagnent en crédibilité et en confiance, et deviennent des exemples pour les autres.

Dans les entreprises, ce genre de comportement fait toute la différence.

Gagner en productivité, travailler en équipe et améliorer le climat organisationnel sont quelques-uns des avantages de l'éthique du travail.

Nous avons donc de nombreuses raisons d'encourager cette attitude chez les employés de l'entreprise.

Mais ce n'est pas toujours facile car, après tout, **nous allons devoir faire face à des personnes ayant des valeurs, des postures et des personnalités différentes.**

Dans les prochains sujets, nous en apprendrons davantage sur l'éthique du travail et sur la manière dont l'attention portée à celle-ci peut être bénéfique pour notre vie personnelle et professionnelle.

a- Qu'est-ce que l'éthique du travail ?

L'éthique du travail est l'ensemble des valeurs, des normes et des attitudes qui déterminent le comportement des professionnels/des travailleurs au sein d'une entreprise.

C'est à travers elle qu'un travailleur/un professionnel présente des comportements appropriés à l'environnement de travail, en étant guidé par des principes qui ont un impact direct sur la coexistence en groupe. On déclare que l'éthique du travail est constituée de règles et de procédures. Ces préceptes devraient être appliqués par l'employeur et les employés afin de maintenir la culture de groupe de l'entreprise et de construire une meilleure relation avec les clients en fournissant de meilleurs produits. En d'autres termes, l'éthique professionnelle à tous les niveaux de l'organisation est essentielle à son bon fonctionnement.

Un travailleur/un professionnel éthique est celui qui agit selon ses valeurs et celles de l'entreprise et qui n'accepte pas les commérages et les mensonges, ni ne dévalorise ou ne nuit à autrui pour obtenir de meilleures positions.

Il agit également au quotidien avec éducation et respect envers ses collègues et subordonnés/ collaborateurs et recherche la coopération et les comportements qui privilégient l'échange de connaissances et le travail d'équipe.

Voici quelques caractéristiques du comportement éthique : bonne gestion des services, respect des droits de l'homme.

Par conséquent, les travailleurs / les professionnels qui travaillent de manière éthique de travail deviennent des références pour les autres en raison de leurs comportements exemplaires.

En général, les comportements attendus des employés sont décrits dans la politique interne des entités/de l'entreprise à partir de l'établissement de normes et de règles. Cet outil définit ce qui est attendu des employés, dans le but de construire une culture organisationnelle conforme aux valeurs de la compagnie/l'organisation et un environnement de travail positif qui favorise le bien-être.

b- Pourquoi cultiver l'éthique sur le lieu de travail ?

Pour les travailleurs/les professionnels, adopter une posture éthique au travail est fondamental car il s'agit d'un type de comportement valorisé sur le marché. Après tout, il renforce ainsi une image positive de lui-même, ce qui génère crédibilité et confiance. L'éthique aide également le travailleur/le professionnel à entretenir de bonnes relations de travail, puisqu'il respecte les autres. On affirme que l'éthique du travail consiste également à s'impliquer dans une activité ou un projet que le travailleur/ le professionnel aime. S'il n'a pas envie d'en faire plus et ne fait que le minimum par paresse, il se peut qu'il travaille sur quelque chose qu'il

déteste.

Avoir une éthique du travail signifie que **nous pouvons créer, accomplir et fournir encore plus. En d'autres termes, l'éthique, par la motivation et l'engagement, fait également évoluer le travailleur/ le professionnel vers la croissance.**

Pour une entreprise/société, il y a aussi une raison de **cultiver l'éthique dans l'environnement de travail. Elle est importante car elle tient tous les membres pour responsables de leurs actes. Le maintien d'un code solide et éthique crée un sentiment de sécurité grâce aux limites imposées aux employés. Il permet également à la direction de prendre des décisions qui profitent à l'entreprise/à la société.**

c- Quels sont les avantages de l'éthique du travail ?

Nous découvrirons dans ce que suit les avantages d'une action éthique au travail :

= Génère de la crédibilité

Il ne fait aucun doute que les travailleurs/les professionnels de l'éthique, quelle que soit leur fonction, construisent leur image avec crédibilité. **Ils deviennent ainsi des personnes fiables et servent de référence pour les autres, suscitant le respect, l'admiration et la reconnaissance pour eux-mêmes.**

= Améliore le climat organisationnel

L'éthique au travail favorise un environnement de respect mutuel et de collaboration, **qui encourage l'échange d'idées et les bonnes relations interpersonnelles.** Ces facteurs ont un **impact direct sur le climat organisationnel, qui apporte une qualité de vie aux travailleurs/professionnels et génère une croissance et de meilleurs résultats.**

= Augmente la productivité

L'augmentation de la productivité est également **la conséquence d'un bon climat organisationnel créé à partir de l'éthique des travailleurs/des professionnels.** Les équipes qui entretiennent de bonnes relations, qui collaborent entre elles et adoptent un respect mutuel présentent un rendement plus élevé, car il n'y a pas de facteurs qui nuisent à la productivité. De cette façon, il est possible de maintenir l'accent sur la production.

= Encourage le travail d'équipe

Il est à souligner que **l'éthique de travail** signifie aussi **comprendre que nous faisons partie d'une équipe et que chaque travailleur/professionnel a un rôle différent.** Cette compréhension encourage **le travail d'équipe et la coopération** afin que chacun dispose des bonnes informations pour faire son travail correctement.

d- Mais après tout, comment soutenir l'éthique au travail ?

Dans cet ordre d'idées, nous découvrirons quelles sont les attitudes importantes pour promouvoir l'**éthique de travail**.

= **Honnêteté**

L'honnêteté doit faire partie de la posture au travail. **Cela signifie que nous devons même assumer la responsabilité de nos erreurs sans déléguer le blâme à nos collègues ou à nos subordonnés/**

= **Le respect du secret**

Il est connu que les entreprises disposent d'informations confidentielles qui doivent être connues des professionnels. Mais cette condition ne signifie pas que le secret doit être rompu. Au contraire, l'éthique du travail consiste à conserver les informations en toute sécurité non seulement pour remplir les obligations du contrat et éviter le licenciement, mais aussi **pour ne pas nuire à la compagnie.**

= **L'engagement**

Les personnes engagées montrent qu'elles ont une responsabilité à l'égard du travail. **S'engager, c'est se préoccuper véritablement des performances des individus et des sociétés, en recherchant toujours de meilleurs résultats.**

= **La prudence**

La prudence dans les relations professionnelles est essentielle pour agir de manière éthique. **Même si notre équipe compte des personnes avec lesquelles nous avons des désaccords, la prudence et l'empathie aident à préserver les relations et à maintenir un environnement sain.** Et cette attitude fait toute la différence pour les résultats et pour notre propre bien-être au sein de celle-ci.

= **L'humilité**

Agir avec humilité est primordial pour le travail d'équipe. **N'oublions pas qu'un professionnel peut toujours apprendre d'un autre, et c'est là le principal avantage de la collaboration.** Quelle que soit leur position hiérarchique, le respect des collègues, l'absence de jugement et la reconnaissance des erreurs doivent faire partie de leur conduite éthique.

= **Le respect de la vie privée**

Dans le milieu du travail, **nous voulons que notre espace soit respecté, n'est-ce pas ? Par conséquent, le respect de la vie privée des collègues doit également faire partie de notre posture, en évitant de toucher les documents, les tiroirs et le matériel sans l'autorisation du propriétaire.**

3- La différence entre l'éthique et la morale

L'éthique et la morale sont des concepts généralement utilisés comme synonymes. Mais il y a en fait une différence entre eux.

Le mot moral vient du latin "mores", qui signifie coutume. La morale concerne les règles morales en vigueur dans une culture donnée et est

composée de modèles de comportement déterminés par la société comme étant acceptés.

Le mot **éthique de travail**, quant à lui, trouve son origine dans le grec “ethos”, qui signifie “demeure, refuge”. En philosophie, le terme fait référence à la nature et au caractère. **L'éthique réfléchit sur les règles morales et peut même les remettre en question si elles sont considérées comme erronées ou dépassées**, par exemple. **On souligne que l'éthique régit la morale et établit des principes et des valeurs qui guident les personnes et les sociétés**. C'est aussi **une réflexion systématique sur le comportement moral qui enquête, analyse et explique la moralité d'une société donnée**.

4- Conseils pour construire une éthique du travail

Après avoir fait la différence entre les deux concepts, que dirions-nous de vérifier quelques conseils pour maintenir une posture intègre dans un groupe ?

Ne promettons pas ce que nous ne pouvons pas tenir. N'oublions pas que, comme nous l'avons mentionné plus haut, **l'honnêteté est un facteur essentiel pour l'éthique**. Lorsque nous recevons une demande d'emploi, ne promettons pas de fournir plus que ce que nous pouvons fournir, ou confions la responsabilité à d'autres si nous ne pouvons pas effectuer les activités à temps. **Faisons attention au délai et, si nous pensons qu'il n'est pas adapté, ayons la flexibilité d'aligner les livraisons**.

Cette attitude est cruciale si l'on veut que notre crédibilité professionnelle ne soit pas compromise.

= Savoir faire des examens

La capacité à critiquer de manière constructive est une condition préalable pour les dirigeants. **Le retour d'information est essentiel pour aider les employés à se développer**. Mais lorsqu'il s'agit de critique, il faut faire preuve d'empathie. Lorsque le retour d'information est négatif, il faut toujours guider le travailleur/le professionnel pour qu'il puisse s'améliorer. De même, sachons recevoir les critiques sans les prendre personnellement.

= Reconnaître le mérite des autres

Tout comme la critique fait partie de la routine de travail, la reconnaissance du mérite d'autrui est fondamentale. Elle est source de motivation et valorise le travailleur/le professionnel pour ses bonnes performances, encourageant la recherche de résultats toujours meilleurs. Cette attitude s'applique à tous: **employés, dirigeants et cadres**.

= Éviter les ragots

Les ragots, les intrigues et les commentaires offensants ne font pas partie de la conduite éthique. N'oublions pas : ce genre de conversation ne

fait que nuire à l'environnement de travail et aux relations. Si nous avons des problèmes en suspens avec un collègue, un dialogue ouvert et cordial est toujours la meilleure option pour résoudre les conflits.

= **Valoriser et cultiver une conduite éthique à tout moment**

La conduite doit faire partie de notre routine et être valorisée dans chaque attitude. Un directeur, par exemple, doit traiter ses employés/ses collaborateurs sur un pied d'égalité, en leur offrant des possibilités de croissance et en remplissant leurs obligations en matière de travail, par exemple. L'avantage est que les personnes ayant un comportement éthique deviennent une source d'inspiration pour leur entourage.

5- Comment renforcer les attitudes éthiques au sein de l'entreprise ?

En tant que chef/dirigeant, **il est de notre devoir de promouvoir des attitudes éthiques dans l'environnement de travail.** Après tout, **le leader sert de référence aux employés, qui ont des personnalités, des comportements et des valeurs distincts.** Donc, **pour être un miroir pour eux, nous devons développer nous-mêmes l'éthique.** On souligne qu'il ne suffit pas d'être un exemple pour gagner la confiance des employés. **Nos actions doivent être cohérentes.**

Dans cette optique nous **apprenons comment renforcer l'éthique au sein de la direction.** **Maintenir un environnement de travail sain et harmonieux.** Un environnement de travail sain et harmonieux est un environnement dans lequel règnent le respect mutuel, la collaboration et une communication efficace. En tant que chef/dirigeant, **notre position doit également privilégier ces comportements.** Une façon de créer un environnement sain est d'aider à résoudre les conflits entre les employés afin que les désaccords entre eux ne nuisent pas au climat organisationnel.

= **Stimuler l'éducation et le respect de tous**

L'éducation et le respect mutuel sont les facteurs clés d'une posture. Même lorsqu'il s'agit de corriger un leader, développons de l'empathie pour ne pas être irrespectueux et arrogant.

De plus, n'adressons jamais de commentaires offensants aux employés. C'est une façon de démontrer, en pratique, que c'est cette posture que nous attendons de tous.

= **Respecter les règles et la hiérarchie**

De la politique, il est possible de souligner l'importance des règles, qui doivent être suivies par tous les travailleurs/les professionnels. **Le respect de la hiérarchie entre les employés est également crucial pour maintenir un environnement de travail organisé et sain.**

6- Le rôle du Coaching dans la mise en œuvre de l'éthique du travail

Nous considérons-nous comme une personne ayant un comportement éthique au travail ?

Peut-être n'avons-nous vraiment réfléchi à notre posture qu'en obtenant quelques indications au cours de la lecture. **Le coaching est une méthodologie qui peut apporter le soutien nécessaire à cette réflexion.** C'est un processus orienté vers l'amélioration des compétences et des aptitudes comportementales, qui se concentre exclusivement sur les attitudes de l'individu.

Grâce au coaching, la personne coachée a la possibilité d'identifier des modèles de comportement, de réfléchir à sa posture et de dresser la carte des attitudes qui doivent être modifiées.

Ces avantages sont fournis par un processus intense de connaissance de soi, qui met la personne coachée en contact étroit avec ses valeurs et son but. **Lorsque nous entrons dans le coaching, nous serons plus attentifs à notre posture quotidienne au travail et aux situations que nous vivons dans cet environnement.** C'est une façon d'identifier les scénarios qui confrontent leurs valeurs les plus intimes, générant des comportements conflictuels. Avec le soutien du coach, **nous réfléchissons sur les actions inappropriées, l'origine de nos attitudes et les schémas de pensée dominants. Et, à partir de là, nous pourrions nous fixer des objectifs à atteindre pour adopter une posture éthique au travail.**

Le coaching aide à l'élaboration d'un planning stratégique qui permet de tracer et de poursuivre nos objectifs, en faisant un suivi des performances à chaque session. Par conséquent, **la méthodologie est le support approprié pour accroître l'éthique de travail, et peut être réalisée à la fois par le dirigeant ou le gestionnaire et par les employés.** Pour que nous ayons une idée, **l'éthique est aussi un élément fondamental du coaching.** Elle apparaît dès le premier moment du processus par l'établissement de la confiance et du secret dans la relation entre le coach et la personne coachée. **L'engagement est également un facteur essentiel pour garantir une utilisation maximale du processus.**

Résultat

Nous connaissons maintenant l'importance de **l'éthique de travail et les différentes raisons de l'encourager dans l'entreprise.** Parmi eux, **l'amélioration du climat organisationnel et la promotion du travail d'équipe et de l'organisation sont mis en avant.** Ce type de comportement devrait faire partie de la routine de tous les employés, dirigeants et cadres. Pour les responsables d'une équipe, cela est d'autant plus pertinent que le chef sert de miroir à ceux qui sont dirigés.

Par conséquent, **en plus d'encourager l'éthique dans l'environnement de travail, nous devons la mettre en pratique et devenir une référence pour les autres.**

Pour réussir, nous devrions avoir une idée de notre propre attitude, n'est-ce pas ? Néanmoins, **le processus de coaching est valable pour aider à cette réflexion. Le coaching nous apporte le soutien dont nous avons besoin pour promouvoir le changement, trouver notre but et avoir une posture qui correspond à nos valeurs.**

Grâce à cette méthodologie, nous verrons des points de vulnérabilité dans nos attitudes et renforcerons **l'éthique de travail** pour dynamiser notre carrière et obtenir une plus grande satisfaction personnelle.

7- L'éthique professionnelle et sa mise en œuvre dans l'entreprise

Imprégné des fondamentaux de l'éthique et notions associées (morale, valeurs, culture...), il convient de zoomer sur l'éthique professionnelle. **Elle détermine l'image, le positionnement, les priorités de toute entreprise au travers de règles écrites ou implicites.**

L'éthique sert au moins implicitement au moment de la création de l'entreprise et peut être amenée ensuite à évoluer dans le temps.

C'est le dirigeant qui impulse les « valeurs morales initiales » de l'entreprise, qui vont se transformer en « culture d'entreprise ».

Après, c'est **bien l'environnement, le marché et la rudesse de l'économie qui va interférer avec les valeurs de l'entreprise.** Survivre peut nécessiter au moins pour un temps de sacrifier certaines valeurs.

a- L'éthique professionnelle, c'est quoi ?

« Tout comme il ne sert à rien d'être en bonne santé si l'on est mort, une entreprise non profitable et donc sans capacité de développement, est vite hors jeu et ne sera pas éthique bien longtemps » (Philippe Caner, président fondateur d'Ethicum).

Éthique professionnelle :

- ensemble des règles écrites ou implicites, qui régissent en priorité les relations internes à l'organisme ;
- vise à donner une « image » de l'organisme, par exemple : innovante, percutante, sociale, juste, ...autour des valeurs qui l'ont fondé ;
- tient compte de trois dimensions : celle de chaque acteur au sein de l'organisme, celle de l'organisme, celle de ceux qui sont externes à l'organisme.

Éthique d'un organisme : se retrouve implicitement dans son nom, dans

la façade, dans la relation, dans les produits et service associé et chez les fournisseurs.

L'éthique intervient de façon positive sur toutes les dimensions du management :

Gestion des objectifs, aide à l'analyse/décisions, résolution des conflits, intégration du point de vue des différents acteurs, responsabilisation, réduction des coûts, culture d'entreprise....

L'éthique professionnelle peut être abordée par les valeurs ou par les vertus que l'on peut qualifier de cardinales (**justice, prudence, tempérance, courage**).

L'éthique professionnelle **apparaît notamment lors de dilemmes** et pourrait se traduire en termes « **d'obligations** » vis à vis de la société.

b- L'éthique professionnelle est elle indispensable au développement d'un organisme ?

En mettant en œuvre une démarche éthique, l'organisme y gagne : crédibilité, pérennité, qualité du climat social, fierté d'appartenance, positionnement sur des marchés, cohérence de comportements, image, notoriété, confiance des parties prenantes, motivation et créativité, résultats économiques, solidarité

L'éthique professionnelle participe aussi aux profits, à condition que l'argent généré soit propre.

c- L'éthique et le management de l'entreprise

L'éthique dans l'entreprise **correspond à une véritable prise de conscience par chaque acteur de sa propre responsabilité et de la signification de ses actes.** Peu de dirigeants d'entreprises, grandes, moyennes ou petites ont déjà compris que faire ce « grand écart » apparent entre démarche éthique et profits indispensables, entre morale sans moralisme et développement nécessaire, n'était ni douloureux ni dangereux mais au contraire un exercice bénéfique de réflexion et un challenge.

Vis à vis des dirigeants.

La gouvernance impacte la vie de tous les jours et tous les actes qui impliquent un comportement éthique en entreprise en affichant des valeurs éthiques définies et reconnues !

Vis à vis des produits et des clients.

Plusieurs leviers permettent d'inciter les entreprises à produire « éthique » : avant tout, les consommateurs mais aussi les branches sectorielles et professionnelles, les formateurs, les médias, les organismes de labellisations et leurs référentiels éthiques existants ou à venir.

Vis à vis des fournisseurs.

Au travers de relations mutuellement bénéfiques c'est à dire en constituant « l'organisme élargi » (organisation d'organismes ou système d'organismes

participant à la chaîne d'approvisionnement projet) ayant décidé de se donner par consentement mutuel un objectif commun, des règles partagées de fonctionnement et de production et des principes éthiques.

Vis à vis des projets.

L'éthique est caractérisée, selon le « tétraèdre projet », par l'éthique du résultat du projet (mission, qualité, performances..), des ressources (capital humain, management, finances...), des risques, des délais.

d- Inclure le comportement éthique dans la conformité de l'entreprise

Le concept de conformité s'est ancré dans le secteur des entreprises, car toutes les entreprises/sociétés doivent s'assurer du respect de l'ensemble des règles définies pour mener à bien leur travail et évoluer. Le contrôle des réglementations de l'entreprise ne se limite pas uniquement au domaine juridique et obligatoire, **mais comprend également les procédures opérationnelles de la société elle-même.**

L'importance d'inclure l'éthique dans le plan de conformité

Toutes les entreprises fonctionnent avec des processus de gestion et de développement spécifiques. Les entreprises disruptives misent sur l'innovation et préparent donc un plan de conformité capable de garantir :

- la sécurité et la santé.
- l'engagement des entreprises.
- le code de déontologie.
- le respect de la législation en vigueur.
- la gestion interne de l'organisation.

La combinaison de ces éléments permet aux entreprises de développer une identité corporative leur garantissant une bonne réputation et du succès sur le lieu de travail.

Aujourd'hui, les entreprises ne doivent pas uniquement se soucier des objectifs ; **elles doivent également contrôler le processus qui permet d'atteindre les résultats.** Voilà pourquoi il est vital de mettre en place des réglementations sur les valeurs éthiques de l'entreprise.

e- Comment inclure le comportement éthique

Évaluons les risques et les opportunités

Chaque plan comporte un certain nombre de points faibles et points forts qui peuvent être **évalués à l'avance.** Effectuer une analyse FFOM nous permettra d'identifier les aspects à modifier ou à développer.

Grâce à cette analyse, **il sera possible de voir quels changements appliquer dans les règlements de l'entreprise ou même peut-être redéfinir un tout nouveau plan de conformité.**

Définissons les principes éthiques de l'entreprise

Chaque société a sa propre culture qui se reflète dans le code de déontologie des entreprises. **C'est là où s'inscrivent les principes éthiques et les procédures à suivre en cas de comportements inacceptables d'un point de vue éthique.**

Parmi les principes éthiques les plus courants se trouvent :

- **la loyauté.**
- **la qualité.**
- **l'excellence.**
- **la durabilité.**
- **la transparence.**
- **le respect.**
- **l'engagement avec l'environnement.**
- **le respect des droits de l'homme.**

Veuillons noter qu'il est très important de **bien définir les fondements éthiques dans le plan de conformité de l'entreprise.**

Établissons un plan de conformité

Une fois que les principes éthiques sont clairs, nous pourrons **commencer à développer le plan de conformité, en tenant compte des normes de comportement, depuis son approche jusqu'à sa mise en œuvre.**

Souvenons-nous que **l'objectif principal est d'établir et d'apporter des améliorations continues dans la culture éthique de l'entreprise.**

Expliquons à nos employés comment se déroulera la mise en œuvre

Chaque société **sensibilise ses employés différemment, voilà pourquoi chacune d'entre elles parlera du plan de conformité selon le style de l'entreprise.** Ce qui est important, c'est que **tous les employés soient informés du plan de conformité avant sa mise en œuvre, et sachent comment agir par la suite.**

Formons nos employés

Nos employés **doivent disposer des connaissances requises pour mettre en œuvre le plan réglementaire de l'entreprise.** La formation de nos équipes est donc la meilleure garantie pour transmettre les informations nécessaires.

Souvent, **le terme de conformité est lié à des concepts théoriques denses, qui doivent être appris par cœur.** Il s'agit en général de l'un des sujets de formation les plus ennuyeux aux yeux des employés. Cependant, **la formation sur la conformité peut être amusante si nous choisissons le bon format.**

Menons une enquête interne sur les résultats

Une fois nous avons mis en place les principes éthiques, il est temps de **voir comment contrôler le respect de ces normes au sein de l'entreprise.**

Les valeurs éthiques et culturelles apparaissent tous les jours, voilà pourquoi il est important de mesurer tous les processus connexes en s'intéressant par exemple aux résultats de la formation et au respect du règlement interne. **Ce système de contrôle nous permettra d'analyser les bonnes pratiques de conformité.**

Il est recommandé d'organiser des séances de suivi avec les chefs d'équipe de l'entreprise afin d'identifier les points à améliorer et d'échanger des *feedbacks*.

Enfin, l'éthique est l'un des éléments nécessaires pour disposer d'un plan de conformité complet, qui permette le développement de l'entreprise, y compris le respect de la législation, les dispositions applicables en matière de sécurité au travail et les principes éthiques adoptés en interne et en externe.

II- Comment Promouvoir un comportement éthique en milieu de travail

A - Valeurs

En affaires, l'éthique détermine le meilleur plan d'action qui reflète ces valeurs morales. **Une petite entreprise doit établir un code de conduite éthique et mettre en œuvre un programme qui encourage le respect du code.**

a-Quelle est l'importance de l'éthique pour les entreprises ?

L'éthique des affaires est l'application de principes ou de valeurs éthiques à la conduite des affaires ; **elle concerne toutes les décisions et comportements discrétionnaires et non réglementés.**

Quelles sont les valeurs de l'éthique ?

Il existe plusieurs valeurs considérées comme éthiques selon la perception de chaque individu. Cependant, parmi les valeurs éthiques les plus importantes **figurent la justice, la liberté, la responsabilité, l'honnêteté et le respect.**

En choisissant de mettre en place une démarche éthique, l'entreprise sait qu'elle a tout à gagner : **crédibilité, amélioration du dialogue social, notoriété, image positive, positionnement stratégique avantageux** etc... pour se distinguer du business !

Le but de la réflexion éthique est de déterminer non pas les valeurs les plus motivantes, sur le plan subjectif, mais celles qui peuvent justifier rationnellement notre action, celles qui constituent de bonnes raisons d'agir dans un sens ou dans l'autre.

b-Comment promouvoir l'éthique des affaires ?

Adoptons une attitude critique face à une situation problématique. Défendons notre position vis-à-vis du sujet : Éthique des affaires, réalité ou illusion ! Expérimentons le débat. Argumentons et défendons oralement nos idées.

c-Quelle est l'importance de la culture d'entreprise dans la mise en œuvre des programmes d'éthique et de conformité ?

Une culture qui met l'accent sur les normes éthiques encourage les membres de l'organisation à se conduire conformément à ces éthiques.

Il est important que les dirigeants clés créent et favorisent une culture d'entreprise qui exige et encourage une prise de décision éthique.

d-Quelles sont les valeurs de l'éthique ?

Les valeurs éthiques sont, entre autres, **l'intégrité, la probité et le désintéressement**. En fin de compte, les valeurs liées aux personnes unissent des qualités telles que **l'ouverture, la justice et le courage**.

Les principes éthiques formalisent certaines des valeurs qui doivent guider les décisions et les actions. ... Les principes qui paraissent les plus pertinents sont : **la bienfaisance, l'autonomie, la non-malfaisance et le respect**.

Qu'est-ce qu'une valeur éthique ?

Les valeurs éthiques sont celles qui structurent le comportement humain avec l'intention de renforcer l'importance d'agir consciemment, avec respect, sans nuire à ceux qui nous entourent. Il existe plusieurs valeurs considérées comme éthiques selon la perception de chaque individu.

- Abondance	- Compassion	- Don	- Fun	- Repos
- Acceptation	- Compétence	- Dynamisme	- Furtif	- Résilience
- Accessibilité	- Compréhension	- Économe	- Gagner	- Respect
- Accomplissement	- Concentration	- Éducation	- Gaieté	- Retenue
- Achèvement	- Confiance en soi	- Efficacité	- Galanterie	- Rêve
- Actualité	- Conformité	- Égalité	- Générosité	- Révérence
- Adaptabilité	- Confort	- Éléance	- Grâce	- Richesse
- Adoration	- Connexion	- Empathie	- Gratitude	- Rigueur
- Affection	- Conscience	- Empressement	- Habileté	- Sacré
- Affluence	- Contentement	- Encouragement	- Harmonie intérieure	- Sagesse
- Agilité	- Continuité	- Endurance	- Héroïsme	- Sang-froid
- Agressivité	- Contribution	- Énergie	- Honnêteté	- Santé
- Altruisme	- Contrôle	- Engagement	- Immobilisme	- Satisfaction
- Ambition	- Conviction	- Entêtement	- Importance	- Sécurité
- Anticipation	- Convivialité	- Enthousiasme	- Intelligence	- Self-contrôle
- Appréciation	- Coopération	- Équité	- Intrépidité	- Sens de la vie
- Assertivité	- Cordialité	- Espérance	- Jeunesse	- Sensibilité
- Assurance	- Courage	- Être le meilleur	- Joie	- Sentiment
- Astucieux	- Courtoisie	- Euphorie	- Liberté	- d'appartenance
- Attentisme	- Créativité	- Exactitude	- L'indépendance financière	- Sérénité
- Attraction	- Crédibilité	- Excellence	- Lucidité	- Service
- Audace	- Croissance	- Expérience	- Maîtrise	- Sexualité
- Auto-discipline	- Curiosité	- Expertise	- Obligation	- Silence
- Autonomie	- Découverte	- Exploration	- Ordre social	- Simplicité
- Aventure	- Dérivance	- Expressivité	- Orientation	- Sincérité
- Beauté	- Défi	- Extase	- Paix	- Solidarité
- Bienveillance	- Dédication	- Extravagance	- Partage	- Solidité
- Bonheur	- Désir	- Exubérance	- Performance	- Solitude
- Bravoure	- Détermination	- Famille	- Plaisir	- Soutien
- Calme	- Devoir	- Fascination	- Politesse	- Spiritualité
- Camaraderie	- Dévotion	- Fermeté	- Pouvoir social	- Spontanéité
- Candeur	- Dextérité	- Férocité	- Prise de décision	- Stabilité
- Caritatif	- Dignité	- Fiabilité	- Profondeur	- Succès
- Célébrité	- Diligence	- Fidélité	- Propreté	- Suprématie
- Certitude	- Discernement	- Finesse	- Proximité	- Surprise
- Chaleur	- Discipline	- Flexibilité	- Raffinement	- Sympathie
- Charme	- Discretion	- Force	- Réciprocité	- Synergie
- Chasteté	- Disponibilité	- Fraîcheur	- Réflexion	- Tradition
- Clarté	- Diversité	- Franchise	- Relaxation	- Tranquillité
- Cohérence	- Domination	- Frugalité		- Transcendance
				- Travail d'équipe

B - Méthodes

Avoir des normes de conduite spécifiques et claires constitue le fondement

d'un milieu de travail éthique. **Elles doivent être définies et suivies par la hiérarchie afin que l'exemple soit suivi par l'ensemble de la société.**

Lorsque nous embauchons de nouveaux employés, évaluons leur système de valeurs et informons-les de la politique de l'entreprise pendant la formation. Encourageons la formation continue en matière d'éthique et renforçons les compétences nécessaires pour suivre le code de conduite sans négliger l'essentiel. **En cas de fautes professionnelles, prenons des mesures disciplinaires immédiates et constantes à l'égard des auteurs, peu importe leur ancienneté.**

Méthode 1 : Mettre en place des normes éthiques

a- Mettons sur papier le code d'éthique de l'entreprise.

Ne croyons pas que tous les employés ont un sens universel de ce qui est juste ou pas. **Dressons une liste exhaustive des normes d'éthique et de conduite de l'entreprise, en allant du langage approprié sur le lieu de travail aux pratiques déontologiques. Affichons cette liste dans les aires communes et publions-la dans le guide de l'employé.**

- Les normes devraient être aussi **précises que possible**. Au lieu d'écrire « soyez respectueux », précisons ce qui suit : **« les employés ne devraient pas faire de commentaires sur l'apparence physique des autres ou faire des avances sexuelles de quelque nature que ce soit. »**

b- Incluons des codes réglementaires.

Cependant, évitons qu'ils définissent l'éthique de la société. Il est important de respecter la loi, mais cela n'a rien à voir avec l'éthique interne. **Sensibilisons les employés sur le fonctionnement des lois et réglementations pertinentes, mais évitons de limiter nos normes éthiques aux codes légaux.**

- Par exemple, ils devraient tous connaître les normes de sécurité des produits que nous fabriquons ou réparons. **Toutefois, les normes déontologiques devraient aller au-delà du code de sécurité. Lorsqu'un client renvoie un produit à réparer, licencions ou disciplinons tout employé qui veut lui facturer un prix injustement élevé.**

c- Adoptons un comportement éthique, du sommet à la base.

Il ne sert à rien de rédiger le code d'éthique de l'entreprise si les dirigeants ne s'y conforment pas. Tous les dirigeants, administrateurs et directeurs de service **doivent donner l'exemple aux autres employés de la société.** De plus, les normes devraient être appliquées de façon uniforme. Les conséquences pour un gestionnaire qui enfreint le code devraient être les mêmes que celles d'un employé au service du courrier .

- **La mentalité de « faites ce que je dis et non ce que je fais » ou « ils enfreignent les règles, donc je peux aussi le faire » est toxique et peut causer des dommages à la culture d'entreprise.** Si un directeur (des

ventes) arrange les chiffres en sa faveur et induit les clients en erreur pour dépasser les quotas, toute l'équipe commerciale suivra son exemple. Il est beaucoup plus facile de s'occuper de chaque cas d'inconduite que la rupture déontologique qui en résulte à l'échelle de l'entreprise.

d- Embauchons des candidats avec des valeurs reflétant notre code éthique.

Au moment de l'entrevue, posons des questions qui révèlent cet aspect de leur profil. Embauchons ceux qui démontrent une connaissance de l'importance des pratiques commerciales déontologiques et évitons ceux dont l'éthique est douteuse, même si leur CV est meilleur .

- Par exemple, posons des questions d'entrevue spécifiques à notre industrie comme : « est-il plus important pour vous de respecter un délai ou de s'assurer qu'un produit dépasse les normes de sécurité ? » ou « que feriez-vous si vous saviez qu'un collègue a pris des pots-de-vin ? »

Méthode 2 : Offrir une formation en matière d'éthique

a- Créons des stratégies de formation propres à l'entreprise.

Tout comme il est important de mettre le code d'éthique sur papier, il est également essentiel de fournir aux employés des informations concrètes et pertinentes plutôt que des idées vagues. Le service des ressources humaines/développement des énergies humaines ou le conseiller en éthique **devrait dresser une liste des situations particulières qui peuvent toucher les employés.** Nous devrions ensuite présenter ces exemples aux employés pendant les nouvelles orientations de recrutement et les sessions annuelles de formation en matière d'éthique.

- Par exemple, **donnons des cas précis de comportement hostile, de harcèlement sexuel, de fraude et d'autres comportements répréhensibles.** Faisons des recherches sur Internet pour trouver des articles et des rapports de même nature. **Effectuons des études de cas pendant la formation, en demandant aux employés d'identifier pourquoi certaines actions sont contraires à l'éthique et comment la situation aurait pu être mieux traitée.**

b- Développons des compétences et renforçons le comportement éthique.

Portons une attention particulière aux compétences qui permettraient aux employés d'être efficaces au travail **sans prendre des raccourcis.** Apprenons-leur à gérer leur temps, à résoudre les problèmes et à demander de l'aide au besoin. Établissons des objectifs de productivité raisonnables afin de ne pas encourager quiconque **à agir contrairement aux normes de bonne conduite uniquement pour respecter les délais**

c- Élaborons une formation à l'intention des nouveaux employés.

L'intégration ainsi que l'orientation se concentrent souvent sur la paperasserie et l'apprentissage de tâches spécifiques. **Cependant, il est**

important d'informer verbalement les nouveaux employés afin qu'ils respectent la charte de l'entreprise et soient prêts à faire face aux problèmes à venir. Informons-les également de la façon de remplir un formulaire de plainte lorsqu'ils sont témoins ou victimes d'un mauvais comportement

d- Organisons des journées de formation continue pour toute l'organisation.

Planifions des formations annuelles pour maintenir la culture éthique de l'entreprise. Examinons en groupe les pratiques commerciales éthiques et les normes de conduite sur le lieu de travail et analysons les situations propres à une industrie. Idéalement, ces séances devraient avoir lieu en personne et non par vidéoconférence. Ainsi, les employés pourront dialoguer, gagner la confiance des uns et des autres et apprendre à résoudre les problèmes en équipe

Méthode 3 : Récompenser un comportement éthique

a- Privilégions l'éthique sur les ventes et les profits (résultats).

Évitons d'établir des objectifs qui encouragent les employés à se focaliser sur leurs bénéfices et à oublier les clients, les collègues et les règles de sécurité. Si nous fixons des objectifs de vente ou de profit trop élevés, les employés peuvent commencer à ignorer le code de bonne conduite. Outre le fait de récompenser les meilleurs vendeurs, offrons des primes monétaires aux employés qui atteignent un niveau élevé de satisfaction de la clientèle et à ceux qui accordent la priorité à la sécurité.

b- Récompensons les employés qui se soucient des produits et services.

Supposons qu'un travailleur identifie une erreur de spécification dans un projet ou exprime des préoccupations au sujet de la sécurité d'un nouveau produit. Concevoir à nouveau le produit peut être moins cher à long terme que de retarder sa sortie. Au moins, l'employé aura sauvé la réputation de l'entreprise et évité d'éventuels accidents, rappels, poursuites et amendes.

c- Encourageons les salariés sur la base d'un comportement éthique.

Chaque fois que nous prenons des décisions concernant les promotions, les primes et les augmentations, tenons compte du comportement éthique des employés. Si nous ne le faisons pas, **la culture de l'entreprise peut finir par languir**. En récompensant les comportements contraires à la déontologie par des promotions et des primes, nous faisons comprendre au personnel qu'il doit enfreindre des règles de bonne conduite pour réussir

d- Créons un système de participation aux bénéfices.

En partageant les profits avec les employés, nous décourageons la tricherie et la manipulation des résultats à leur avantage. Par exemple, affectons 10 à 15 % des bénéfices avant impôts au personnel. Versons les paiements trimestriellement ou annuellement, en récompensant chacun au prorata de sa

performance individuelle

- N'évaluons pas la performance des travailleurs en nous basant uniquement sur des chiffres. Tenons compte de la contribution de chacun au moral de l'équipe, à la déontologie, à la relation clientèle et à d'autres critères moins tangibles.

Méthode 4 : Traiter un cas d'inconduite

a- Expliquons clairement quelle est la politique disciplinaire de la société.

Chaque employé doit être conscient des conséquences d'un manquement au code d'éthique. Informons-les des mesures disciplinaires spécifiques dans le manuel de déontologie, lors des séances d'orientation des nouvelles recrues et des sessions de formation continue

- **Par exemple, indiquons clairement que tout employé surpris en train de voler sera congédié immédiatement.**

b- Permettons aux employés de signaler une inconduite anonymement.

Un processus de plainte confidentiel doit être mis à disposition. Idéalement, les travailleurs devraient pouvoir déposer une plainte auprès du service des ressources humaines /développement des énergies humaines anonymement. Si nous ne disposons pas d'un tel département, nommons un conseiller en éthique ou un comité chargé de recevoir les plaintes et d'enquêter sur chaque cas en toute confidentialité.

- Qu'il s'agisse d'une agression sexuelle ou d'un autre comportement contraire à l'éthique, chacun doit savoir qu'il peut signaler une faute sans crainte de représailles.

c- Prenons des mesures disciplinaires de façon constante et sans délai.

Enquêtons rapidement sur les allégations et ne reléguons pas les plaintes aux oubliettes. De plus, assurons- nous de maintenir cette norme disciplinaire pour tous ceux qui travaillent pour l'entreprise, quel que soit leur poste.

- Les mesures disciplinaires et les récompenses pour bonne conduite doivent aller de pair. Elles sont toutes deux importantes pour faire respecter les règles déontologiques de l'entreprise.

Comment avoir une bonne éthique de travail ?

Notre attitude à l'égard du travail conditionne la façon dont nous gérons nos responsabilités. Les personnes qui ont une solide éthique de travail sont positives, enthousiastes à l'idée de travailler dur, ... Nous pouvons être positifs, plein d'énergie, fiers de nous et de ce que nous avons accompli grâce à notre travail.

A quoi sert l'éthique ?

C'est une discipline philosophique pratique (action) et normative (règles) en milieu naturel et humain. Son but est d'indiquer comment les êtres humains doivent se comporter, agir et être, entre eux et envers ce

qui les entoure.

« **La formalisation éthique contribue à promouvoir le respect du client** ». Il permet de communiquer une image de sérieux et de qualité. Enfin, la formalisation permet de montrer l'importance que l'entreprise attache à la société (environnement, formation...).

L'éthique est une réflexion sur les valeurs qui guident et motivent nos actions. Cette réflexion s'intéresse à nos relations avec les autres et peut se faire à deux niveaux. Au niveau le plus général, la réflexion éthique se rapporte aux conceptions du bien, de la justice et de l'accomplissement humain.

III-Conflicts et éthique

Conflicts de valeurs et souffrance au travail

La souffrance au travail et ses conséquences physiques et psychologiques sur les employés et les gestionnaires/managers de proximité, ainsi que sur la motivation et la productivité, suscitent depuis plusieurs années l'intérêt de chercheurs.

Les coûts personnels, sociaux et organisationnels importants de divers maux psychologiques et physiques liés au travail, tels stress, épuisement professionnel, troubles anxieux, dépression, et accidents cardiovasculaires sans antécédents médicaux, **font par ailleurs l'objet d'une préoccupation grandissante, notamment chez les professionnels de la santé et les responsables de la gestion des ressources humaines/des managers des Energies Humaines dans les organisations.** Il est noté entre autres une augmentation importante des coûts en termes d'absences pour maladie, de prestations d'invalidité et de dépenses de santé, notamment pour les maladies d'ordre psychologique.

À ce jour, particulièrement la psychopathologie au travail, la psychologie et la sociologie du travail ont abordé diverses causes possibles de cette souffrance. Ainsi, en psychopathologie du travail, **il est considéré que cette souffrance est engendrée en partie par les méthodes d'organisation du travail, qui démobilisent les employés et portent atteinte à la solidarité et la coopération.** Selon cette perspective, il en résulte diverses pathologies dont l'épuisement professionnel (« burn-out ») et les accidents cardio-vasculaires sans antécédents médicaux, ainsi que des syndromes dépressifs et même de persécution.

Les modèles managériaux axés presque exclusivement sur la performance, avec l'obligation de résultats et l'exclusion des moins performants qui en découlent, sont aussi considérés engendrer de la souffrance en psychopathologie du travail, puisqu'ils peuvent entraîner

de l'angoisse, la perte d'estime de soi, de l'insomnie et divers troubles digestifs, dermatologiques et cardiovasculaires liées à la crainte de perte d'emploi.

Les modes de gestion actuels, l'accent mis sur l'atteinte de résultats financiers plutôt que sur l'atteinte d'un rôle social légitime, **la déshumanisation du travail, l'incertitude constante, le rythme accéléré et le**

« mode urgence » continuel entraînent impatience, impuissance et résignation à divers niveaux de l'organisation.

La perte de sens du travail qui en découle entraîne à plus ou moins long terme également de la souffrance, selon certains psychologues. De même, **les cultures organisationnelles axées sur le court terme, le culte de l'excellence et la compétition émergent comme étant problématiques**, cette fois en sociologie du travail, puisqu'elles causent l'effritement de la solidarité entre les membres de l'organisation, laquelle permet normalement d'atténuer la souffrance liée au travail.

La surcharge de travail, tant quantitative lorsqu'il y a trop de travail ou trop peu de temps ou de ressources pour le faire que qualitative lorsque les exigences de compétence ou de productivité dépassent les capacités de l'employé, est également mentionnée comme source de souffrance. Il s'agit non seulement des charges de travail **physique et mental**, mais aussi **de la charge émotionnelle due à la nécessité de gérer l'expression de ses émotions pour répondre aux exigences de certains types d'emploi.**

On pense ainsi aux intervenants dans le secteur de la santé, mais aussi aux agents de bord, aux serveurs et aux préposés au service à la clientèle, **emplois qui exigent généralement une régulation des émotions dans l'exécution des tâches et même l'expression d'émotions « positives » qui ne sont pas nécessairement réellement ressenties.**

Finalement, **certains types de comportement précis ont également été reconnus comme engendrant de la souffrance au travail, et diverses pathologies, tel le harcèlement moral au travail, décrit comme des conduites abusives systématiques ou répétitives portant atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne.**

LE MANAGEMENT DES RISQUES

AU TRAVAIL

I- Les risques au travail

A -Les risques psychosociaux

Ce qu'il faut retenir

Troubles de la concentration, du sommeil, irritabilité, nervosité, fatigue importante, palpitations... Un nombre grandissant de salariés déclarent souffrir de symptômes liés à des risques psychosociaux. Le phénomène n'épargne aucun secteur d'activité.

Indépendamment de leurs effets sur la santé des individus, les risques psychosociaux ont un impact sur le fonctionnement des entreprises (absentéisme, turnover, ambiance de travail...). Néanmoins, il est possible de les prévenir.

Sous l'effet des mutations du monde du travail telles que la complexité grandissante des tâches, la réduction des temps de repos, l'individualisation du travail ou encore les exigences accrues de la clientèle, **la prise en compte des risques psychosociaux est devenue incontournable.**



Les risques psychosociaux (RPS) correspondent à des situations de travail où sont présents, combinés ou non :

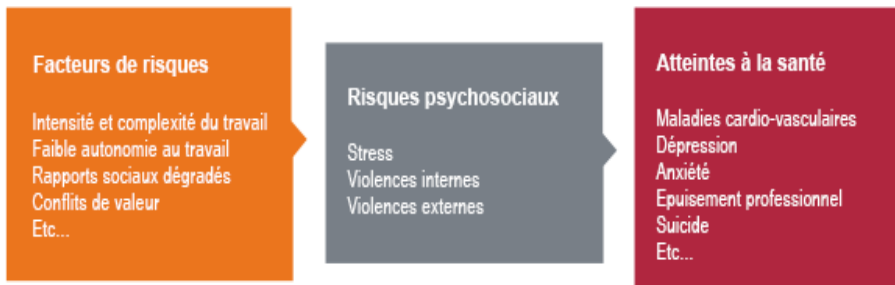
- **du stress** : déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ;
- **des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés** : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes ;
- **des violences externes** : commises sur des salariés par des personnes

externes à l'entreprise (insultes, menaces, agressions...).

Ce sont des risques qui peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail.



L'exposition à ces situations de travail peut avoir des conséquences sur la santé des salariés, notamment en termes de maladies cardio-vasculaires, de troubles musculosquelettiques, de troubles anxio-dépressifs, d'épuisement professionnel, voire de **suicide**.



Les risques psychosociaux sont souvent imbriqués. Ils ont des origines communes (**surcharge de travail, manque de clarté dans le partage des tâches, intensification du travail, mode de management...**). Ces risques peuvent interagir entre eux : **ainsi le stress au travail peut favoriser l'apparition de violences entre les salariés qui, à leur tour, augmentent le stress dans l'entreprise.**

Ils ont également des spécificités (en termes de facteurs de risque, de réglementation...) qu'il convient de prendre en compte dans un objectif de prévention.

Comme l'impose la réglementation, **les risques psychosociaux doivent être pris en compte au même titre que les autres risques professionnels**. Il est nécessaire de **les évaluer, de planifier des mesures de prévention adaptées et de donner la priorité aux mesures collectives susceptibles d'éviter les risques le plus en amont possible**.

Pour prévenir les risques psychosociaux, **une démarche de prévention collective, centrée sur le travail et son organisation est à privilégier**. Elle vise une situation de travail globale et s'intéresse aux principaux facteurs de risques connus.

A côté de cette obligation de prévention, **d'autres pratiques se développent dans les entreprises. Elles cherchent à développer le bien-être ou la qualité de vie au travail (QVT)**. Si l'absence de risques psychosociaux est une condition nécessaire au bien être ou à la QVT, la mise en œuvre de ces pratiques en entreprise relève d'autres enjeux (performance de l'entreprise, égalité hommes/femmes, conciliation des temps de vie, démocratie sociale dans l'entreprise...).

B -Comment bien évaluer et prévenir les risques psychosociaux en entreprise

Soyons les premiers à réagir

Le stress, le mal-être, l'épuisement professionnel (burn out), l'ennui (bore-out) ou la souffrance au travail sont les termes souvent utilisés pour évoquer ce sujet très médiatisé qu'est le risque psychosocial. Mais à quoi correspond-il précisément ?

Les risques psychosociaux (RPS) sont définis comme un risque pour la **santé mentale, physique et sociale**, dont les déterminants sont à rechercher à la fois dans les **conditions d'emploi**, les facteurs liés à l'**organisation du travail** et aux **relations de travail** et qui peuvent interagir avec le fonctionnement mental des individus.

Les harcèlements moral et sexuel font partie des risques psychosociaux (spécifiquement identifiés dans la législation).

Comme pour tout risque auquel le salarié est exposé lors de son travail, le risque psychosocial fait l'objet pour l'employeur d'une **obligation de sécurité** qui n'est pas qu'une obligation de moyens mais une obligation de résultat. **C'est donc un risque dont le dirigeant doit prendre la mesure afin d'en éviter des conséquences coûteuses et engageantes en terme de responsabilité.**

a- La démarche de prévention peut être mise en œuvre à travers trois étapes.

Première étape : s'impliquer personnellement et impliquer les salariés

Le dirigeant décide au sein de son entreprise, de l'organisation du travail,

des résultats attendus, de l'environnement physique, des conditions de travail, et jusqu'à un certain degré, des modalités de son exécution. C'est donc à lui de porter personnellement la démarche de prévention. **Il n'est donc pas recommandé de « sous-traiter » cette action, que ce soit en interne ou en externe, même si sa mise en œuvre pourra être déléguée.**

Communiquer sur ce qui va être fait auprès des salariés et les faire participer par la création d'un groupe de travail composé de volontaires est également crucial dès cette étape. **Il est essentiel de faire contribuer les salariés à l'évaluation des risques.**

Deuxième étape : évaluer les facteurs de risques

L'idée est de « **faire le point** » sur les risques présents dans l'entreprise, pour cela **le groupe de travail va noter ses propres observations et les enrichir d'un certain nombre d'informations qui existent déjà dans l'entreprise et qui sont utiles au regard de la question des risques psychosociaux.**

Les informations à répertorier seront notamment :

- **Les arrêts de travail** : accidents du travail, maladies professionnelles, absences.
- **Les données transmises par le médecin du travail** (fiche d'entreprise, courriers d'alerte).
- **Les questions posées par les éventuels délégués du personnel.**
- **Les courriers du service d'inspection du travail.**
- **Les alertes internes.**

Le document unique d'évaluation des risques existant (document écrit obligatoire qui répertorie tous les risques qui pourraient être encourus par les salariés de l'entreprise).

A ce stade, nous devons détecter les situations de travail dans lesquelles les salariés sont confrontés à des facteurs de risques et nous devrions tenter de comprendre les leviers d'événements engendrant des situations à risque (naissance d'une rumeur, origine des nuisances, sources de la souffrance réelle ou supposée...).

Quel outil pour l'évaluation ?

L'outil « **faire le point** » ANNEXE 3, développé par l'Institut National de Recherche et de Sécurité, permet aux entreprises de s'interroger sur la présence ou non de RPS en répondant à une quarantaine de questions. Il fournit des clés de compréhension et des pistes d'actions pour les prévenir.

Voir le site inrs.fr

Grâce au travail du groupe et aux résultats obtenus de l'outil, les principaux facteurs de RPS de l'entreprise sont mis en évidence.

Par exemple :

- **une charge de travail excessive ou mal répartie ;**

- **un climat de tension entre les salariés, leur hiérarchie ou avec le public ;**
- **une communication insuffisante à différents niveaux de l'entreprise ;**
- **une incertitude pesante sur l'évolution de l'activité et son impact sur les emplois, etc.**

Ce sont ces facteurs de risques **contribuant à l'absentéisme, à une difficulté de fidélisation sur certains postes et au mécontentement des clients qui conduisent au mal-être des salariés.**

Troisième étape : construire le plan d'action

Il s'agit maintenant de reprendre les facteurs de risques évalués à l'étape précédente et de définir les actions de prévention. Résultant des échanges au sein du groupe de travail et de l'analyse des facteurs de RPS présents dans l'entreprise, **les actions sont spécifiques à chaque risque et à adapter au contexte spécifique de l'entreprise.**

Exemple : Il a été constaté un défaut de qualité sur la chaîne de production causé par un dysfonctionnement de l'organisation du travail (**absence de définition écrite et connue des rôles et missions de chacun, connaissance insuffisante des critères de qualité du produit fini**).

Il a été proposé les actions suivantes :

- **Mettre en place un organigramme pour identifier les responsables.**
- **Etablir des fiches de poste définissant les rôles et missions de chacun.**
- **Etablir une procédure de remplacement en cas d'absence sur des postes clés.**
- **Organiser une régulation entre les techniciens et les chefs d'équipe en cas de dysfonctionnement.**
- **Former les chefs d'équipe aux critères qualité du produit final en lien avec les techniciens.**

A noter **trois grands principes de prévention** des risques psychosociaux :

- Ne jamais laisser s'installer une rumeur, une situation conflictuelle lourde.
- Communiquer de manière proactive face à une décision ou un événement à venir.
- Ne jamais accepter une discrimination ou une violence de quelque nature qu'elle soit.

b- Les acteurs de la prévention à contacter

Le médecin du travail et les services de santé au travail sont des interlocuteurs privilégiés par leur proximité, leur mission est le conseil et l'appui aux entreprises.

D'autres services de prévention peuvent aussi aider à l'analyse des risques professionnels : services d'inspection du travail...

C -Agir pour prévenir les risques psychosociaux

Difficile de mettre en place des actions de prévention lorsque l'on ne sait pas **comment gérer le phénomène des risques psychosociaux**. Nombre d'entreprises **s'attachent donc aujourd'hui à en détecter les signes grâce non seulement à des études qualitatives mais aussi par le biais d'observations**.

Bien souvent, **ce sont les conséquences des RPS qui se font remarquer**. Néanmoins, de plus en plus d'entreprises, avec l'aide des partenaires sociaux et tous les acteurs de l'entreprise, parviennent à **mettre en place des analyses sur les facteurs que sont par exemple l'organisation du travail et l'agencement des zones de travail**.

La prévention des risques psychosociaux n'a réellement été initiée que dans les **années 2000** avec des accords nationaux interprofessionnels sur le stress principalement.

Diagnostiquer précisément les facteurs de risques psychosociaux dans le but de les éviter ou du moins limiter leurs conséquences est très difficile.

En effet, **chaque entreprise est unique et peut rencontrer des situations tout à fait différentes des autres**. La résolution des problèmes fait donc appel à des **mesures spécifiques**. Par ailleurs, il est judicieux, pour garantir une certaine efficacité, de prendre les mesures nécessaires **en concertation avec tous les acteurs concernés** de l'entreprise (le CHSCT notamment).

D'autres organismes peuvent apporter leur aide :

- les organismes de prévention
- les services de santé au travail
- des consultants extérieurs...
- des médecins du travail spécialisés en gestion du stress au travail
- les IPRP spécialisés en ergonomie, en psycho-ergonomie ou en organisation du travail

a- Une prévention à trois temps

Les actions de prévention peuvent intervenir à **trois moments bien distincts**.

• La prévention primaire

• Elle correspond à l'ensemble des actions ayant pour but d'identifier et éliminer les facteurs de risque à la source. La prévention primaire **est idéale dans la mesure où l'on évite les problèmes avant qu'ils ne se posent**. Néanmoins, elle est très complexe à mettre en place : **il faut établir un panel très étendu de situations possibles et donc d'actions d'anticipation**.

• La prévention secondaire

• Elle vise à limiter les conséquences des RPS **sur les personnes présentant déjà des symptômes**. C'est une prévention appelée « **corrective** » qui **intervient seulement sur une partie des facteurs, les**

facteurs que l'entreprise aura le plus facilement repérés après la mise en œuvre d'une démarche de détection des RPS.

- **La prévention tertiaire**

- C'est le niveau le plus insuffisant mais qui peut néanmoins **marquer le début d'une réflexion pour l'entreprise. La prévention tertiaire consiste à intervenir sur une personne ou un groupe de personnes déjà atteintes pour que leur état ne s'aggrave pas.** Elle englobe des actions menées dans l'urgence pour aider les travailleurs en **incapacité à reprendre leur travail**

De manière plus pratique, si l'on prend l'exemple du stress. **La prévention primaire consiste à réduire celui-ci avant l'apparition d'un stress chronique.** Les programmes de « gestion individuelle du stress » sont les actions les plus fréquentes de la prévention secondaire. En ce qui concerne la prévention tertiaire, pour un individu présentant des troubles anxio-dépressifs dus au stress par exemple, il s'agit plutôt de mettre en place une psychothérapie.

La **prévention** est essentielle dans le traitement des risques psychosociaux. Et il est important qu'elle **tienne compte des individualités** pour être efficace. **En effet, instaurer des réunions de débriefing est souvent efficace lorsque des tensions sont constatées dans un groupe.** Néanmoins, chaque individu réagit différemment et instaurer des solutions adaptées est donc plus efficace à long terme.

b- Détecter les symptômes sur les individus

On classe généralement les symptômes des RPS en trois classes :

- **Les symptômes physiques** : migraines et maux de tête, muscles tendus, fatigue inexpliquée, digestion difficile, malaises, etc.
- **Les symptômes psychologiques** : agacement, inquiétude, énervement, découragement, tension, problèmes de sommeil, insatisfaction, crises de larmes, etc. autant d'émotions qui s'ajoutent les unes aux autres

c- Les symptômes comportementaux : addictions de plus en plus prononcées au café, au tabac et/ou à l'alcool, troubles alimentaires (anorexie, boulimie), tendance à l'isolement, agressivité, etc.

Tous ces symptômes varient en fonction de chaque individu et chaque situation, d'où leur aspect complexe. Il est donc fondamental d'analyser chaque individu avec beaucoup de précautions.

d- Dépister les risques au niveau de l'entreprise

Avant de déclencher des actions de prévention, **l'entreprise a besoin de déterminer si cela est nécessaire et dans quelle mesure. Pour ce faire, plusieurs indicateurs peuvent être analysés. L'entreprise retiendra les indicateurs pertinents dans sa situation.**

Au niveau du fonctionnement de l'entreprise

- **Aménagement des horaires de travail** (absentéisme, horaires atypiques...)
- **Mouvements du personnel** (Turn over, postes non pourvus, proportion de travailleurs temporaires...)
- **Activité de l'entreprise** (défauts de production...)
- **Relations sociales** (moyens et actions du CHSCT...)
- **Formation et rémunération** (pourcentage de salariés dont le salaire dépend du rendement...)
- **Organisation du travail** (existence de flux tendus, pauses...)

Au niveau de la santé et de la sécurité des salariés

- **Accidents du travail** (taux de fréquence et de gravité, causes des accidents...)
- **Maladies professionnelles** (nombre de troubles musculo-squelettiques déclarés ou reconnus...)
- **Situations graves** (tentatives de suicide ou suicide, harcèlement moral ou sexuel reconnu, violences physiques)
- **Situations dégradées** (plaintes pour harcèlement, violences verbales)
- **Stress chronique** (nombre de symptômes physiques ou émotionnels, recours à des substances psychoactives...)
- **Pathologies diagnostiquées et prises en charge** (hypertension, dépression, anxiété...)
- **Activité du service de santé au travail** (nombre de visites spontanées, durée moyenne des consultations...)

L'analyse doit porter sur la **variation de ces indicateurs au cours du temps** ainsi que les **disparités au sein de l'entreprise ou par rapport aux données nationales**. Leur suivi au cours de la mise en place des actions de prévention permettra d'évaluer les bénéfices de celles-ci.

e- L'importance de la prévention

Exemple avec la prévention du harcèlement

En France, le harcèlement moral peine à être reconnu au niveau de la société. Les victimes ont par conséquent encore du mal à se faire connaître et être dédommagées. Pourtant, les conséquences sont parfois très graves pour elles et leur environnement.

Il aura fallu attendre la **loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002** pour voir apparaître cette notion dans le langage juridique, notion intégrée dans le code pénal, le code du travail ainsi que dans le statut général des fonctionnaires. A noter que cette notion n'existe que **dans le cadre du travail** : le harcèlement moral à l'école par exemple, entre deux élèves, n'est pas reconnu. Il demeurerait très compliqué (pour ne pas dire impossible) de

condamner quelqu'un pour harcèlement tant cette notion recouvrait des aspects subjectifs et tant apporter des preuves était compliqué.

Dans le cadre général des risques psychosociaux, la signature de plusieurs accords nationaux interprofessionnels a permis de donner un cadre réglementaire à la prévention.

L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail a été signé le 02 juillet 2008 et rendu obligatoire par l'arrêté ministériel du 23 avril 2009.

Cet accord national est la transposition de l'accord-cadre européen signé en 2004.

Il propose des indicateurs pour dépister le stress au travail et un cadre pour le prévenir. L'accord précise également les facteurs de stress à prendre en compte. Il rappelle que, dès qu'un problème de stress a été identifié, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer, ou, à défaut, le réduire.

L'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail a été signé le 26 mars 2010 et étendu par un arrêté du 23 juillet 2010.

Cet accord national est la transposition de l'accord-cadre européen signé en 2007. Il vient compléter l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail.

Il invite les entreprises à déclarer clairement que le harcèlement et la violence sur le lieu de travail ne sont pas tolérés. Il incite également à prévoir des mesures appropriées de gestion et de prévention.

Cet accord fournit une trame d'intervention à formaliser par l'entreprise et rappelle que l'employeur a la responsabilité de déterminer, examiner et surveiller les mesures appropriées à mettre en place, en consultation avec les salariés et/ou leurs représentants.

L'accord pour la prévention des RPS dans la fonction publique a été signé le 22 octobre 2013.

Cet accord-cadre prévoit la mise en place d'un plan national d'action pour la prévention des RPS dans la fonction publique qui doit se traduire par l'élaboration par chaque employeur public d'un plan d'évaluation et de prévention des RPS. Différentes circulaires et instructions ont été prises en 2014 afin d'assurer la mise en œuvre de ce plan national d'action.

De nombreux accords portant sur la prévention des risques psychosociaux et la Qualité de Vie au Travail ont été signés dans les entreprises.

La mise en place de structures de concertation au niveau collectif a notamment un rôle essentiel. Celles-ci peuvent se composer :

- du directeur des ressources humaines/directeur des énergies humaines,

- d'un ou plusieurs responsables de services,
- du médecin du travail,
- d'un consultant spécialisé en psychologie au travail,
- du chargé de sécurité (s'il existe),
- d'un membre du CHSCT (ou d'un délégué du personnel en l'absence de CHSCT), etc.

II- Le Stress en milieu de travail - Généralités

A- le « stress au travail » ?

Les risques psychosociaux sont souvent résumés par simplicité sous le terme de " stress " qui n'est en fait qu'une manifestation de ce risque.

a- Comment définir le stress au travail

Nous entendons beaucoup parler de stress, mais de quoi s'agit-il ? Comme le souligne l'Association canadienne pour la santé mentale : « **Le stress est une réaction à une situation ; il ne s'agit pas de la situation réelle. Habituellement, nous ressentons du stress lorsque nous pensons que les exigences d'une situation sont plus élevées que les ressources dont nous disposons pour la résoudre.**

Par exemple, une personne qui se sent à l'aise de prendre la parole en public ne peut ne pas craindre de donner une présentation, tandis qu'une autre, qui n'a pas confiance dans ses capacités, peut éprouver beaucoup de stress au sujet d'une présentation à faire.

Le stress professionnel survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et ses propres ressources pour y faire face. **Toutes les activités professionnelles qu'elles s'exercent sur un chantier ou dans un bureau, présentent des exigences physiques (faire des mouvements, porter des charges, adopter une posture) mais également des exigences mentales (gestion cognitive des informations et des émotions).**

Les sources de stress, courantes, peuvent comprendre des événements importants de la vie comme déménager ou changer d'emploi. **Les inquiétudes à long terme, comme une maladie de longue durée ou l'éducation des enfants, peuvent également être stressantes. Même les soucis quotidiens comme affronter la circulation peuvent être une source de stress. »**

b- Les stress est un trouble de l'adaptation

Le stress est un **trouble de l'adaptation** qui survient lorsque la **demande professionnelle** rend l'adaptation de l'individu à son environnement impossible.

Le stress résulte d'un déséquilibre entre :

- > **les ressources de la personne**
- > **et les demandes de l'environnement.**

Selon Lazarus et Folkman, 1984 :

«Le stress psychologique au travail est une réponse de l'individu devant les exigences d'une situation pour laquelle il doute de disposer des ressources nécessaires pour y faire face».

Par conséquent, le stress n'est pas fonction du niveau absolu des exigences, mais de l'écart perçu entre les exigences et sa propre capacité à y faire face.

c- Toutes les catégories socioprofessionnelles sont concernées

Le « stress au travail » est donc un ensemble de réactions physiques et émotionnelles néfastes pouvant se produire en cas de conflit entre les exigences de travail de l'employé et le degré de contrôle exercé par celui-ci sur la satisfaction de ces exigences. En général, la combinaison d'exigences élevées au travail et d'un faible contrôle de la situation peut entraîner du stress.

Le stress au travail peut provenir de nombreuses sources ou d'un événement isolé. Il peut avoir des effets autant sur les employés que sur les employeurs. On estime qu'un peu de stress est acceptable (ce que l'on qualifie parfois de « **défi** » ou de « **stress positif** »), mais lorsque le niveau de stress dépasse ce que l'on est en mesure d'assumer, des changements mentaux et physiques peuvent se produire.

B -Travail : quand la pression devient trop forte

Anxiété, dépression, suicides... Face à des objectifs de plus en plus difficiles à tenir, dans un environnement mouvant, aucun salarié n'est aujourd'hui à l'abri du stress au travail. Une souffrance psychologique qui devient parfois insupportable.

Des cas de stress : témoignages et conseils pour sortir de la spirale infernale.

-A priori, Brigitte* a réussi un parcours professionnel sans faute : vingt ans en tant que commerciale grand compte dans l'aéronautique, sans jamais connaître de passage à vide. Pourtant, depuis quelques temps, elle a fini selon ses termes par " avoir peur " de la tournure qu'a pris son métier. " La pression est devenue énorme en quelques années : tout est contrôlé.

Non seulement les clients nous imposent maintenant des pénalités en cas de retard et un reporting mensuel pour évaluer nos performances, mais depuis que mon entreprise est cotée en bourse tout ce que je fais est désormais tracé à la seconde près : je dois rendre des comptes au jour le jour de mes rendez-vous clients à mon patron.

Nos objectifs sont désormais revus tous les six mois, et il est clair que si je perds des clients, je suis sur la sellette, alors que la concurrence s'intensifie dans mon secteur ", raconte cette commerciale aguerrie de 47 ans. Coincée entre deux feux, Brigitte encaisse, en se demandant combien de temps va-t-

elle pouvoir tenir : " Je m'adapte, mais à quel prix ? Il y a des moments où je me demande comment je vais pouvoir atteindre mes résultats. J'ai toujours une épée de Damoclès au dessus de ma tête ".

a- Une bataille permanente

Pression psychologique insidieuse, sentiment de subir sans pouvoir agir, détérioration des relations au travail : bienvenue au royaume du stress.

" Le stress devient problématique lorsque les contraintes du travail deviennent insupportables pour l'individu, explique Olivier Tirmarche, directeur du département évaluation chez Stimulus, cabinet spécialisé dans le conseil et la formation sur le stress professionnel. Et le phénomène augmente s'il a le sentiment de ne rien contrôler : par exemple lorsqu'un salarié n'est pas impliqué dans les modalités de changement d'organisation, qu'il est dessaisi de sa capacité de décision ou n'est pas certain de trouver les ressources internes pour épauler sa demande ". C'est le cas de Brigitte, qui doit ainsi dépenser une énergie considérable pour convaincre ses collègues de plancher sur des appels d'offres. " Mon projet n'est pas forcément dans leurs priorités, surtout s'il sort des standards. C'est une bataille permanente ". Usante pour les nerfs.

" Je me demande comment je vais pouvoir atteindre mes résultats. J'ai toujours une épée de Damoclès au dessus de ma tête "

b- Les risques du surrégime

Crainte de ne plus arriver à affronter une surcharge de travail, d'être dépassé par les exigences de l'entreprise et par ses réorganisations constantes : le stress s'installe souvent de manière insidieuse. Rien d'inquiétant tant que le phénomène reste ponctuel. En revanche, l'endurer continuellement n'est pas sans risque sur la santé.

" Quand on est constamment exposé au stress, il n'y a plus de régulation. On s'épuise car l'organisme est toujours en surrégime : le corps fabrique en permanence des hormones apportant du sucre et l'oxygène dans le sang, qui stimulent le rythme cardiaque et l'énergie. D'où des troubles du sommeil, de la concentration et des palpitations cardiaques qui peuvent apparaître en quelques semaines ", explique Valérie Langevin, chargée d'assistance sur les risques psycho-sociaux à l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles). Maux de dos, troubles musculo- squelettiques, mais aussi comportement irritable, démotivation, voir dépression... sont les signaux d'alerte les plus constatés par les spécialistes.

Après trois ans de surmenage intense pour développer un nouveau projet, Laurent*, chef de projet informatique dans l'édition, était ainsi à deux doigts de craquer.

"J'étais épuisé. Je travaillais quatorze heures par jour, y compris les

week-ends. J'avais beaucoup investi dans ce projet pour améliorer la base de données de nos titres, mais je me sentais frustré parce que ma chef n'y montrait guère d'intérêt. Je me sentais comme un électron libre, sans fil directeur ".

À cran, il se renferme sur lui-même. "Je ne parlais plus au bureau. Parfois j'explosais de colère quand un collègue me sollicitait. J'étais devenu irritable et autoritaire ". Comme d'autres salariés, Laurent se sent très seul face à ses difficultés.

" Le risque psychologique le moins identifiable, c'est le degré de frustration. La non reconnaissance des efforts fournis face à une surcharge de travail alimente le stress, le salarié ne tirant aucun bénéfice de son investissement " souligne Olivier Tirmarche. Isolement, manque d'écoute du management sont des facteurs aggravant la situation : " La parole est aussi un régulateur de la souffrance.

Pouvoir parler de ses problèmes professionnels permet d'envisager de trouver des solutions. Or, faute de temps, les réunions d'équipes ne servent plus aujourd'hui qu'à faire passer des contraintes. Il faut renouer avec des temps d'échanges informels entre les managers et leurs équipes ", préconise Patrick Charrier, docteur en psychologie chez Psya, un cabinet spécialisé dans la prévention des risques psycho- sociaux en entreprise.

" Les réunions d'équipes ne servent plus qu'à faire passer des contraintes. Il faut renouer avec des temps d'échanges informels "

c- De l'accumulation à la goutte d'eau...

Anxiété, surmenage, dépression...Au stade le plus aigu, la pression du travail peut virer au drame, comme l'a révélé la vague tragique de suicides de salariés qui a frappé il y a quelques années Renault ou PSA.

Le cocktail explosif ? "C'est lorsque les contraintes du travail apparaissent insurmontables, non reconnues par la hiérarchie et que la personne traverse une période de sa vie personnelle difficile " observe Patrick Charrier. Personne n'est égal devant le stress, tout est aussi question de tempérament, d'âge, et d'équilibre de vie personnelle.

Mais le problème, c'est que lorsqu'on craque, cela ne prévient pas. Comme en témoigne Yves*, cadre dirigeant dans l'industrie énergétique. À 47 ans, sans crier gare, il commence à souffrir d'effroyables crises de panique : " Ca a commencé en vacances, alors que je me baignais. J'ai eu l'horrible impression que j'allais me noyer, alors que je suis bon nageur. Après, ça s'est répercuté dans ma vie quotidienne : je ne pouvais plus prendre ma voiture sans m'imaginer que j'allais avoir un accident mortel. Au bureau, j'animais des réunions en ayant l'impression que j'allais devoir sortir en catastrophe tellement

l'angoisse était forte. C'était très pénible ". Selon lui, le malaise couvait depuis longtemps. " J'ai passé les dix dernières années de ma vie à accumuler les feux orange, aux limites de mon endurance. J'étais surmené en permanence, avec des enjeux de sécurité très stressants ". En dix ans, Yves a changé quatre fois de poste et de région, toujours parachuté sur des missions de crise, " **qui finissent par vous taper sur le système ". Travaillant dix heures par jour, **parfois loin de sa famille, pour rectifier le tir**. Carburant aux anxiolytiques pour tenir, sonné par d'énormes coups de fatigue. Jusqu'à cette alerte rouge, qui l'a conduit à consulter un psychiatre. **Après un an de traitement d'antidépresseurs et des cours de relaxation, Yves se sent mieux. Mais, fragilisé, il a appris à se ménager. " Je travaille toujours beaucoup, mais j'essaie de trouver du temps pour me relaxer au bureau. Dans ma vie personnelle, moi qui ne tenais jamais en place, j'apprends à m'accorder des moments à ne rien faire "**.**

Les stages en développement personnel ou en gestion du stress peuvent apporter un plus, même s'ils restent très théoriques.

d- Sortir du cercle vicieux

Si le stress ou le malaise grandit, il faut prendre le taureau par les cornes. Ne pas hésiter à consulter un médecin ou un psychiatre. " Les femmes sont souvent plus stressées par leur travail que les hommes, mais elles consultent aussi plus facilement. Il est plus difficile pour les hommes d'admettre qu'ils ne font plus face dans leur boulot. Ils attendent parfois d'être arrivé à des seuils critiques avant d'oser en parler ", observe Elisabeth Grebot, psychologue clinicienne et chercheur sur les problématiques de stress. Pour Laurent, le stress a toujours été lié à une notion d'échec, de culpabilité. Mais depuis son stage en process communication, il a appris à s'ouvrir : "Je me connais mieux. Je sais que je suis trop perfectionniste, quitte à être kamikaze. Maintenant, je n'attends plus d'être au bord de l'explosion pour m'exprimer. Lorsque j'ai un problème qui me stresse, j'en parle à ma chef, mais en étant toujours factuel ".

S'exprimer, trouver des collègues avec qui partager sa difficulté aide à évacuer la pression et à mieux résister aux injonctions professionnelles.

Suivre des stages en développement personnel ou en gestion du stress peuvent apporter un plus, même s'ils restent très théoriques. " On apprend à identifier certains travers comportementaux, comme le fait de ne pas savoir dire non dans son travail, et certaines techniques de relaxation recourant à des images positives et apaisantes pour apaiser les situations stressantes. C'est une méthode assez efficace, que j'utilise quand j'ai besoin ", explique

Yves, qui a suivi un stage en gestion du stress. Autre option : soigner son corps et son esprit. Cours de relaxation, sophrologie, thérapie comportementales ou cognitives, activité physique peuvent aider à retrouver plus de sérénité au travail. Comme Brigitte, qui est devenue une adepte du Shiatsu, ou Laurent, qui s'entraîne deux fois par semaine pour courir le marathon. Un exutoire physique, pour panser les plaies du travail qui font mal...

C -Est-ce vrai d'entendre dire que le stress peut être à la fois bon et mauvais ?

Le stress est la réaction du corps à une menace réelle ou perçue. De nos jours, la plupart des problèmes ne peuvent être réglés au moyen d'une réaction de combat ou de fuite. Nous devons chercher à résoudre nos problèmes et trouver des solutions constructives.

Le **stress** dans une certaine mesure peut avoir des **effets positifs**, dynamisants : le stress peut donc être **stimulateur** ou au contraire **perturbateur**.

Le stress est lié à notre façon de réagir devant les difficultés qui se présentent. Les réactions varient d'une personne à l'autre. Le stress fait partie de la vie et peut constituer une force positive. En fait, c'est souvent ce qui nous procure l'énergie et la motivation nécessaires pour relever les défis quotidiens, tant à la maison qu'au travail. Ce type de réponse au stress nous aide à surmonter les difficultés et à atteindre nos objectifs comme les échéances à respecter, les objectifs de vente ou de production et le recrutement de nouveaux clients. Certains ne considèrent pas cela comme du stress, compte tenu de la satisfaction et du bonheur ressentis une fois l'objectif atteint.

Les sentiments négatifs associés au stress augmentent habituellement lorsque la personne croit que les exigences dépassent sa capacité de faire face à la situation. Le stress peut l'empêcher d'être productive. Dans certains cas, la personne évite de régler entièrement le problème, ce qui peut aggraver la situation et imposer un stress supplémentaire sur elle et sur certaines personnes autour d'elle.

Lorsqu'une personne ressent beaucoup de stress, elle peut avoir de la difficulté à se concentrer, à prendre des décisions et à se sentir en confiance. Un grand nombre de personnes éprouvent des sensations physiques comme la transpiration, l'accélération de la fréquence cardiaque et une tension musculaire accrue.

Le stress peut aussi avoir un effet à long terme sur la santé physique. Les maux de tête et la fatigue sont des symptômes courants de stress, et les personnes sont également plus susceptibles d'être malades ou de voir leur état de santé se détériorer.

1- Qu'est-ce qui provoque le stress en milieu de travail ?

Le risque psychosocial c'est **la probabilité de voir apparaître des troubles individuels ou collectifs qui ont pour origine l'environnement professionnel.**

Le stress au travail n'est pas attribuable à un seul facteur. La vie professionnelle et personnelle de chaque travailleur apporte différents éléments pouvant influencer sur les réactions de ce dernier aux conditions de travail. **Toutefois, il a été établi que certains facteurs en milieu de travail ont une incidence sur le sentiment de stress au travail.** En voici quelques exemples.

Catégories de facteurs de stress liés au travail	Exemples de sources de stress
Conception des tâches	• charge de travail (surcharge et charge insuffisante) • rythme de travail, diversité des tâches, sens que revêt le travail • temps nécessaire pour accomplir une tâche • autonomie (capacité de prendre ses propres décisions au sujet de son travail ou de tâches précises) • travail par quarts, horaire de travail • compétences ou habiletés ne correspondant pas aux exigences de l'emploi • manque de formation ou de préparation (technique et sociale) • manque de reconnaissance isolement au travail (émotionnel ou travail solitaire)
Rôle dans l'organisation	• conflit de rôles (exigences professionnelles contradictoires, rôles trop nombreux, superviseurs et gestionnaires multiples) • attentes professionnelles floues, ambiguïté des rôles (manque de clarté quant aux responsabilités, aux attentes, etc.) • niveau de responsabilité
Perfectionnement professionnel	• aucune possibilité de promotion ou promotions précoces • sécurité d'emploi ou insécurité (peur que son poste soit considéré comme excédentaire en raison de la situation économique ou d'un manque de travail) • manque de possibilités de perfectionnement ou d'avancement professionnel • satisfaction générale liée à l'emploi

Relations au travail (interpersonnelles)	• superviseurs (conflits ou manque de soutien) • collègues (conflits ou manque de soutien) • menaces de violence, harcèlement, etc. (menaces à la sécurité personnelle) • manque de confiance • absence de systèmes au travail permettant de signaler et de gérer les comportements inacceptables • préjugés ou discrimination
Structure organisationnelle, climat de travail, style de gestion	• participation (ou non-participation) à la prise de décision • habitudes de communication (mauvaise communication ou transmission de l'information) • manque de reconnaissance à l'égard du travail bien fait • absence de systèmes au travail permettant de répondre aux préoccupations • absence de sollicitation de la participation des employés au moment d'entreprendre des changements organisationnels • manque d'équité perçue (qui obtient quoi, et quand; processus de prise de décision). Le sentiment d'injustice amplifie les effets sur la santé du stress perçu • manque de soutien (comme les politiques favorables à la famille et les programmes d'aide aux employés)
Conciliation travail-vie personnelle	• conflits liés aux rôles et aux responsabilités • exposition de la famille aux risques professionnels
Conditions de travail, préoccupations relatives au milieu de travail	• exposition à des conditions désagréables (promiscuité, odeurs, etc.) • exposition à des dangers (ergonomie, substances chimiques, bruit, qualité de l'air, température, etc.)

2- Le stress nuit à notre santé et à notre sécurité ?

Le stress peut avoir des répercussions sur notre état de santé général. Le corps est conçu, ou préprogrammé si nous préférons, pour avoir des réactions automatiques lui permettant de composer avec le stress. Le problème, c'est qu'il réagit de la même façon à tous les types de stress. Le fait de subir un stress pendant de longues périodes (comme les facteurs de stress au travail, qui sont faibles, mais constants) active ce système sans qu'il puisse par la suite s'arrêter.

Les effets courants du stress sur **l'organisme** sont les suivants :

- maux de tête
- tension ou douleur musculaire
- douleurs thoraciques
- augmentation de la fréquence cardiaque et de la pression artérielle

- affaiblissement du système immunitaire
- fatigue, insomnie
- maux d'estomac et problèmes digestifs
- hyperglycémie
- augmentation des taux de cholestérol et d'acides gras dans le sang pour les systèmes de production d'énergie

Le stress peut aussi **modifier l'humeur ou les pensées** de la façon suivante :

- augmentation des pertes de mémoire, de l'anxiété, de l'agitation, de l'irritabilité, de l'attitude défensive, des sautes d'humeur, de l'hypersensibilité, de la colère, etc.

- diminution de la capacité de réfléchir ou de se concentrer

Le stress peut entraîner des incidents parce que les personnes présentent souvent les problèmes suivants :

- troubles du sommeil
- automédication ou surconsommation de médicaments
- déprime
- anxiété, agitation, nervosité
- colère, comportement téméraire (souvent causé par un sentiment d'iniquité ou d'injustice)

Lorsqu'une personne adopte de tels comportements ou se trouve dans de tels états émotionnels, elle est plus susceptible d'agir ainsi :

- Devenir momentanément (mais dangereusement) distraite.
- Se sentir à part des autres ou isolé.
- Avoir des accès de colère, etc.
- Manquer à ses responsabilités.
- Faire des erreurs de jugement.
- Soumettre son corps à un stress physique, augmentant ainsi le risque d'entorse.
- Exécuter incorrectement les activités exigeant une bonne coordination œil-main ou œil-pied.

À long terme, le stress chronique non traité **est associé** notamment aux problèmes de santé suivants :

- l'anxiété
- l'insomnie
- les douleurs musculaires
- l'hypertension artérielle
- un affaiblissement du système immunitaire
- la maladie du cœur
- la dépression
- l'obésité

a- L'employeur et le stress

Que peuvent faire les employeurs pour réduire le stress dans leur milieu de travail ?

De nombreuses stratégies peuvent contribuer à maîtriser le stress et à réduire son (impact) incidence sur les personnes ou les milieux de travail. Comme les causes du stress en milieu de travail varient considérablement, il en va de même pour les stratégies visant à le réduire ou à le prévenir.

Lorsque le stress en milieu de travail est causé, par exemple, par un agent physique, **il vaut mieux le contrôler à la source**. Si le milieu de travail est trop bruyant, il faut prendre des mesures pour **limiter le bruit**, dans la mesure du possible. Si nous ressentons de la douleur à la suite d'efforts répétitifs, il est possible de **modifier les postes de travail** pour réduire les mouvements répétitifs et fatigants.

La conception des tâches est également un facteur important. **Une bonne conception des tâches tient compte des capacités physiques et mentales de l'employé**. En général, les lignes directrices suivantes sur **la conception des tâches aideront à réduire le stress en milieu de travail ou à y faire face** :

- L'emploi doit être raisonnablement exigeant (il ne doit pas reposer sur la « pure endurance ») et les tâches de l'employé doivent être minimalement diversifiées.
- L'employé doit pouvoir apprendre au travail et avoir la possibilité de continuer à se perfectionner à mesure que sa carrière progresse.
- L'emploi doit laisser à la personne la possibilité de prendre des décisions dans certains domaines.
- L'employé doit recevoir du soutien social et de la reconnaissance au travail.
- L'employé doit sentir que l'emploi lui offre une certaine perspective d'avenir.

Les employeurs doivent **évaluer le milieu de travail** afin de mieux cerner les risques de stress. **Ils doivent déterminer ce qui suit** :

- les tensions professionnelles qui pourraient engendrer des niveaux élevés de stress durant de longues périodes ;
- chez quels employés ces tensions pourraient occasionner des préjudices.

Ils doivent également déterminer **ce qui doit être fait** pour éviter que ces pressions ne deviennent des facteurs de stress négatifs.

Les employeurs peuvent prévenir le stress de nombreuses façons. À FAIRE

- Traiter tous les employés équitablement et respectueusement.
- Prendre le stress au sérieux et être compréhensif avec les employés qui subissent trop de pression.

- Connaître les signes et les symptômes qui indiquent qu'une personne éprouve de la difficulté à gérer son stress.
- Faire participer les employés aux prises de décisions et les inciter à s'exprimer directement ou par l'intermédiaire d'un comité, etc.
- Inciter les gestionnaires/managers de proximité à avoir une attitude compréhensive.
- Être proactifs en cherchant à déceler les signes de stress parmi le personnel.
- Mettre en place des programmes de santé et mieux-être en milieu de travail qui ciblent la véritable source du stress. Le stress au travail peut être d'origine variée : sécurité, ergonomie, exigences de l'emploi, etc. Demander aux employés d'aider à cerner la cause première.
- Intégrer la prévention du stress ou la promotion de la santé mentale positive à nos politiques ou à notre énoncé de mission organisationnel.
- S'assurer que les employés ont reçu la formation appropriée et qu'ils possèdent les habiletés et les ressources nécessaires pour réussir dans leur poste.
- Concevoir les tâches de manière à favoriser une répartition équilibrée de la charge de travail. Accorder aux employés le plus de contrôle possible sur les tâches dont ils doivent s'acquitter.
- Valoriser et souligner les résultats et les compétences individuelles.
- Offrir du soutien.
- Indiquer clairement quelles sont les attentes liées au travail.
- Veiller à limiter les exigences du travail à ce qui est raisonnable en assurant des échéances et des heures de travail acceptables, de même que des tâches variées, intéressantes et clairement définies.
- Prévoir des programmes d'aide aux employés (PAE) pour ceux qui souhaitent y participer.

À ÉVITER

- Ne tolérer aucune forme de harcèlement ou d'intimidation.
- Demeurer à l'affût des signes indiquant qu'un employé est sous pression ou se sent stressé.
- Ne pas oublier que les caractéristiques du lieu de travail peuvent, en soi, être une source de stress. Les cours de gestion du stress et les services de counseling peuvent être d'un grand secours aux employés, mais il importe de trouver l'origine du stress et de s'y attaquer le plus rapidement possible.

b- L'employé et le stress

Le travailleur peut-il faire quelque chose pour s'aider à faire face au stress qu'il subit au travail ?

Il existe plusieurs moyens d'être proactif **pour affronter des situations stressantes. Les cours sur la santé mentale, l'auto assistance, l'adoption de saines habitudes et la gestion du stress ainsi que les services de**

counseling peuvent aider les employés, mais il importe de trouver les causes fondamentales du stress et de prendre les mesures nécessaires pour y remédier.

Toutefois, dans certains cas, **l'origine du stress ne peut être modifiée immédiatement. C'est pourquoi il est essentiel de trouver des moyens d'aider l'employé à préserver une bonne santé mentale.**

3 -Y a-t-il des organismes qui peuvent fournir de l'aide ?

Oui, il y en a plusieurs. Le médecin de travail, **notre médecin de famille peut souvent nous recommander un professionnel.** Il y a aussi, entre autres, les programmes d'aide aux employés (PAE) et des associations pour la santé mentale.

D -Les principales causes du stress au travail, et la façon d'y remédier

Surcharge de travail, turn-over, emplois du temps trop serrés, hiérarchie trop exigeante... **Le stress professionnel n'est pas une fatalité.** Et les conséquences sont souvent dramatiques pour la santé physique et psychique des personnes qui le subissent.

Mais quelles sont les causes du stress au travail ? Et comment y remédier ?

1- Quelles sont les causes du stress au travail ?

L'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail définit le stress au travail comme « **un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face** ».

En clair, le stress au travail correspond au **manque de ressources dont disposent les salariés pour répondre aux demandes auxquelles ils sont soumis.** Les difficultés qu'ils rencontrent sont étroitement liées à l'organisation de l'entreprise, à la nature de leur travail et aux pressions qu'ils subissent.

Certaines personnes peuvent avoir une **quantité de travail incommensurable** et ne jamais se plaindre de stress, quand d'autres se sentiront très vite submergées et anéanties. En clair, **ce n'est pas tant l'avalanche de travail qui importe, mais la façon de l'appréhender.** Aux facteurs de stress en milieu professionnel peuvent aussi s'ajouter des **facteurs de stress personnels** qui ne font qu'aggraver les souffrances et rendre le travail plus pénible encore.

Le stress au travail provoque chez les salariés une série de symptômes, tous révélateurs d'un mal-être persistant, qui ne font que nourrir des pathologies qu'ils entraînent : **démotivation, tristesse, mésestime de soi, irritabilité, troubles de la concentration, épuisement...** Les répercussions sur la santé

physique et psychique sont difficiles à enrayer, d'autant plus quand la personne qui en souffre s'enferme dans son malaise, de peur d'être mal comprise ou rejetée.

Les causes du stress en milieu professionnel sont multiples : **manque de reconnaissance, peur de ne pas être à la hauteur du poste confié, supérieur hiérarchique trop exigeant, monotonie des tâches ou mutation dans une autre région.**

Certaines causes sont récurrentes et méritent que l'on s'y arrête...

a- Surcharge de travail, l'un des premiers facteurs du stress au travail

Selon une enquête récente réalisée par un organisme expert dans le droit du travail, **la « surcharge de travail » serait le premier facteur de stress cité par les salariés, devant la pression hiérarchique et la crainte du licenciement.**

De plus, une étude réalisée par le Cabinet Stimulus, expert du bien-être dans le milieu professionnel, dévoile que **54 % de salariés français seraient victimes de stress et 24 % seraient même dans un état d' « hyperstress ».**

S'il y a surcharge de travail, **cela peut sous-entendre une mauvaise organisation, un désir d'excellence exacerbé, provoquant un besoin d'en faire plus qu'il ne faut, ou encore un manque de maîtrise et donc une perte considérable de temps à s'adapter.** Mais c'est aussi une réalité. **Suppression de postes, arrêts maladies, turn-over,** font le lit du stress professionnel des salariés en place qui doivent assumer plus encore et tenir bon pour ne pas perdre leur poste.

b- La frustration, l'une des raisons/causes du stress au travail

Les raisons d'un **sentiment de frustration** sont multiples. Cela peut venir d'un **décalage entre les efforts fournis et le peu de récompenses obtenues**, ou de l'attente d'une promotion qui ne vient jamais, ou encore des **injustices au sein d'une même équipe**, mettant certains des salariés sous les feux de la rampe quand d'autres se trouvent mis à l'écart par manque de considération.

c- Le harcèlement moral, source de stress professionnel

Le harcèlement moral fait partie des stress psychologiques les plus fréquents en milieu professionnel. Il s'agit d'une **conduite abusive d'un supérieur hiérarchique ou d'un(e) collègue vis-à-vis de la victime du harcèlement.** Le harceleur tente par tous les moyens **d'humilier la victime dans le but de la détruire, en usant de techniques de déstabilisations.** Néanmoins, **il faut distinguer le harcèlement moral de l'abus de pouvoir.** Certains dirigeants **peu scrupuleux ont tendance à rabaisser**

systématiquement leurs subalternes devant des collègues de travail, par manque de bienveillance ou d'humanité. De plus, ils ont souvent **du mal à reconnaître et afficher la valeur de leurs collaborateurs**. Dans tous les cas, les dégâts psychologiques perçus peuvent être désastreux.

d- Le stress au bureau lié au manque de communication

Bien communiquer au sein d'une entreprise est un gage de bien-être et de performance. A l'inverse, quand **la communication se fait mal ou si elle est inexistante, elle peut provoquer des incompréhensions, des craintes et des non-dits, néfastes à la productivité et à l'épanouissement des salariés.** En outre, **certaines personnes ont du mal à trouver leur place au sein d'une équipe,** hésitent à évoquer leurs ressentis, n'osent pas faire part de leurs requêtes ou peinent à s'affirmer auprès de leurs collègues. **Les rivalités, le manque d'échange et les relations conflictuelles interpersonnelles** peuvent être la source d'un mal-être persistant et d'un stress chroniques chez les plus vulnérables.

e- Exigence de la hiérarchie et stress au travail

Qui dit milieu professionnel dit aussi « **performances** » ! Comment ne pas stresser quand nos supérieurs hiérarchiques exigent de notre part une parfaite cohésion avec les désirs de l'entreprise, que ce soit en terme d'objectifs et donc de résultats, de rapidité d'action, de parfaite maîtrise de notre poste, d'horaires invraisemblables et donc de déni d'une vie familiale. **Accepter l'enjeu c'est donc se soumettre et faire fi de son équilibre personnel.**

2- Pression et stress au travail : quelles conséquences ?

« La pression exercée par la hiérarchie » figure parmi les **bêtes noires** des travailleurs. Plus inquiétant, peut-être, il semblerait que **ce critère soit monté en flèche**, ces dernières années ! Oui, mais alors, dans les faits, quelles sont **les conséquences** de ce surmenage ; **le risque de burn-out est-il prégnant ?** Pour 60% des salariés et 65% des managers, ce niveau de stress a, en effet, **un impact négatif sur leur santé**, avec à la clé, **un risque réel de dépression.** Ainsi, un quart à un tiers des interrogés, déclarent que leur travail leur a déjà causé des « **problèmes psychologiques graves** ».

Charge de travail trop lourde, poids de l'organisation, mais aussi pression de la hiérarchie : 54% des salariés « subissent un stress régulier » dans leur travail tout comme 66% des managers

Et ce n'est pas Jean-Denis Budin, président du CREDIR Research Institute qui dira le contraire. En février dernier (2017), le co-fondateur de l'association d'aide aux dirigeants et cadres d'entreprise en état d'épuisement physique et mental, publiait avec son équipe le livre « Ne vous tuez plus au travail »**. Au fil des pages, des témoignages, véritables cris d'alerte sur les dangers du surmenage professionnel.

a- Burn-out, dépression, mais aussi rupture d'anévrisme...

Selon l'expert, le surmenage professionnel serait trop « mésestimé, voire nié » parce qu'il est la somme de cas individuels et qu'il y a une « difficulté incontestable » à en distinguer les facteurs professionnels et personnels. Pour preuves, les situations décrites de façon anonyme dans l'ouvrage racontant, tour à tour, l'histoire d'un brillant ingénieur terrassé par **une rupture d'anévrisme** à force de travailler 90 heures par semaine ou encore, celle de ce patron de PME à la trésorerie exsangue, s'étant tué au volant après avoir appris un nouvel échec de commandes. Ou encore, celle d'une **victime d'AVC**, touchée après des mois de **pression de la nouvelle direction...** Pour l'enseignant-chercheur et son équipe, l'explication de ces maux viendrait de qu'ils appellent un « syndrome des 3S : **suractivité, stress prolongé, sommeil insuffisant** ». Ainsi, l'ouvrage entend démontrer **un lien** entre les « 3S » et des **maladies physiologiques**, en particulier **des dysfonctionnements du cerveau**, « grand oublié de la santé », selon les auteurs qui s'appuient sur l'analyse de professionnels de la santé et les recherches en neurosciences.

b- Etes-vous au bord du burn-out et même pire ?

Les **neurosciences**, en effet, ont permis une importante avancée dans la compréhension du cerveau et de ses mécanismes. **Ainsi, différentes régions cérébrales sont intrinsèquement liées à nos émotions et réactions, et par conséquent à notre gestion du stress. Sans parler des territoires reptiliens associés à l'instinct de vie et de survie, à ce qui rend l'être « calme » ou « stressé ».** Dès lors, quelles sont les précautions à prendre ? Et puis, surtout, pouvons-nous aller à l'encontre de ce que notre cerveau nous « dicte » ? « Connais- toi, toi même », disait Socrate. Comprenons ici : **cherchons en nous pour trouver la sagesse.**

Les neurosciences, en effet, ont permis une importante avancée dans la compréhension du cerveau et de ses mécanismes. Ainsi, différentes régions cérébrales sont intrinsèquement liées à nos émotions et réactions, et par conséquent à notre gestion du stress

Pas toujours facile en situation de détresse profonde, voire impossible pour certains. Pour autant, des solutions existent au premier rang desquelles : **le repos, une meilleure hygiène de vie, le suivi thérapeutique, le retour progressif au travail, voire l'aménagement du poste selon les besoins.** Encore faut-il poser un diagnostic, et savoir si oui ou non, nous sommes concernés.

c- Reconnaître les symptômes du surmenage

Selon l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), le burn-out **se caractérise par « un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail ».** S'ensuivent,

forcément, des symptômes tels que la baisse de motivation, la perte de confiance en soi ou encore de l'anxiété, et un certain sentiment de vulnérabilité. Dans les cas les plus graves, **le travailleur peut se trouver dans un état physique et psychique tel qu'il ne peut pas poursuivre son activité.** Attention toutefois à ne pas confondre dépression et burn out : **si le surmenage au travail peut, en effet, conduire à un état dépressif, sa cause initiale demeure l'activité professionnelle.** Pour Patrick Mesters, neuro-psychiatre, directeur de l'Institut européen pour la prévention et la recherche sur le burn-out « la plupart des personnes concernées ne s'en plaignent pas. C'est souvent l'entourage qui tire la sonnette d'alarme et heureusement car le burn-out relève du **diagnostic médical** : l'irritabilité, l'**hypersensibilité émotionnelle**, l'agressivité, les troubles du sommeil en sont des signes forts. »

3- Mais alors, comment peuvent agir les entreprises ?

A la question, les entreprises ont-elles conscience de ce que l'on a tendance à appeler « le mal du siècle » professionnel ? Pour Patrick Mesters, « **la prise de conscience dépend évidemment des employeurs. Certaines entreprises vont considérer le problème sous la pression des syndicats ou des comités de santé et d'hygiène.**

D'autres parce que les conflits et les absences répétées mettent en péril la productivité et le climat. D'autres encore pour se conformer à la législation qui prévoit l'évaluation des risques professionnels. Et, il y a celles qui s'en préoccupent par idéal et humanisme. »

Reste que si le sujet est sur toutes les lèvres, dans les faits, peu de Directions s'impliquent vraiment. **Pourtant, certaines actions simples pourraient permettre de venir en aide aux travailleurs, permettre de libérer la parole, et même de prévenir leur chute :** « Il est essentiel de travailler sur la motivation des gens et de mettre en place un réseau de vigilance afin de détecter les signes avant coureurs et d'anticiper en accompagnant le salarié. Il faut aussi former les responsables d'équipe au « **management durable** », c'est-à-dire leur apprendre à adopter la bonne posture », poursuit Patrick Mesters.

Alors, si les salariés doivent apprendre à « s'écouter » et à « se connaître », les employeurs doivent, eux, **mieux cultiver la reconnaissance, respecter la vie privée et professionnelle**, et savoir répartir la charge de travail, chaque fois que nécessaire... **En prenant en considération le burn-out, l'entreprise y gagnera forcément : moins de stress, moins d'absentéisme, des collaborateurs mieux dans leur peau et des défenses immunitaires renforcées !**

4- Nos conseils pour déstresser au bureau

Le stress a ses raisons que la raison ignore, pourrait-on dire... Car dans ce

cas, l'équilibre psychologique est mis de côté pour répondre parfaitement aux dictats de l'environnement professionnel. Pas question de se plaindre ou de manifester son mécontentement. Heureusement, ces formes de distorsions hiérarchiques n'existent pas dans toutes les structures. **De nombreuses entreprises veillent sur leurs collaborateurs et se préoccupent de leur confort professionnel.**

Néanmoins, pour remédier au stress constant qui entache la vie des salarié(e)s, des solutions existent. On pourrait évoquer :

- Un management favorisant **le travail en équipe et l'entraide**
- Favoriser la **communication entre les membres de l'équipe**, développer les méthodes pour une meilleure communication
- **Favoriser l'autonomie** des personnes sur leur poste de travail
- **Favoriser la formation continue adaptée**
- **Encourager le développement personnel** : les méthodes issues de la psychologie positive, de la pleine conscience

Mais aussi les thérapies comportementales et cognitives. Elles permettent de **modifier les croyances et les pensées négatives, en agissant sur la gestion émotionnelle, mentale et comportementale** des personnes en souffrance.

Et avec des actions et gestes simples pour apprendre à se ménager

- Faire du sport (minimum 2 fois 45 mn/semaine);
- Manger équilibré (et boire beaucoup d'eau);
- Trouver l'équilibre vie privée/vie professionnelle ;
- Cultiver son réseau social ;
- Gérer son sommeil ;
- Apprendre à dire « NON » au « truc » qu'il ne faut pas ;
- Aller à l'essentiel (vivre mieux avec moins) ;
- Apprendre à déléguer (sortir le nez du guidon) ;
- Faire des pauses dans la journée et dans l'année (loisirs en semaine et partir en vacances) ;
- Donner du sens à sa vie en servant une cause, en ayant une conviction.

III-Les relations professionnelles difficiles et le stress

A -Les relations professionnelles difficiles

Les relations professionnelles, vaste sujet s'il en est. Nous avons probablement tous été confrontés à des situations relationnelles pénibles au travail et une grande partie du stress y est directement lié.

A une époque où tout le monde au sein des entreprises subit de plus en plus de pression en termes d'exigences, de performances etc., il est plus que nécessaire de pouvoir travailler dans un environnement où les relations sont suffisamment saines pour permettre à chacun se sentir un minimum à l'aise, voire retrouver du plaisir au travail.

a- Quand la relation tourne à l'orage

Qu'il s'agisse de relations entre collègues ou de nature hiérarchique, elles peuvent rapidement, selon la personnalité des protagonistes, prendre des tournures bien différentes. N'oublions pas que nombre de belles amitiés (et plus si affinités) naissent au boulot. **Cependant, une simple mésentente ou antipathie, un trait de personnalité mal perçu, des comportements qui heurtent nos valeurs, une communication boiteuse, et la relation peut vite basculer pour prendre la forme d'un rapport de force, d'un jeu de pouvoir (parfois pervers), d'un conflit larvé ou ouvert, etc.**

Résultat : des confrontations verbalement violentes, de la rancœur accumulée, de la colère, et nous voilà plongés dans un cercle vicieux sans fin si nous n'y faisons rien. Il n'y a bien entendu pas de recette miracle pour supporter un patron ou un collègue dont la personnalité ne nous convient pas. Cependant, gardons à l'esprit que chaque expérience que nous vivons peut potentiellement être une mine d'apprentissages, et utilisons cet exemple pour en apprendre un peu plus sur nous-mêmes, sur la place de cette expérience dans notre vie, sur les raisons de nos réactions, sur notre part de responsabilité, et ainsi, petit à petit, nous pourrions mieux accepter et traiter ces situations délicates.

b- Clarifier ce qui se passe mal dans la situation pour mieux l'aborder

La bonne nouvelle, c'est qu'il existe des tas d'outils pour améliorer ou mieux vivre une relation difficile.

Commençons par le premier : **clarifier la situation.**

En effet, quand nos émotions prennent le dessus, nous avons parfois du mal à y voir suffisamment clair pour prendre du recul et réfléchir sereinement. Voici donc quelques questions à nous poser, et n'hésitons pas à creuser, à aller dans le détail, l'exercice n'en sera que plus bénéfique ! Nous sommes en relation difficile :

-Avec qui, exactement ?

-Que se passe-t-il, précisément ?

-Comment nous sentons-nous dans cette situation ?

-Que nous disons-nous à nous-mêmes dans cette situation ?

-Qu'est-ce que cela nous dit sur nous-mêmes ?

Une fois clarifiée la situation, le qui fait quoi où quand et comment, il est temps d'aller les rôles relationnels et comment en sortir pour retrouver des relations apaisées, garantes de davantage de plaisir au travail :

- Les relations professionnelles difficiles : le triangle de Karpman
- Les relations professionnelles difficiles : sortir du triangle

B -Les relations difficiles : le triangle de KARPMAN

Nos relations s'expriment parfois comme une sorte de série B sinistre et même violente où, en fonction des circonstances et des interlocuteurs, chaque protagoniste adopte inconsciemment un rôle dramatisé à souhait.

Ces rôles relationnels, théorisés par Karpman dans les années soixante, se retrouvent curieusement schématisés dans les... dessins animés : **le Persécuteur, la Victime et le Sauveur.**

Un jeu relationnel sinistre... et épuisant

Nous avons souvent un rôle dominant, mais passons aussi de l'un à l'autre, parfois très rapidement, au cours d'une seule conversation. Ces rôles bloquent l'évolution de la relation, aucun n'est meilleur ou pire qu'un autre, et ils se nourrissent d'un mélange de peur et de manque d'estime ou de confiance en soi. Ces rôles peuvent générer beaucoup de stress et engloutir des quantités d'énergie. L'idée générale est double :

1. **D'apprendre à repérer le rôle que nous jouons** car cela nous permet d'en sortir, tout simplement, afin de prendre sa vraie place dans la relation.
2. **D'apprendre à repérer le fonctionnement habituel de nos interlocuteurs** afin d'éviter de rentrer dans leur jeu.

Le développement de **l'estime de soi**, de **l'affirmation de soi** et de la **communication assertive** sont d'excellents moyens pour y parvenir et de sortir de comportements inopérants, sauf à nourrir le ver dans la pomme de discorde.

a- Triangle de Karpman et les relations professionnelles

Les relations professionnelles, qui s'inscrivent aussi fréquemment dans le triangle, sont davantage compliquées par les positions hiérarchiques, qui peuvent en renforcer les caractéristiques et les rendre extrêmement stressantes.

Voici trois portraits tout à fait schématiques de nos héros du jour. Attention, il ne s'agit pas de nous auto- flageller en se disant qu'alors tout est de notre faute. Il faut deux personnes pour avoir une relation, chacun à sa part de responsabilité et ne peut agir que sur elle.

1- Le Persecuteur: Cruella nous voilà

Le persécuteur, par crainte des échanges d'une relation qui l'inquiète, a besoin de dominer. Il construit son estime de soi aux dépens de l'autre. Pour cela, il établit les règles, décide, dirige et corrige à la moindre erreur. Il ne pardonne pas le plus petit écart et n'hésite pas alors à tenir des propos désobligeants, dévalorisants, voire humiliants, à faire des critiques destructrices, à mettre son interlocuteur en position d'infériorité, à manipuler, à culpabiliser. Insultes, menaces,

harcèlement, colère peuvent faire partie de son attirail/équipement de parfait petit persécuteur.

Ne nous y trompons pas, notre épouvantable persécuteur cache une personne pétrifiée de trouille face aux relations. C'est souvent un sauveur déçu qui, ne sachant plus comment s'y prendre, emploie la manière forte, ou une victime qui a décidé de se protéger.

2- Le Sauveur: Zorro est arrivé

Le sauveur se construit une image acceptable de lui-même en volant à la rescousse de la veuve et de l'orphelin avec altruisme et générosité. Plutôt sympa, à première vue, non ?

Le problème, c'est qu'en réalité, la détresse d'autrui provoque un mal être chez notre Zorro, ce qui le pousse à intervenir dans la vie d'autrui, plein de bonnes intentions, persuadé qu'il DOIT aider, et du coup à se positionner en protecteur, conseiller, expert, justicier... y compris quand on ne lui a rien demandé.

Malheureusement, ce rôle est infantilisant pour l'interlocuteur, qui va finir par prendre ses jambes à son cou, laissant notre Zorro tout déçu devant l'absence totale de reconnaissance, ce qui peut le pousser à devenir persécuteur ou victime.

3- La Victime: Cendrillon, Caliméro et compagnie

Le rôle de victime est de loin le plus fréquent. Attention, ne confondons pas le rôle relationnel de victime avec le statut (victime d'un accident, d'un cambriolage...)

Notre victime, c'est Cendrillon tout craché. Elle a le sentiment que ce qui lui arrive n'est pas de sa faute, elle subit des circonstances et des personnes négatives. Elle a souvent l'impression d'être agressée, manipulée, et de rester impuissante. Elle peut alors se laisser diriger, mener contre son gré sans rien dire ou en se plaignant à des tiers. La victime cède sa part de responsabilité dans la relation à son interlocuteur.

C'est un rôle fortement encouragé par l'éducation (on DOIT écouter ses parents, professeurs... sans répondre), poussant ainsi à subir Sauveurs et Persécuteurs sans moufter.

Si l'on reprend l'exemple de Cendrillon, c'est aussi un rôle faussement confortable : il attire l'attention et évite la remise en question. Il révèle que notre victime s'accorde moins de valeur qu'elle n'en a et que sa tendance à se dévaloriser n'aide pas le passage à l'action.

b- Les relations professionnelles difficiles : SORTIR DU TRIANGLE

Nous avons vu dans le triangle de Karpman comment nos relations sont facilement soumises à la valse sinistre Sauveur – Victime – Persécuteur. Il est temps à présent de chercher à sortir du triangle relationnel, cercle

vicieux de nos relations qui les pourrit insidieusement et consciencieusement.

Assainir ses relations: sortir du triangle

En évitant d'endosser un rôle relationnel, même si notre interlocuteur en joue visiblement un, nous désamorçons l'effet négatif du triangle et suscitons des relations plus saines. En effet, il ou elle va vite en avoir assez de jouer tout seul(e). Nous gagnons en égalité relationnelle (qui est parfaitement compatible avec une relation hiérarchique) et en affirmation de soi et construisons une posture élégante, qui se passe avantageusement des manigances infructueuses de la quête désespérée de reconnaissance. Par ricochet, la confiance mutuelle, la capacité à cohabiter, à collaborer, à s'entraider et à gérer les éventuels désaccords et conflits augmentent proportionnellement à la diminution des attentes relationnelles. Et justement, c'est alors que les marques nourrissantes de reconnaissance surgissent naturellement.

La technique est relativement simple, mais demande une bonne dose de pratique et d'entraînement, alors retroussons nos manches et au boulot ! Après avoir repéré les rôles joués par vous-même et votre interlocuteur, voici quelques pistes, sous forme de questions à vous poser, doublées de quelques suggestions.

Si vous agissez en Persécuteur

Le persécuteur a besoin de reprendre confiance en lui, de relativiser ses exigences et de redonner aux autres une place acceptable et tenable, une place dans laquelle ils se sentiront respectés et pris en compte. Le rôle de persécuteur est facilement joué par des victimes ou sauveurs frustrés et déçus.

-Avez-vous joué un de ces rôles qui vous a mené là ?

-Qu'est-ce que ce gout du pouvoir vous apporte ? Qu'est-ce qu'il vous coûte ?

-Votre colère ou votre façon d'ignorer l'autre cache un besoin : lequel ?

-A quoi vous sert le jugement ?

-Si vous essayez d'accepter la contradiction, que se passe-t-il ?

-Entraînez-vous à écouter et explorer le point de vue de l'autre avant de le rejeter, en posant des questions calmement.

-Que se passe-t-il ?

-Mettez-vous à la place de l'autre : quand on rejette brutalement votre opinion, comment vous sentez-vous ? Comment aimeriez-vous qu'on vous dise qu'on n'accepte pas votre opinion ?

Plutôt que de vous énerver quand ce que vous avez demandé n'a pas été bien fait, demandez-vous comment vous vous y êtes pris pour qu'on comprenne de travers et faites de demandes claires et précises. Voir :

- Petit précis de communication non violente
- Histoires de persécution ordinaire
- Formuler une critique avec élégance et délicatesse

Si vous agissez en Victime

La victime a besoin de renouer non seulement avec sa part de responsabilité dans ce qui lui arrive, mais aussi avec la conscience de son pouvoir d'agir, de sa place auprès des autres, de façon à pouvoir gémir moins, passer davantage à l'action et reconstruire son estime d'elle-même.

-Qu'est-ce qui vous fait croire que vous ne pouvez rien faire d'autre que de subir situations pénibles, sauveurs et persécuteurs ?

-Définissez vos limites : qu'a-t-on le droit de vous dire (et comment)? Que n'a-t-on pas le droit de vous dire (et comment) ?

-Repérez les expressions dans votre discours qui encouragent sauveurs et persécuteurs (justifications excessives, plaintes etc.). Par quoi pouvez-vous les remplacer ?

-Les victimes ont parfois tendance à espérer qu'un bon samaritain extralucide leur vienne spontanément en aide. Que se passe-t-il si vous faites des demandes claires et précises à la place ?

Au lieu de chercher à susciter la culpabilité ou la pitié chez les autres, évaluez vos belles qualités et exploitez-les pour susciter l'affection que vous méritez. D'autre part, au lieu de jouer les victimes pour obtenir quelque chose, faites des demandes claires et précises. Voir aussi

- Mécanismes de valorisation et dévalorisation
- La demande assertive
- Fixer ses limites
- Cesser de voir des fautifs partout !

Si vous agissez en Sauveur

Le sauveur a besoin de se réconcilier à l'image qu'il a de lui-même et à cesser de jouer les bons samaritains extralucides. En tant que sauveur, vous êtes empathique et avez une grande capacité à anticiper les besoins des autres et vous vous trompez rarement. Cependant, ça n'est pas toujours bon pour vous ni pour eux d'agir au regard de ces analyses. Tant qu'une demande claire n'a pas été exprimée, ne faites rien ! "Oh la la, c'est la galère, je ne vais jamais réussir à boucler ce dossier pour vendredi" n'est pas une demande claire. "Peux-tu m'aider à boucler ce dossier pour vendredi en est une". Attendez donc les demandes claires et directes, puis posez-vous les questions suivantes :

-Ai-je les capacités nécessaires pour répondre à cette demande ?

-Suis-je disponible ? Quels sont les coûts pour moi ?

-Et finalement : ai-je envie d'y répondre ?

Vous avez tendance à avoir besoin de jouer un rôle dans le bonheur des

autres, souvent au détriment du vôtre : commencez par vous-même ! Après tout, on est toujours l'autre de quelqu'un, aussi vous êtes un autre comme les autres et méritez que quelqu'un se préoccupe de vos besoins. Et qui mieux que vous-même peut le faire ?

-Quels sont vos besoins ?

-Comment allez-vous y répondre ?

-Comment leur accorder une place égale à celle des besoins des autres ?

Attention à l'aide systématique sans contrepartie : elle peut pousser l'autre à se sentir redevable ou à profiter de votre bonne volonté, aussi, faites des demandes claires et précises sur ce que vous souhaitez en retour, cela vous évitera bien des déceptions. Voir aussi

- Réhabiliter la gentillesse
- Faire quelque chose pour soi, parce que nous le valons tous
- Quand Little Miss Sauveur tombe sur un o(ur)s

C -Le le triangle de Karpman et les jeux psychologiques

Le triangle dramatique est un jeu psychologique, c'est-à-dire un scénario pratiqué inconsciemment et qui peut se répéter tout au long de la vie s'il n'est pas conscientisé. Le jeu psychologique est un système de comportements si codifiés et habituels qu'ils en paraissent naturels. Dans un échange/ une relation, si un des protagonistes opte pour un des rôles du triangle dramatique, les réactions se déclenchent automatiquement. Les partenaires se manipulent eux-mêmes et l'un l'autre.

Ce jeu psychologique nous offre le choix entre trois positions inconfortables, limitantes et douloureuses que nous pouvons endosser à tour de rôle :

• être une victime

La victime se sent impuissante et irresponsable et espère que quelqu'un soulagera son malaise interne. Quand on endosse le rôle de victime, on cherche à dominer en apitoyant autrui (*je suis faible et on doit m'aider*).

La victime est davantage tournée vers elle-même, se sent impuissante et compte sur les autres pour régler ses problèmes ou ceux de la société.

• être un persécuteur (une persécutrice)

Le persécuteur fait souffrir autrui pour tenter de canaliser ses propres peurs et douleurs. Quand on endosse le rôle de persécuteur, on tente de s'imposer ouvertement (*je dois leur dire comment il faut être et agir car je sais mieux et j'ai raison*).

Le persécuteur est dans l'action mais dans un rôle de redresseur de torts, de justicier, de donneurs de leçons.

• être un sauveur (une sauveteuse)

Le sauveur vole au secours d'autrui (même quand autrui n'a rien demandé) pour son propre bien (parfois au détriment de celui d'autrui). Quand on endosse le rôle de sauveur, on cherche à dominer en se rendant

indispensable (*les autres sont faibles, je dois les aider*).

Le sauveteur est tourné vers les autres et est dans l'action (ou parfois seulement l'intention d'action).

Le triangle dramatique a été nommé ainsi par Karpman en relation avec de qu'Eric Berne, père de l'analyse transactionnelle, appelle les quatre mythes :

1. J'ai le pouvoir de rendre les autres heureux (*sauveteur en recherche d'une victime*)
2. Les autres ont le pouvoir de me rendre heureux (*victime en attente d'un sauveteur*)
3. J'ai le pouvoir de rendre les autres malheureux (*persécuteur en recherche d'une victime*)
4. Les autres ont le pouvoir de me rendre malheureux (*victime en attente d'un persécuteur*)

Les trois rôles du triangle dramatique sont douloureux et source de conflits. Chacun d'entre nous peut les jouer tous les trois en fonction du contexte, des personnes en interaction et des circonstances.

a- Repérer le triangle dramatique

Si un partenaire ou interlocuteur endosse l'un de ces rôles, nous aurons de grandes chances d'être entraînés dans le triangle dramatique. Le problème est qu'une fois entrés dans le triangle, chacun navigue entre ces trois rôles sans trouver la porte de sortie.

Ainsi, il convient d'observer nos pensées pendant quelques semaines et les dialogues qui nous entourent. Nous repérerons alors fréquemment ces jeux psychologiques et, une fois cette prise de conscience faite, nous pouvons y renoncer.

Notre responsabilité est d'exprimer clairement ce que nous souhaitons ou refusons. Celle de l'interlocuteur/interlocutrice est d'accepter ou refuser.

En laissant l'autre libre de ses choix, nous nous libérons nous-mêmes car nous ne sommes plus dépendants du résultat mais de la qualité de l'interaction. Comme dans toutes relations, la qualité dépend de la négociation entre partenaires qui visent une solution gagnant/gagnant.

b- Des processus de communication pour éviter d'entrer dans le triangle dramatique

1. Ne parler que du problème actuel, en restant au plus près des faits sans s'en prendre à l'identité de l'interlocuteur/ interlocutrice

Cela nous amène à éviter les généralisations (à travers des mots comme "toujours", "jamais", "tout le temps"...), les comparaisons et les tournures négatives (dire ce que nous ne voulons pas ne renseigne pas sur ce que nous voulons vraiment).

Nous pouvons nous appliquer à dire ce que nous voyons, comme si nous

étions une caméra : poser des observations objectives de ce qui est sans interprétations ni subjectivité.

2. Eviter les sous entendus

Les sous entendus sont sujets à la fois à interprétations personnelles (et donc à malentendus) et à contre attaques. Les sous entendus engendrent demandes d'explications, rectifications, justifications, culpabilisations et donc conflits. Nous gagnerions à parler de nos émotions et de nos besoins afin de faire des demandes claires en fonction de ce que nous voulons (et non pas de ce que nous voulons que les autres fassent).

En cela, la Communication Non Violente est un excellent outil : Désamorcer les conflits et enrayer la spirale de la violence verbale en identifiant les besoins non satisfaits derrière un jugement ou un reproche

3. Reconnaître ses torts

On a le choix dans notre vie entre être heureux et avoir raison. – Marshall Rosenberg (fondateur du courant de la Communication Non Violente)

Nous pouvons bien sûr avoir des opinions affirmées mais il est toujours vain de vouloir les imposer (surtout si la personne en face ne les a pas sollicitées). Pour autant, présenter des excuses et reconnaître ses torts ne signifie pas persécuter (exemple : “Je t’ai parlé trop durement, mais si tu arrêtais de...”).

4. Éviter les reproches

Marshall écrit que nous finirons toujours par payer d’une manière ou d’une autre des reproches que nous formulons aux autres. Quand nous formulons des reproches aux autres, ces derniers se sentent menacés et adoptent une attitude hostile en réaction.

Il est en revanche possible d’exprimer une insatisfaction sans pour autant s’en prendre à l’autre. Les messages Je (s’exprimer à la première personne) et la reconnaissance des émotions ne passent ni par la menace ni par les plaintes.

Le processus de Communication NonViolente peut être utile à cet effet. La langue girafe en Communication NonViolente telle qu’elle est généralement présentée sous la forme des quatre étapes OSBD (Observation, Sentiment, Besoin, Demande) est plus une langue destinée à nous permettre de nous “rééduquer” plutôt qu’une langue destinée à être parlée, à être exprimée telle qu’elle dans une interaction avec autrui.

Les quatre étapes OSBD nous permettent de faire la différence entre le fait d’appréhender la réalité avec empathie dans une optique de coopération plutôt que de confrontation, et le fait d’appréhender la réalité avec jugement, accusation dans une optique de jeu de pouvoir et d’exigence. Isabelle Padovani, formatrice certifiée en Communication Non Violente, parle de langage de “déprogrammation de notre conditionnement habituel”, de

“traduction” qui s’appuie sur les quatre étapes OSBD

La langue girafe qui passe par les quatre étapes OSBD est un outil de **déconditionnement** qui permet de démêler les jugements des observations, les pensées des émotions, les accusations des besoins et les exigences des demandes. Ces quatre étapes visent à séparer les pensées du reste de notre vécu personnel. Cette langue est donc intérieure et permet d’être au clair avec ce qui est chez nous.

Ensuite, notre langage parle peut prendre autant de formes que l’interaction précise avec la personne précise dans la situation précise appelle :

- un temps de silence, une empathie silencieuse,
- un langage habituel, courant, personnel, clarifié en nous-même grâce au passage par les quatre étapes OSBD,
- ne choisir qu’une à trois étapes du processus OSBD dans une interaction afin de ne pas tomber dans un langage mécanique, manquant d’authenticité,
- habiller ces étapes d’un langage adapté à l’interlocuteur.trice.

5. Ne pas psychologiser ni théoriser

Ayez le courage de poser des questions et d’exprimer ce que vous voulez vraiment. Communiquez le plus clairement possible avec les autres afin d’éviter les malentendus, la tristesse et les drames.

Avec ce seul accord, vous pouvez transformer votre vie. – Don Miguel Ruiz (Les accords toltèques) que nous avons traités.

On peut prendre un engagement envers nous-même pour y parvenir. Cet engagement peut prendre la forme d’un contrat :

Je suis responsable de mes émotions et je dis ce que je ressens.

Je prends la responsabilité d’identifier, de formuler mes besoins, et de faire des demandes claires. Je m’engage à :

- être franc. he
- m’abstenir de juger, en parlant de moi (mes émotions, mes besoins) plutôt que de l’autre
- éviter les jeux de pouvoir (ne pas me soumettre, ne pas me poser ni en bourreau, ni en victime, ne pas persécuter ni blesser, ne pas faire quelque chose qui va à l’encontre de mon élan vital, ne pas me forcer à faire quelque chose dont je n’ai pas envie mais chercher à concilier mes besoins et celui des autres dans une solution gagnant/ gagnant).

Il est parfois difficile (souvent même !) d’assumer en permanence la responsabilité de nos comportements, émotions et besoins mais c’est une grande décision pour notre épanouissement personnel et relationnel.

6. Cesser d’attendre que les autres ou la vie soient conformes à nos désirs

Vous n’êtes pas la cause des actes d’autrui. Ce que les autres disent et font n’est qu’une projection de leur propre réalité, de leur propre rêve. Lorsque

vous êtes immunisé contre les opinions et les actes d'autrui, vous n'êtes plus victime de souffrance inutile. – Don Miguel Ruiz (Les accords toltèques)

Les accords toltèques nous invitent à ne pas confondre notre représentation subjective du monde avec la réalité partagée. La réalité nous est inaccessible car seule une représentation limitée nous est possible. Ainsi chacun ne parle que de lui, de SA représentation du monde, et non du monde tel qu'il est.

Nous pouvons penser en termes de pouvoir personnel (que puis-je faire concrètement moi-même pour contribuer à ce qui me semble juste ? que puis-je construire pour participer à un monde plus beau ?) et prendre du recul en se décentrant de nous, de la situation et du présent.

7. Faire preuve d'empathie

Vouloir vraiment comprendre ce que l'autre ressent, quelle est sa réalité et quels sont les besoins qui le motivent est une clé pour une relation non violente. Cela ne signifie pas que les conflits seront absents de la relation mais qu'ils ne dégèneront pas en jeux psychologiques. Ils seront envisagés comme des opportunités d'en apprendre plus sur l'autre et de construire une relation authentique et respectueuse.

L'empathie et la communication non violente (CNV) ne doivent pas être comprises comme des outils de manipulation positive pour arriver à nos fins mais comme des moyens de se rendre mutuellement la vie plus belle.

Les solutions envisagées chercheront à concilier les besoins des uns et des autres dans une perspective gagnant/gagnant où les émotions des uns et des autres sont reconnues et les besoins satisfaits. Cette manière de communiquer invite à la créativité et à l'authenticité.

On peut essayer d'être empreint de cette communication bienveillante autant que possible lors des conflits : est-ce que j'ai l'intention d'être connecté avec moi et avec l'autre avec lequel je suis en conflit pour nous rendre la vie plus belle ?

8. Ralentir

La communication non violente est une invitation à la lenteur. – Fabienne Posca (formatrice en Communication NonViolente)

La CNV nous offre trois choix selon la situation :

- Se tourner vers soi

Je fais preuve d'auto empathie et j'épluche les couches qui me coupent de mes émotions et de mes besoins. Je prends le temps de clarifier ce qui se passe à l'intérieur de moi.

Je prends soin de mes émotions et de mes besoins, je les accueille comme légitimes et je les reconnais comme constitutifs de mon être.

- Aller de soi à l'autre

J'exprime ce qui se passe pour moi à l'autre avec lequel je suis en conflit.

- Se tourner vers l'autre

Je cherche à reformuler ce qui se passe pour lui et j'écoute avec empathie comment il se sent.

Ce n'est pas OU mes besoins OU celui de l'autre : c'est ET (solution créative pour satisfaire les deux côtés). La CNV repose sur le concept du pouvoir avec.

IV-Le harcèlement psychologique

A -Le harcèlement psychologique au travail

1- Ce qui constitue du harcèlement psychologique

On entend par harcèlement psychologique une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Pour plus de précision, le harcèlement psychologique comprend une telle conduite lorsqu'elle se manifeste par de telles paroles, de tels actes ou de tels gestes à caractère sexuel. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié. »

Les éléments de cette définition sont généralement regroupés sous quatre critères qui doivent être présents pour que le harcèlement psychologique soit reconnu :

- a. une conduite vexatoire ayant un caractère de répétition ou de gravité,**
- b. un caractère hostile ou non désiré ;**
- c. une atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique ;**
- d. un milieu de travail néfaste.**

Examinons en détail chacun de ces éléments.

a) Une conduite vexatoire ayant un caractère de répétition ou de gravité

Le premier élément de cette définition est **la conduite vexatoire**. Qu'est-ce donc qu'une conduite vexatoire ? **C'est le fait d'abuser de quelqu'un, de maltraiter une personne, de la blesser dans son amour-propre, de la traiter d'une manière humiliante ou offensante, de l'isoler ou de l'ignorer.**

La loi précise que les gestes à caractère sexuel peuvent être considérés comme faisant partie des conduites vexatoires. Il peut s'agir de blagues sexistes, d'avances, de matériel pornographique, de remarques sur le physique, etc.

Cette conduite vexatoire doit se manifester par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés. On reconnaît par cette notion de répétition que des événements peuvent sembler insignifiants ou anodins lorsqu'ils sont considérés isolément, mais qu'ils constituent du harcèlement lorsqu'ils sont considérés dans leur ensemble. Le

harcèlement est un processus très souvent constitué d'une succession d'attaques subtiles qui s'ajoutent les unes aux autres. C'est alors l'effet cumulatif qui est pris en compte (ex. : des taquineries qui indisposent une personne en particulier et qui, par leur répétition, finissent par la blesser).

La loi reconnaît toutefois **qu'une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle produit un effet nocif continu sur la personne salariée.** Dans ce cas, l'effet nocif doit durer un certain temps.

b) Un caractère hostile ou non désiré

Les comportements, les paroles, les actes ou les gestes qui constituent la conduite vexatoire doivent être hostiles ou non désirés. Il n'est pas nécessaire de répondre aux deux critères : c'est l'un ou l'autre. **Un comportement hostile est celui de quelqu'un qui se conduit de façon belliqueuse, défavorable ou menaçante.** Quant au comportement non désiré, **il est important d'exprimer clairement, verbalement ou par écrit son refus ou sa désapprobation face aux paroles, actes ou gestes.** Il est aussi utile de le faire car, dans certains cas, cela peut faire cesser le comportement reproché. Toutefois, cela ne veut pas dire que si nous ne l'avons pas fait, nous ne pourrions pas prouver que le comportement n'était pas désiré. **Le refus peut parfois être implicite, faible, exprimé par le langage corporel ou une tolérance ennuyée (ex. : une personne timide exprime son désaccord de manière plus faible et implicite).** Cependant, **les faits reprochés devront pouvoir être objectivement perçus comme non désirables.**

Attention ! Nous n'avons pas à prouver que la personne qui nous harcèle a l'intention de nous nuire ou de nous causer du tort. **Ce qui importe, c'est l'impact qu'a la conduite vexatoire sur nous** (voir c et d).

c) Une atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique

La travailleuse ou le travailleur doit aussi prouver que le harcèlement a porté atteinte à sa dignité ou à son intégrité physique ou psychologique.

L'atteinte à la dignité peut prendre la forme **d'un manque de respect, d'une atteinte à l'estime de soi, à son amour-propre. Ce peut être aussi un traitement discriminatoire, l'isolement, la marginalisation, la dévalorisation.**

La dignité **renvoie aux dimensions fondamentales et intrinsèques de l'être humain.** Le droit à la protection

de sa dignité est un des droits fondamentaux inclus dans la Charte des droits et libertés de la personne. **Il n'est pas nécessaire qu'il y ait des conséquences permanentes pour prouver qu'il y a eu atteinte à notre dignité ; ces conséquences peuvent être temporaires.**

L'atteinte à l'intégrité psychologique ou physique doit laisser des marques ou avoir des conséquences qui dépassent un certain seuil, et occasionner un déséquilibre physique, psychologique ou émotif plus que passer, sans qu'il soit nécessaire que ce soit permanent. **Elle doit avoir laissé des séquelles et la victime doit être affectée de manière un peu plus permanente (que pour l'atteinte à la dignité).**

Encore une fois, nous n'avons pas à prouver une atteinte à l'intégrité physique ou psychologique si nous avons réussi à prouver une atteinte à la dignité ou vice versa. Si nous pouvons prouver les deux, c'est quand même mieux.

d) Un milieu de travail néfaste.

Le harcèlement psychologique doit entraîner, pour la personne salariée, un milieu de travail néfaste. Qu'est-ce qu'un milieu de travail néfaste ? Il s'agit d'un milieu de travail nuisible, psychologiquement défavorable, dommageable ou qui crée du tort.

Voici quelques exemples de conduite qui peuvent constituer du harcèlement psychologique : des situations réelles que j'ai vécues.

- **Isoler une personne** : ne plus lui adresser la parole en public, ne plus lui parler, nier sa présence, l'éloigner, la priver des moyens de communication (téléphone, courrier, courriel, etc.), décourager, voire empêcher, les autres de lui adresser la parole.
- **Empêcher la personne de s'exprimer** : l'interrompre sans cesse, lui interdire de parler aux autres, limiter ses possibilités de s'exprimer.
- **Déconsidérer la personne** : répandre des rumeurs à son égard, la ridiculiser, l'humilier, mettre en cause ses convictions ou sa vie privée, l'injurier ou la harceler sexuellement.
- **Discréditer la personne** : ne plus lui donner de tâches à accomplir, l'obliger à réaliser des actions dévalorisantes, absurdes ou nettement inférieures à ses compétences, la mettre en échec, détruire le travail réalisé, simuler des fautes professionnelles, la dénigrer devant les autres.
- **La menacer, l'agresser** : hurler, la bousculer, endommager ses biens.
- **Déstabiliser la personne** : se moquer de ses convictions, de ses goûts, de ses choix politiques, de ses points faibles, faire des allusions désobligeantes sans jamais les expliciter, mettre en doute ses capacités de jugement et de décision ;
- **Faire des remarques** sur le physique d'une personne, poser des questions indiscrettes sur sa vie privée, des frôlements, des blagues sexistes ou racistes, des regards, des bruits (sifflements ou autres).

Attention !

Rappelons-nous que ces faits ne doivent pas être analysés de façon isolée : il faut plutôt les regarder dans leur ensemble. Il faut également prendre à la fois le point de vue subjectif et objectif de la « victime raisonnable », **c'est-à-dire le point de vue d'une personne raisonnable, normalement diligente et prudente, avec les mêmes caractéristiques que la victime et qui, placée dans les mêmes circonstances, estimerait qu'elle subit une conduite vexatoire.**

2- Ce qui ne constitue pas du harcèlement

Maintenant que nous avons vu comment la loi définit le harcèlement psychologique, il importe de préciser ce qui ne constitue pas du harcèlement.

Il ne faut pas confondre le harcèlement au sens de la Loi sur les normes du travail avec :

- **l'exercice normal du droit de gérance de l'employeur ou**
- **certaines situations pénibles qui peuvent survenir au travail.**

Malheureusement, le recours contre le harcèlement psychologique ne protège pas contre tous les comportements abusifs ou injustes.

a) L'exercice normal du droit de gérance

Juridiquement, **l'employeur possède un pouvoir de surveillance, de supervision et de contrôle des lieux et de la qualité du travail.** Il peut donc évaluer les personnes à son emploi. L'employeur possède également **un pouvoir disciplinaire** qu'il peut exercer en cas de lacunes dans la qualité du travail, par exemple lorsque le rendement est insuffisant, ou lorsque les consignes ou les règlements en vigueur dans l'entreprise ne sont pas respectés.

L'employeur dispose enfin du pouvoir de décider de l'organisation du travail dans l'entreprise. Cela veut dire qu'il peut changer les façons de faire, imposer un cadre de travail, fixer seul les objectifs à atteindre, les rapports à produire, etc. et même modifier les tâches dans certains cas. Par contre, **si les changements sont substantiels, qu'ils ne visent qu'une personne et que celle-ci est pénalisée par ces changements, il pourrait s'agir d'un congédiement déguisé.**

Si certaines exigences de l'employeur apparaissent exagérées, ses décisions illogiques ou même néfastes pour l'entreprise, elles ne sont pas nécessairement interdites par nos lois. La surcharge de travail et les conditions stressantes qui en découlent ne constituent pas nécessairement du harcèlement psychologique, mais elles peuvent être un facteur de risque pour son développement. Cependant, **certains gestes posés dans l'exercice du droit de gérance peuvent constituer du harcèlement s'ils sont posés de façon arbitraire, abusive, discriminatoire, à des fins détournées ou en**

dehors des conditions normales de travail.

b) Certaines situations pénibles au travail

Toutes les situations pénibles ne sont pas nécessairement du harcèlement psychologique

Voici des situations qui peuvent s'apparenter à du harcèlement, mais qui n'en sont pas :

- **Des rapports sociaux ou des caractères difficiles** : toutes les conduites, paroles et gestes courants qui, en dépit de leur caractère douteux ou de leur mauvais goût, demeurent tolérables socialement ne sont pas nécessairement du harcèlement psychologique. Cependant, ces conduites **peuvent le devenir si elles portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique d'une personne et qu'elles continuent malgré sa demande que cela cesse.**
- **Des situations conflictuelles** : on parle de situations conflictuelles quand la conduite des deux parties est centrée sur l'objet du litige, sur une solution à trouver à un problème. Le conflit est généralement nommé plutôt que non dit ou dissimulé. **C'est la dépréciation d'une personne qui permet de distinguer le harcèlement psychologique d'une situation conflictuelle.**
- **Les conflits de personnalité** : il y aura harcèlement seulement si une personne adopte une conduite vexatoire répétée et hostile qui met en cause l'intégrité et la dignité de l'autre personne.

B-Droits des salariés et obligations de l'employeur

La loi stipule que « **tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique** ». Elle précise que « **l'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser** ». De plus, l'employeur a l'obligation de mettre en place une politique de prévention du harcèlement psychologique et de traitement des plaintes.

Le droit des personnes salariées à un milieu de travail exempt de harcèlement est donc clairement établi par la loi. **Ce droit renvoie à deux obligations imposées à l'employeur : la première est rattachée à la prévention du harcèlement, la deuxième à la correction de la situation.**

En ce qui concerne la prévention, l'employeur doit prendre les moyens raisonnables afin de prévenir le harcèlement. Cela signifie qu'un employeur peut avoir rempli ses obligations de prévention sans que cela garantisse une absence totale de harcèlement dans son milieu de travail. **Les employeurs ont ici ce qu'on appelle une obligation de moyens et non une obligation de résultats.**

En ce qui concerne la correction, l'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement, donc corriger la situation

lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance. Cela signifie qu'il doit intervenir et régler la situation de façon diligente et adéquate lorsqu'une situation de harcèlement est portée à sa connaissance. **Dans mon cas l'employeur, l'encadrement a été et a pris position avec les harceleurs.**

Attention !

L'employeur est responsable du comportement des personnes qui sont à son emploi et il est également tenu de protéger ses travailleuses et travailleurs des comportements harcelants de tiers (fournisseurs, clients, usagers, visiteurs, etc.).

L'employeur devra démontrer qu'il répond à ses obligations de prévention et de correction de manière satisfaisante.. La Loi sur les normes du travail (LNT) exige maintenant que l'employeur mette en place une politique anti-harcèlement qui devra être complète, adéquatement appliquée et connue du personnel. Cette politique devrait indiquer clairement quelles sont les personnes qu'elle protège et quels sont les rôles et les responsabilités de chacune et chacun. Elle devrait comprendre tous les éléments suivants :

- **un engagement ferme, connu et répété régulièrement par l'employeur de prévenir ou de faire cesser le harcèlement. Cet engagement peut être inscrit dans une déclaration remise ou transmise à tout le personnel et affichée sur les lieux du travail ;**
- **des mécanismes internes connus, des directives explicites qui lui permettent d'être informé des situations de harcèlement en toute discrétion et en toute sécurité pour la victime de harcèlement ;**
- **les démarches nécessaires pour mettre sur pied rapidement une enquête objective et efficace lorsque du harcèlement psychologique est porté à sa connaissance;**
- **un volet spécifique au harcèlement qui se manifeste par des paroles, des actes ou des gestes à caractère sexuel.**

De plus, cette politique pourrait aussi prévoir :

- **l'obligation d'intervenir en ayant recours à des mesures disciplinaires vis-à-vis la ou les personnes qui harcèlent, ou à d'autres mesures administratives appropriées;**
- **la possibilité d'offrir des mesures de soutien à la victime, et parfois même aux témoins ;**
- **le moment où cette politique sera mise à jour ou révisée ;**
- **une formation sur le harcèlement pour tout le personnel.**

Conseils pratiques

Voici quelques conseils qui peuvent nous être utiles si nous avons été victime de harcèlement.

En premier lieu, **réagir au harcèlement**. Les situations de harcèlement se règlent très rarement par elles-mêmes. En l'absence de toute désapprobation, il y a en effet un risque élevé que la personne harcelante soit encouragée dans ses comportements et que ceux-ci s'aggravent. Plus tôt nous réagissons, meilleures seront nos chances de renverser la vapeur.

Nous devrions donc **en parler à la personne qui nous harcèle** pour lui demander qu'elle cesse son comportement harcelant. **Dans certains cas, cela peut faire cesser le comportement reproché. Nous devrions le faire de façon brève et polie, en nous limitant à exprimer calmement mais clairement le fait que ces paroles ou gestes ne sont pas désirés et qu'ils nous semblent inappropriés dans les circonstances. Évitions toute menace, toute injure ou tout propos choc qui pourrait nous être reproché ou être interprété comme un manque de respect envers un supérieur, un manque de loyauté envers l'entreprise ou une exagération des faits.**

Si le harcèlement continue, **réagissons de nouveau**, en utilisant les mécanismes internes en place et demandons d'obtenir une preuve du dépôt de notre plainte. L'employeur a l'obligation d'avoir en place une politique de prévention du harcèlement psychologique et de traitement des plaintes. Sachez qu'en l'absence d'une telle politique, nous pouvons déposer une plainte administrative auprès de la Commission des normes, **de l'équité**, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) afin d'obliger notre employeur à respecter cette obligation.

Si aucun mécanisme interne n'est prévu, **parlons-en tout de même à notre superviseur**, à la personne responsable des ressources humaines ou à une autre personne en situation de pouvoir hiérarchique, par écrit, et conservons une copie.

De plus, nous aurons besoin de prouver que nous avons avisé l'employeur, ou une personne qui le représente, de la situation de harcèlement. Notons que si nous ne l'avons pas fait avant de déposer une plainte à la Commission des normes, **de l'équité**, de la santé et de la sécurité du travail, mais que le harcèlement a continué après le dépôt de la plainte, l'employeur ne pourra pas dire qu'il n'était pas au courant.

Si nous décidons d'enregistrer les propos de la personne qui nous harcèle, sachons que nous ne pouvons enregistrer que les conversations auxquelles nous participons. Aussi, il vaut mieux être très discret et ne pas nous faire prendre. Surtout, ne faisons pas écouter ces enregistrements à d'autres personnes que celle qui est responsable de l'enquête ou celle qui nous représente.

-Trouver du soutien.

Ce soutien peut venir de la famille, de l'entourage, de collègues de travail ou de ressources professionnelles, comme des psychologues ou des travailleuses sociales et travailleurs sociaux, par exemple. **Parler de ce que nous vivons peut nous libérer de certaines tensions ou frustrations et être d'un grand réconfort.** De plus, cela peut nous permettre de vérifier la justesse de nos perceptions et de trouver des solutions que nous n'aurions pas envisagées. **Si nous en parlons à des collègues, évitons toutefois de tenir des propos qui pourraient être perçus comme une atteinte à la réputation de la personne qui nous harcèle.**

-Vérifier si des collègues de travail sont également victimes de harcèlement.

C'est fréquemment le cas. Prenons en note leurs noms et leurs coordonnées. Voyons si ces personnes sont prêtes à porter plainte et à agir pour que les choses changent. Prouver que la personne qui harcèle se comporte de la même manière envers quelqu'un d'autre peut être utile, surtout s'il n'y a pas de témoins.

C -Management autoritaire et harcèlement moral : quelles sont les limites ?

Des méthodes de gestion, d'organisation du travail et de management peuvent faire l'objet d'abus et virer au harcèlement moral, **qualifié aujourd'hui de harcèlement managérial.** Quelles sont les limites entre harcèlement moral et management autoritaire ?

Beaucoup d'entreprises l'ont compris, le **management autoritaire à l'ancienne** n'est plus au goût du jour. Mais certains managers, par confort personnel, habitude ou manque de formation, manque ou absence de compétences (c'est la réalité de la grande majorité de nos désignés responsables aux **comportements individuels pervers**) construisent leurs prises de décision d'une seule et unique, directive. Cette attitude peut générer de nombreux risques, voire déboucher sur du **harcèlement moral managérial.**

a- Management autoritaire : quand est-il constitutif de harcèlement moral ?

L'exercice du pouvoir de direction, même de manière autoritaire et générant du stress au travail, n'est pas systématiquement constitutif de l'infraction de

harcèlement moral. **En effet, lorsqu'ils sont le fait du supérieur hiérarchique, les agissements doivent avoir excédé les limites du pouvoir de direction pour être qualifiés de harcèlement moral.**

La qualification de harcèlement moral est écartée lorsque les actes imputés à l'employeur ne visent pas directement et spécifiquement un salarié mais affectent tout ou partie du personnel. Ainsi, il n'y a pas de harcèlement moral dès lors que **le comportement reproché concerne tous les salariés.**

Une limite est donc à apporter ici car pour parler de harcèlement, **la victime doit être individualisée.** Une dégradation des conditions de travail qui toucherait tout un groupe de salariés n'entrerait pas dans la catégorie de harcèlement moral.

« L'existence de plusieurs victimes des faits de harcèlement commis par un supérieur hiérarchique n'exonère pas l'employeur des conséquences de tels agissements à l'égard de l'un des salariés qui les a subis ». **Le harcèlement moral peut être retenu même s'il est collectif, au sens où tout ou partie des salariés sont concernés par les pratiques mises en œuvre.**

Attention !

Le **comportement du salarié** doit également être pris en considération pour apprécier le caractère abusif de l'exercice du pouvoir de direction.

b- Le management autoritaire : une méthode inefficace, pourquoi ?

Le management autoritaire ou dit « paternaliste » a aujourd'hui des **retombées négatives**. Manager de manière stricte, c'est mettre en avant des règles et des limites. Les horaires doivent être intégrés, les deadlines respectées, le travail géré et rendu dans les temps.

Les salariés connaissent parfaitement les attentes du manager. Le plus souvent, ils le craignent car ils savent qu'ils n'ont pas d'excuses pour rendre un travail en retard. Ils intègrent aussi le fait que c'est lui qui décide et que les différences de points de vue seront toujours tranchées par le haut.

Le management autoritaire met durablement l'équipe dans une dynamique passive et éteinte du point de vue de sa créativité. Cette communication engendre de la frustration.

Ce type de management entraîne une baisse d'estime de soi des salariés. Ici, le salarié est exclu de toute implication quant aux décisions ou actions à entreprendre et se sent impuissant. Les salariés les plus autonomes et les plus talentueux vont s'enfuir à **la première opportunité.**

Ce management peut fonctionner lorsqu'il s'agit de mobiliser rapidement les membres d'une équipe, dans des cas exceptionnels mais il n'est pas viable à long terme. En effet, il crée **des tensions au sein des équipes**, un mal-être professionnel et un **turn-over important**. Les salariés auront tendance à se désengager sur le long terme...

« Bien gérer » son entreprise n'est pas une excuse !

D -La prévention du harcèlement moral au travail

Dans les entreprises, de nombreuses enquêtes font état d'une hausse constante de la fréquence et de l'intensité des facteurs de stress. **Certaines méthodes de management utilisées aujourd'hui provoquent des risques psychosociaux en augmentation, qui nuisent à la fois à la santé des travailleurs et à l'efficacité de l'entreprise.** Le contexte entrepreneurial est de plus en plus concurrentiel, avec des critères de rentabilité de plus en plus exigeants, et, pour respecter les contraintes économiques et financières, les systèmes organisationnels se complexifient, demandent une grande réactivité et peuvent aisément devenir pathogènes **et conduire à du harcèlement moral avec des abus d'autorité totalement irrespectueux de la personne. Mais le harcèlement moral (mobbing) peut être provoqué aussi par des comportements individuels pervers de responsables hiérarchiques ou de collègues...**, c'est-à-dire toutes les manœuvres effectuées de manière répétée et sur une certaine durée, ayant pour objet ou **pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité de la personne.**

Dans la pratique, savoir distinguer ce qui relève d'une pratique managériale excessive du harcèlement moral est parfois malaisé.

Certaines formes d'organisations du travail provoquent par elles-mêmes le harcèlement et la violence au travail (**management par la punition, la peur...**). Toutefois, le stress du harcèlement moral individuel se distingue de celui lié aux mauvaises conditions de travail générales, car celles-ci concernent tous les salariés ; il se distingue aussi des avertissements ponctuels verbaux ou écrits à un salarié dans l'exercice normal de l'autorité hiérarchique, qui sont argumentés, qui portent sur des faits liés à l'exécution du travail et peuvent être discutés, réfutés par manque de preuve ou de pertinence.... Or, le harcèlement moral est ici le fait **d'un supérieur hiérarchique (ou, rarement d'un collègue) ayant une personnalité obsessionnelle ou perverse dans un but gratuit de destruction d'autrui et de valorisation de son propre pouvoir**, et ces agissements ne visent pas à l'amélioration objective du travail. Mais **il peut s'agir aussi de manœuvres conscientes d'intimidation pour obtenir la démission volontaire et contourner ainsi les règles du licenciement, et on se rapproche alors du harcèlement managérial.**

Le harcèlement moral **consiste à isoler le salarié, à le persécuter par la surveillance obsessionnelle de tous ses faits et gestes, à déqualifier sans raison son poste, à le surcharger ou au contraire à le sous-charger abusivement, à lui adresser constamment des reproches de type punitif visant sa personnalité, à exiger sans cesse des justifications, à afficher du mépris et à l'humilier publiquement ...**

Il convient d'être attentif à **tout indicateur** qui pourrait révéler une situation de harcèlement : des conflits personnels répétés, la récurrence de plaintes de la part des salariés ou encore l'éclosion de violences physiques au sein de l'entreprise.

Certaines enquêtes mesurent jusqu'à 30% le nombre de salariés estimant avoir été harcelés au travail : **cette fréquence impressionnante doit être nuancée compte tenu que le terme est flou et qu'il est difficile de cerner ce qui est la réalité des cas. Il n'y a pas de pathologie psychologique spécifique due au harcèlement puisqu'il s'agit d'un éprouvé subjectif, et des troubles paranoïaques (sentiments de persécution imaginaires) ou des menées manipulatrices à l'encontre d'un chef de manière à lui porter préjudice, peuvent invalider l'accusation de la personne se prétendant harcelée.**

Toutefois, même en tenant compte de ces remarques, **le phénomène semble très répandu**, et on observe une multiplication des poursuites pénales au motif de harcèlement moral, qui posent souvent des problèmes complexes d'imputabilité et de réalité des plaintes, avec pour conséquence l'aboutissement de peu de procédures : **comme le harcèlement moral pose souvent de sérieux problèmes de preuves, il vaut mieux prévenir tout comportement harceleur par une politique de prévention qui en dissuade les auteurs potentiels, qui s'exposent à des sanctions nécessairement associées à une faute grave (mutation, suspension temporaire, voire licenciement).**

La confirmation de la réalité croissante des atteintes à la santé psychique et de ses effets somatiques par le harcèlement moral (maladies cardiovasculaires, troubles musculo-squelettiques, troubles gastro-intestinaux, états d'anxiété et dépressifs...) constitue une **alerte** majeure de santé au travail, puisque beaucoup d'arrêts maladie en serait imputable, directement ou indirectement, et justifie une politique de prévention déterminée, obligation à la charge de l'employeur.

a- Caractéristiques du harcèlement moral au travail

Le harcèlement moral au travail a de tout temps existé, mais il n'est plus toléré, et la loi a introduit la notion dans le code du travail et l'a définie : **le harcèlement moral est un « ensemble d'agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».**

Il faut que les agissements à caractère abusif soient répétés, insistants, et concerne une personne en particulier, car tous les comportements agressifs, tous les conflits, toutes les pressions ne relèvent pas du harcèlement moral : il ne suffit pas que la victime se sente harcelée du fait de l'exercice de

l'autorité d'un supérieur hiérarchique pour l'être vraiment sur un plan juridique et il faut ainsi distinguer le harcèlement moral de la souffrance mentale au travail.

Les agissements abusifs constitutifs de harcèlement moral peuvent être :

- clairement intentionnels, par exemple acculer un salarié à la démission en contournant les procédures légales de licenciement (motif économique ou inaptitude médicale en particulier) et ses conséquences financières ou satisfaire les volontés narcissiques perverses d'un supérieur, ou consécutifs à des refus d'avances sexuelles...
- beaucoup moins évidents lorsqu'il s'agit d'une pratique excessive de surveillance et de contrôle du salarié, assortis de systèmes de punition sanctionnant systématiquement les insuffisances ou erreurs supposées, sans fournir d'objectifs clairs, précis et atteignables, ni chercher les raisons objectives des échecs, sans procurer non plus les moyens et outils pour réussir, en stigmatisant injustement la qualité de son travail par rapport à celui de ses collègues...

Les cas de harcèlement moral au travail avérés sont :

- Soit le fait d'un supérieur hiérarchique (ou, rarement d'un collègue) harceleur aux comportements pervers qui agit dans un but gratuit de destruction d'autrui et de valorisation de son propre pouvoir, sans viser à l'amélioration objective du travail (par exemple en ordonnant constamment des tâches impossibles à effectuer, en exigeant des délais absurdes, en fixant systématiquement des objectifs inatteignables...). Dans ce cas, le harcèlement moral se caractérise souvent par la surveillance obsessionnelle de tous les faits et gestes de la victime, consiste à déqualifier sans raison son poste, à surcharger ou au contraire à sous-charger abusivement, à adresser constamment des reproches de type punitif visant sa personnalité (sexuelle, raciale, religieuse, vie privée...), à exiger sans cesse des justifications tatillonnes.
- Soit, plus souvent, le caractère harcelant de méthodes managériales d'un supérieur se traduisant par des pressions individuelles incessantes et injustes, des ordres contradictoires, des évaluations méprisantes ou humiliantes y compris en public, des mises à l'écart punitives, des menaces constantes sur l'emploi, des objectifs fluctuants, avec des règles floues... Pour qualifier alors cette forme de management de harcèlement moral, il faut que la persécution soit individuelle et non collective, que le harceleur décide seul du contenu et des formes de son autorité, sans référence à des éléments objectifs incontestables. Le harcèlement moral se distingue ainsi du stress lié aux mauvaises conditions de travail générales qui concernent tous les salariés, ou aux avertissements ponctuels verbaux ou écrits à un salarié qui sont argumentés, portent sur des faits liés à l'exécution du travail et peuvent être discutés, réfutés par manque de preuve ou de pertinence, en se référant

au règlement intérieur, à des objectifs qualitatifs ou quantitatifs clairs, connus, réalistes.

Le harcèlement moral se concrétise alors lorsque se manifestent des signaux d'intentionnalité malveillante et individualisée, parmi lesquels l'ignorance ou le mépris des indicateurs d'alerte de souffrance au travail du salarié.

- Ou bien encore, au sein d'une équipe qui isole un bouc émissaire (mobbing de groupe), par exemple en empêchant la personne de s'exprimer, en l'interrompant continuellement en réunion, en la ridiculisant de manière systématique, en dissimulant l'information nécessaire à l'exécution de son travail, en médissant d'elle, en la calomniant ou en propageant des rumeurs non-fondées à son sujet....

Les membres du groupe, manipulés par leur leader et/ou ayant besoin d'un exutoire à leur propre stress ou eux-mêmes apeurés, adoptent des attitudes de plus en plus négatives à l'encontre de la personne harcelée, recherchant avant tout une cohésion de groupe et perdant leur indépendance d'esprit ainsi que leurs capacités critiques en évitant de contredire les opinions majoritaires, aboutissant tous à une perception stéréotypée de la victime : ils deviennent au mieux des spectateurs et au pire de persécuteurs eux-mêmes. Les rivalités entre collègues, les jalousies exacerbées par le contexte malsain sont aussi des motifs cette fois-ci conscients de harcèlement moral « horizontal ».

- Un harceleur peut lui-même être l'objet d'un harcèlement par son supérieur selon un classique phénomène de transfert : les comportements pathogènes se transmettent tout au long de la ligne hiérarchique dans les cas d'organisations où domine le management par la domination et la soumission rigoureuses, par la peur, le chantage à l'emploi, en se transformant en harcèlement avéré selon le profil psychologique de chaque individu. Les pressions sociales de conformité, et l'imitation sociale ont un effet important sur le comportement individuel.

Compte tenu de la complexité des relations humaines au travail, la provocation, la manipulation dans le but de nuire à son chef, l'exagération paranoïaque de la part de la victime sont des éléments délicats à apprécier, si bien qu'en pratique, des faits précis, certifiés par des témoins (agressions verbales, altercations et brimades constantes, refus total de dialogue, travaux inutiles ou sans rapport avec la qualification...), la survenue brutale fréquente de lésions (malaise, crise de larmes, perte brutale du contrôle émotionnel, tentative de suicide au travail) constituent un dossier de présomption, mais l'imputabilité à des conséquences d'un harcèlement moral reste souvent sujette à caution.

C'est pourquoi concrètement, il convient de **lister les conditions** dans lesquelles il y a peu de contestation possible :

❖ **Répétition, insistance et durabilité de paroles, gestes méprisants, humiliants, dévalorisants, notamment en public, en lien ou non avec le travail : le harcèlement moral désigne alors des situations dans lesquelles une personne est victime de comportements répétés et insistants, verbaux, non verbaux, sans pour autant que ces comportements soient par ailleurs considérés isolément comme des délits, à la différence de l'agression physique qui est constituée de voies de fait (coups et blessures).**

Un harcèlement moral peut donc être le fait de propos ou d'attitudes fréquentes et répétées, sans caractère de gravité ponctuellement : des plaisanteries douteuses sur l'apparence physique, l'appartenance ethnique ou religieuse sont évidemment des marques de harcèlement moral si elles sont constantes, des bourrades systématiques pour pousser un salarié hors de son poste de travail pour lui montrer comment bien faire en assortissant le geste d'insultes, siffler un subordonné pour l'appeler sans lui dire bonjour, utiliser un surnom ridicule...

❖ **Usage du pouvoir hiérarchique destiné à dominer pour se rassurer en rabaissant autrui pour acquérir une bonne estime de soi sous prétexte managérial. L'évaluation du travail fourni est consubstantiel des relations d'autorité dans une entreprise aux contraintes de rentabilité, de compétitivité et de satisfaction de la clientèle et l'utilisation du pouvoir disciplinaire à bon escient n'est pas un acte de harcèlement, si le but est d'agir directement sur les performances du travailleur en lui fournissant un feedback régulier et approprié.**

Il s'agit de harcèlement moral lorsque cette pratique de l'autorité est totalement irrespectueuse des individus et surtout sans rapport avec la réalité et démesurée par rapport à celle utilisée avec les autres salariés.

L'imagination des pervers est sans limite dans ce domaine et les persécutions peuvent être multiples et variées :

- **critiques incessantes** dévalorisantes sur la qualité et/ou la quantité de travail sans justification objective. Ceci peut s'accompagner de tactiques délibérées de mise en échec : taches ou missions au dessus des compétences, privation d'informations ou d'outils de travail adaptés, mise en scène de fautes ou d'erreurs imaginaires...

- **brimades disciplinaires**, sanctions humiliantes pour des motifs futiles ou inexistantes : avertissements écrits avec AR envoyés au domicile, dates de vacances souvent modifiées au dernier moment ou placées systématiquement en dehors des vacances scolaires pour une mère de famille, ...

- **surveillance exagérée**, obsessionnelle du travail : écoute des communications téléphoniques, fouille du bureau et des vestiaires, contrôle minutieux de la durée des pauses et du passage aux toilettes, annotation

maniaque des moindres faits et gestes, ...

- **conditions de travail** dégradantes : tâches inutiles ou irréalisables ou dévalorisantes, ordres et contre-ordres incessants, consignes et délais de réalisation absurdes ou inexistantes, surcharge ou sous-charge massives...

Un cas particulier est celui des objectifs de vente irréalistes des agents commerciaux, fixés consciemment pour mettre en situation d'échec permanent : la difficulté de l'objectif n'est plus motivante et totalement décourageante lorsque l'objectif est trop ambitieux pour être atteint. Des échecs flagrants et répétés accompagnés de reproches violents et incessants entraînent une perte de l'estime de soi, pouvant avoir des retentissements psychologiques dramatiques.

❖ **Isolement du travailleur** : exclure une personne du groupe de travail est une manière de la faire disparaître sur un plan psychologique. C'est une forme fréquente de harcèlement moral, parfois en accord tacite, voire actif de l'équipe : refus de toute communication orale en n'utilisant que des post-it, des emails, absence de convocation aux réunions, privation des outils de communication (téléphone, ordinateur, accès aux bases de données de l'entreprise...), bureau à l'écart, insalubre ou supprimé, horaires différents sans raison...

Les harceleurs, hormis ceux qui agissent exprès pour obtenir une démission, ne sont pas bien conscients de l'agression que représente leur comportement et ne s'estiment pas coupables d'une quelconque faute. **Ils ont des personnalités très rigides, voire pathologiques, les empêchant de se remettre en cause, et ont généralement une attitude de déni, rationalisant leurs attitudes : nécessité d'un management ferme, sanctionner pour améliorer, affabulation de la victime, et pour un groupe, plaisanter de temps en temps pour entretenir l'esprit d'équipe, allégations d'absence de gravité.**

b- Les conséquences psychosomatiques du harcèlement moral au travail

Des manifestations de harcèlement répétées pendant longtemps affectent gravement la personne dans sa santé.

Comme le harcèlement sexuel, qui peut d'ailleurs être concomitant ou préalable au harcèlement moral, les victimes de harcèlement moral souffrent très longtemps des conséquences de l'expérience humiliante qu'elles ont vécue, **car elles sont atteintes dans leur amour propre, perdent l'estime de soi et leur confiance envers autrui.**

Les symptômes correspondent à ceux du stress excessif avec de nombreuses conséquences psychosomatiques :

- **Atteintes physiques**

Troubles gastro-intestinaux (maux de ventre, douleurs et ulcères d'estomac).
Troubles cardiovasculaires (hypertension artérielle, palpitations cardiaques, ...). Céphalées, migraines.

- **Atteintes psychiques**

Fatigue et irritabilité chroniques Troubles du sommeil
Bouffées de chaleur et hypersudation Crises d'angoisse
Dysfonctionnement hormonal et sexuel Dépression majeure

- **Troubles du comportement**

Réactions auto et hétéro agressives.

Troubles des conduites alimentaires (obésité).

Consommation accrue de médicaments, notamment anxiolytiques.

Consommation accrue d'alcool, de tabac et autres substances psychotropes.

Actions suicidaires.

L'évolution des symptômes va d'une phase d'alerte avec des signes d'anxiété, des troubles du sommeil, une élévation de la tension artérielle, des douleurs gastriques...à une phase où les troubles psychiques de névrose traumatique se manifestent (retrait social, bouffées d'angoisse, désespoir, gestes auto ou hétéro agressifs, dépression...).

c- Les mesures préventives du harcèlement moral au travail

L'employeur a un rôle majeur dans la violence subie au travail du fait de l'organisation du travail, des conditions de travail, des rapports entre individus et entre individu et hiérarchie.

La prévention consiste pour la direction de l'entreprise :

- à faire savoir qu'aucune attitude laxiste n'existera face à des agissements harceleurs,
- à repérer les comportements potentiellement pervers d'un supérieur hiérarchique et en discuter avec lui pour l'avertir des dérives à éviter,
- rompre l'isolement / écouter les plaintes du harcelé ou les témoignages (en particulier ceux des Délégués du Personnel dont une mission consiste à exercer toute action pour la protection de la santé des salariés et tout pouvoir de signalement), et utiliser les compétences et les attributions du médecin du travail.

Des mesures de prévention bien appliquées du harcèlement moral au travail sont efficaces, et, de ce fait, elles permettent d'éviter le plus possible les procédures judiciaires, tant elles sont délicates de part le recueil de preuves à charge et rendent malsain le climat professionnel (enquêtes, témoignages et contre-témoignages, suspicions et supputations diverses ou règlements de comptes personnels...).

Ces mesures de prévention comportent des aspects réglementaires, d'information, d'organisation, et de gestion des plaintes :

- **Les mesures réglementaires**

Les responsables d'entreprise ont l'obligation légale de prendre des mesures pour prévenir le harcèlement moral et le faire cesser si des cas se produisent.

Les conventions collectives de travail doivent comporter une déclaration de principe concernant le harcèlement moral et des sanctions disciplinaires qui peuvent être prises.

L'employeur doit veiller à ce que tout harcèlement dont il a connaissance cesse immédiatement en prenant des mesures adéquates à l'égard du harceleur.

Dans les entreprises et les établissements de 20 salariés et plus, les dispositions relatives au harcèlement moral dans les relations de travail doivent figurer dans le règlement intérieur, et c'est l'occasion pour le DRH/DEH d'évoquer le sujet avec les salariés. Ces dispositions doivent être affichées sur le lieu de travail.

- **Les mesures d'information**

Les mesures d'information sont fondamentales, pour bien préciser à l'encadrement et aux autres membres de l'entreprise ce qui relève du harcèlement moral, détailler les comportements, gestes et propos inacceptables, signifier les sanctions potentielles et indiquer les procédures de plainte.

C'est ainsi qu'avec des messages clairs, on lève les ambiguïtés, les malentendus, les tabous si fréquents en matière de relations interpersonnelles, et propices aux dénis (affirmations de normalité, d'absence de gravité, d'affabulations), aux attitudes dilatoires (évocations de malveillance).

Des activités de sensibilisation et des formations en matière de harcèlement moral (notamment des cadres et des membres du CHSCT (comité d'hygiène et de sécurité et de conditions de travail)) doivent être organisées sous forme de campagne, avec l'aide éventuelle de conseils extérieurs de gestion des ressources humaines, et la constitution de groupes de travail dédiés à la prévention du harcèlement au travail : l'importance et la nécessité de la multidisciplinarité à la fois dans la recherche et dans l'action passe par la construction d'un réseau associant RH, chefs de services et d'ateliers, médecins et psychologues du travail, délégués du personnel, membres du CHSCT...

C'est parce les harceleurs potentiels sentent que leur comportement éventuel est remis en question dans leur environnement de travail, qu'ils s'abstiendront d'adopter des conduites inappropriées, qu'ils auraient eu si cela était considéré comme naturel, normal, conféré par la supériorité, avec un sentiment d'impunité.

Quant aux victimes, se sachant protégées et dans leur droit, elles hésiteront moins à protester, à se référer immédiatement au règlement, sans acrimonie

ni jugement de valeur pour ne pas vexer et maintenir des bons rapports professionnels, ce qui suffit la plupart du temps à décourager le harceleur. En ce qui concerne les témoins, notamment les collègues du harceleur, ils peuvent désamorcer beaucoup de situations en faisant savoir de manière claire et franche à leur pair que son comportement leur semble déplacé et qu'il a intérêt à cesser ces agissements avant qu'il ne soit trop tard. Seuls subsisteront les cas peu fréquents liés à des personnes narcissiques, obsédées ou perverses qui ne peuvent pas résister à leurs pulsions.

- **Les mesures organisationnelles**

Beaucoup de causes favorisant le harcèlement moral sur le lieu de travail résident dans l'organisation du travail et la conception des tâches, dans le style de gestion du personnel.

Aussi des améliorations dans le management par des mesures organisationnelles doivent être entreprises pour éliminer les situations qui peuvent engendrer du harcèlement et parmi celles-ci :

- **La formation des managers** (y compris DRH/DEH) est un enjeu essentiel si l'on veut soutenir des évolutions vers une meilleure prise en charge des risques psychosociaux par les dirigeants : il semble alors utile de travailler sur l'ampleur du problème du stress lié au harcèlement au sein de l'entreprise. Cela permet de veiller à ce que l'encadrement soit capable de gérer les conflits pouvant survenir dans les équipes et déceler très tôt les prémices de harcèlement moral.

- **La modification des styles de leadership et les relations avec le supérieur** (soutien, conflits) : ce sont des facteurs qui influencent directement les comportements de harcèlement moral.

- **La fixation d'objectifs** qui peuvent certes être ambitieux, mais aussi réalistes, résultat d'un dialogue incluant les moyens pour y parvenir, tenant compte en particulier de l'évolution des contraintes extérieures à l'employé sur lesquelles il ne peut pas avoir d'action, déterminé à partir des éléments sous sa responsabilité effective : en effet, ne jamais atteindre ses objectifs non seulement démobilise, ce qui est le contraire du but recherché, mais aussi peut, chez certaines personnes plus fragiles, faire naître des sentiments intenses d'infériorité, de mésestime de soi qui peuvent engendrer une dépression.

- **La gestion des plaintes de harcèlement moral**

Etablir une procédure claire destinée à recevoir et à enquêter sur les plaintes et veiller à ce que les plaintes soient traitées au travers de cette procédure est un gage de réussite de la prévention. La solution doit être trouvée en toute priorité au sein de l'entreprise, pour éviter la voie traumatisante et incertaine de la procédure judiciaire.

Si la victime de harcèlement moral ne peut faire cesser les agissements, elle doit pouvoir choisir une procédure informelle de traitement de sa plainte,

toujours préférable, ou une procédure formelle en vue d'obtenir un jugement et des réparations si elle pense que les faits sont suffisamment graves et étayés.

Dans la procédure informelle, elle peut s'adresser :

- directement au harceleur présumé, avec le soutien d'un collègue ou d'un représentant du personnel ou un délégué syndical, en l'informant que son comportement est violent et qu'il doit cesser (mise en place une procédure de médiation en accord entre les deux parties).
- indirectement, avec les mêmes soutiens, au supérieur hiérarchique du harceleur, à la Direction des Ressources Humaines ou au Médecin du Travail, qui mèneront leur enquête, qui informeront le harceleur présumé de cette plainte, et l'enjoindront à modifier son comportement éventuellement délictueux.

Dans la procédure formelle, les délégués du personnel disposent d'un droit d'alerte en cas de harcèlement moral. Ils peuvent saisir l'employeur qui doit procéder sans délai à une enquête et mettre fin à cette situation. À défaut, le salarié ou le délégué, avec son accord, peut saisir le référé prud'homal.

L'inspecteur du travail peut intervenir en cas de conflit, et sur des demandes d'intervention par écrit des victimes de harcèlement.

- **Le rôle du Médecin du Travail**

Le Médecin du Travail a un rôle prééminent dans la prise en charge du harcèlement moral au travail :

- Tout salarié peut solliciter une visite auprès de son médecin du travail.
- Il peut aider à transformer la situation de harcèlement en conflit qu'un dialogue pourra tenter de résoudre.
- Il peut alerter l'employeur d'une situation de violence à laquelle il faut remédier et engager le dialogue sur les conditions de travail générant des souffrances.
- Il peut poser le problème en CHSCT (comité d'hygiène et de sécurité et de conditions de travail) où il est débattu avec les représentants du personnel et l'employeur et améliorer l'information sur les problèmes de violence au travail.
- Il peut aider le salarié à analyser, élaborer, délibérer et prendre des décisions qui concernent sa santé.
- Il peut donner un avis d'inaptitude au poste de travail (avec l'accord de l'intéressé) au cours d'un examen pour faire cesser une situation qu'il juge dangereuse pour la santé de l'individu, et demander un reclassement ou une mutation.

- **Le rôle du CHSCT (comité d'hygiène et de sécurité et de conditions de travail)**

Le CHSCT, dans son rôle d'analyse et de veille des risques professionnels, d'application de la réglementation, peut détecter un climat relationnel délétère et de nombreux cas de harcèlements moraux potentiels et faire des propositions d'actions de prévention, mettre en place des indicateurs de santé psychologique, déclencher le droit d'alerte et faire appel à des expertises externes : le recours à une expertise peut concerner les risques psychologiques (stress managérial, organisation pathogène...). Dans un climat généralement tendu et passionnel, seule une expertise extérieure est susceptible de créer des espaces de dialogue pour favoriser la compréhension et trouver des aménagements acceptables, notamment pour le diagnostic approfondi qui demande des compétences particulières et des garanties d'impartialité.

C'est ainsi que le CHSCT peut proposer, par exemple, d'effectuer une enquête de psycho-dynamique du travail auprès du personnel pour étudier les déterminants de la souffrance générée par le travail lorsque les symptômes apparaissent au vu des indicateurs d'alerte sur le lieu du travail liés à des incidents conflictuels (actes de violence, bouffées délirantes, tentatives de suicide ...) , de l'aggravation des indicateurs de santé négatifs (troubles cardio-vasculaires, gastriques, dépressions nerveuses...), hausse du taux d'absentéisme, du turn-over... pour mettre en évidence des situations de harcèlement moral.

V- Le travail, c'est la santé, mais il faut faire attention à ne pas en abuser

D'après le dicton, le travail c'est la santé. Il est nécessaire pour subvenir aux besoins les plus élémentaires. Il permet en outre de s'assurer une certaine qualité de vie à soi-même et à ses proches. D'aucuns disent même que travailler beaucoup est une garantie de succès et de prospérité. **Cependant, quand la surcharge de travail devient trop importante, les risques sur la santé ne sont pas bien loin. D'où la nécessité de veiller à travailler de façon proportionnelle à nos capacités et nos contraintes de temps.**

A -Conseils

Dans le quotidien de l'entreprise, il n'est pas rare de rencontrer des personnes confrontées à une surcharge de travail récurrente. Si c'est votre cas, sachez que cette surcharge peut avoir des effets néfastes sur votre santé et n'est pas à prendre à la légère... La surcharge de travail est l'une des premières causes de stress au boulot !

Cette surcharge, c'est comme un fardeau, un sac que nous transportons, qui nous encombre, qui nous empêche de nous épanouir, elle nous empêche de réfléchir et nous donne le sentiment d'être en pilotage automatique. Si notre travail dévore notre vie personnelle, réagissons

car du stress au burn-out, la frontière est parfois mince.

Rassurons-nous, **il est possible de mettre des choses en place pour gérer la charge de travail.**

Avant de nous pencher sur les solutions, **nous suggérons d'analyser très succinctement, les éléments qui influencent notre charge de travail, et le ressenti de « surcharge » :**

1. Le contenu

A nombre de dossiers égal, nous aurons l'impression d'être moins surchargé si le contenu de ceux-ci est intéressant. **Si ce que nous faisons nous motive, si nous voyons la finalité de notre job, si nous y trouvons du sens.** Si à l'inverse nous nous sentons dépassé par un travail trop complexe ou si, à l'opposé, nous trouvons nos tâches abrutissantes et sans intérêts, nous nous sentirons beaucoup plus oppressé.

2. Les conditions (physiques, environnementales et relationnelles)

A charge égale, **si nous sentons que nous faisons partie d'une équipe, que celle-ci nous soutient, que notre responsable a conscience de nos difficultés, nous le vivrons beaucoup mieux.** Si notre environnement de travail est agréable et confortable, nous supportons beaucoup plus de choses que dans un lieu peu agréable au niveau du visuel mais aussi de l'atmosphère. Et surtout, ne négligeons pas notre part de responsabilité. Nous avons du mal à dire non, nous intervenons dans les dossiers de nos collègues pour faire plaisir, rendre service ? **Réfléchissons : nous n'avons pas été engagé pour être sympathique mais bien pour faire notre travail.** Soyons-en conscient : la pression n'est pas toujours liée à une charge de travail excessive, mais peut aussi provenir des conditions de travail, de notre approche, de notre situation privée. Cherchons les éléments pouvant se cacher derrière les apparences.

3. Notre sentiment de contrôle

Pour éviter de nous sentir surchargé, il est indispensable d'avoir un sentiment de contrôler cette charge et de la maîtriser. **Plus nous avons du pouvoir décisionnaire et de l'autonomie plus ce sentiment est présent.**

Lorsque nous avons conscience de ces éléments, nous pouvons passer à l'action et mettre des choses en place.

-Planifier (Mais pas seulement !)

Si l'on nous dit de planifier et que cela ira beaucoup mieux, nous répondrions « **Planifier n'est pas suffisant** ». Il faut aussi gérer nos priorités, notre niveau d'énergie et les diverses attentes (de nos supérieurs, de nos collègues et surtout les nôtres).

Commençons par lister nos tâches, évaluons le temps requis et la date butoir. Passons un peu de temps sur notre plan d'action avant de passer en mode «

exécution »... Le temps passé à organiser sera bien vite récupéré

-Gérer nos priorités

Autrement dit faisons les bons choix en nous basant sur la matrice d'Eisenhower, et définissons ce qui est

- **Important et urgent,**
- **Important et pas urgent**
- **Non-important et urgent,**
- **Non- important pas urgent**

Un petit conseil de coach : En mettant la priorité sur l'importance plutôt que l'urgence, nous obtiendrons le sentiment de travailler sur les bonnes choses à court, moyen et long terme. **“L'importance est un choix et l'urgence est un fait”**

-Soyons conscient de notre niveau d'énergie et gérons-le !

Il est important de savoir que **le stress est un immense consommateur d'énergie. Il faut donc le gérer pour faire baisser son niveau et utiliser notre « capital énergie » aux tâches à réaliser.** Nous sommes face à une montagne et nous prévoyons de la gravir ...Avons-nous suffisamment d'énergie pour arriver à fournir les efforts nécessaires ? Si nous entamons le voyage avec un réservoir d'énergie insuffisant nous serons déçu !

Avant de gérer notre temps, occupons-nous de notre capital énergie (c'est là que se situe l'urgent et l'important). Si nous n'y arrivons pas seul, **pensons à faire appel à un coach, qui nous aidera à prendre les mesures adéquates. Pour entamer le travail, pensons déjà à ce qui nous donne de l'énergie, ce qui la réduit et surtout comment nous pouvons en récupérer**

-Soyons attentifs aux attentes pour mieux les gérer !

Gérer les attentes, c'est être attentif aux impacts de nos retards, de nos reports et négocier avec nous-même et les personnes concernées ce qu'il y a lieu de faire que la situation reste acceptable : **Si c'est envisageable, n'hésitons pas à déléguer, reporter certaines tâches voire les annuler (Si nous maîtrisons les risques, nous pouvons décider de tout simplement « ne pas faire »).** Ne perdons pas de vue que **« tout ce qui mérite d'être fait, mérite d'être bien fait !**

Autres points très importants :

- **Restons focalisés sur nos objectifs**

Ne négligeons pas ce qui est réellement important pour nous. S'il n'est pas de bon ton de dire « non » dans le monde professionnel, négocier est tout à fait possible : gérer les attentes de nos responsables, de nos clients et surtout les nôtres est la voie vers l'atteinte de nos objectifs ;

- **Déterminons nos limites** (Personnelles et professionnelles)
- **Arrêtons pour faire le point**
- **Soyons attentifs à notre corps** (Nous avons les épaules tendues, des

maux de têtes, des maux de dos, des douleurs inhabituelles, ...)

Notre corps nous parle. **Écoutons-le, il donne très souvent l'heure juste !**

B -Surcharge de travail : que faire ?

La surcharge de travail pourrait bien être la prochaine « bombe à retardement » des risques psycho- sociaux. **Tout le monde est concerné :** les salariés du secteur privé, du public, les universitaires comme les médecins, les mères de famille actives qui cumulent un emploi et la gestion de la famille. **Même les retraités se plaignent aujourd'hui – avec une certaine malice – d'avoir « un agenda de ministre ».**

Comment faire face à l'avalanche des tâches, des sollicitations multiples et des dossiers qui s'empilent ?

Il faut « mieux s'organiser » disent les uns. Il faut résister individuellement ou collectivement, disent les autres. Il faut redéfinir nos objectifs disent les troisièmes.

a- Des solutions infaillibles pour retrouver une vie normale

Nous sommes accablés par le travail ? Nos tâches s'accumulent et nous manquons de plus en plus de temps pour les réaliser ?

Sachons que nous sommes au bon endroit pour en apprendre plus sur la surcharge de travail. À la longue, ce problème peut en effet mettre à mal notre bien-être physique et moral. Nous sommes invités à découvrir des conseils et des astuces pour y faire face efficacement. Mais d'abord, attelons-nous à mieux comprendre ce problème afin d'en déterminer les causes.

b- À quoi faisons-nous vraiment allusion en parlant de surcharge de travail ?

En termes de quantité de travail, nous avons tous nos limites. Dans des conditions inadéquates, certaines tâches sont donc tout bonnement difficilement réalisables pour nous. Même le plus haut degré de motivation ou de détermination ne peut rien y changer souvent. En effet, **plus la charge de travail s'élève dans un laps de temps réduit, plus nos capacités à les accomplir baissent. Nous nous retrouvons donc très vite débordés si les tâches se multiplient alors que la durée d'accomplissement reste la même.**

En bref, nous sommes donc **surchargés, à partir du moment où nous commençons à manquer du temps et d'énergie pour faire tout le travail dont nous avons la responsabilité.**

Par ailleurs, il faut noter que le problème de surcharge de travail touche grand nombre de travailleurs. Les chiffres s'élèveraient même à des milliers.

c- Quels risques courons-nous quand nous sommes surchargés par le travail ?

Pour beaucoup, **le fait de travailler avec acharnement est la clé qui ouvre les portes du succès et de la prospérité.** Cette vision est d'ailleurs confortée par le dicton qui dit que **le réconfort vient au bout de l'effort.** Mais s'il est une chose qu'on ne peut pas non plus nier, c'est bien les risques liés à la surcharge de travail. Il s'agit donc entre autres :

- Accumulation de stress au travail : qui est **l'une des principales causes** de surmenage et de burn out professionnel.
- Apparition de TMS (troubles musculo-squelettiques) : **à force de répéter les mêmes gestes sur une longue période. S'ajoutent à cela des douleurs articulaires et lombaires, accentuées par un environnement de travail peu ergonomique.**
- Une perception négative de son travail : **généralement due au fait de manquer d'autonomie et de devoir effectuer des tâches monotones.**
- Augmentation de la charge mentale : notamment, **pour les femmes qui doivent jongler entre vie professionnelle et vie domestique.**
- Outre le travailleur lui-même, il faut noter **la surcharge de travail agit également sur la structure qui l'emploie. Il va de soi que des salariés affectés par les problèmes évoqués plus haut seront contre-productifs. L'entreprise risque donc d'enregistrer des baisses significatives de ses performances, de sa productivité et de la qualité de ses prestations.**

Cinq comportements à adopter pour juguler notre charge de travail

Pour éviter la surcharge et **mettre fin à notre souffrance au travail**, il faut commencer par **déterminer l'origine du problème.**

Par exemple, le surplus de travail peut être dû au fait que nous soyons obligé d'accomplir les tâches d'une autre personne. Si nous avons déjà dû remplacer un collègue malade ou en vacance, nous savons certainement à quoi nous faisons allusion. C'est pareil en cas de démission ou de licenciement d'un ou plusieurs employés de l'entreprise. Tout ce que nous devons garder à l'esprit, c'est qu'une surcharge de travail peut être permanente ou temporaire. Dans tous les cas, nous nous invitons à appliquer les conseils suivants si nous en sommes victime :

• Revoir notre organisation

Le premier conseil est de nous réorganiser et de revoir notre façon de travailler. Quand nous avons beaucoup de tâches à accomplir, prenons l'habitude de les lister. N'oublions pas de les classer de la plus urgente à la moins urgente. Comme ça, même si nous n'arrivons pas à tout réaliser, nous aurons au moins accompli les plus importants. En outre, pour aller encore plus vite, pensons à rayer de notre liste les tâches qui nous semblent

superflues.

- **Éliminer toute distraction**

Fuyons toute forme de distraction si nous ne souhaitons pas être victime de surcharge et de souffrance au travail. Nous ne vous l'apprenons certainement pas, nous sommes plus productifs quand nous nous consacrons pleinement à notre besogne. Évitions donc de nous laisser distraire, surtout si nous avons beaucoup de travail et peu de temps pour le faire. Nous évitons ainsi un tant soit peu la surcharge en travaillant rapidement et efficacement.

- **Recruter du personnel**

Ce conseil s'adresse particulièrement au chef d'entreprise ou d'équipe. Entre autres causes, le problème de surcharge de travail peut être dû à un manque de main-d'œuvre. Pensons donc à engager aussitôt que le besoin se fait sentir. En faisant cela, nous renforçons les performances de l'entreprise tout en soulageant nos salariés.

- **Mieux gérer notre emploi du temps**

Il est également important d'organiser notre emploi du temps de manière à ce qu'il réponde le plus possible à nos besoins professionnels. Le temps est certainement l'élément qui nous fera le plus défaut dans l'accomplissement de nos tâches. Pensons donc à le gérer au mieux. En outre, si nous utilisons un agenda, n'hésitons pas à le consulter régulièrement pour être sûr de ne rien rater.

- **Rester positif et toujours motivé**

Pour en finir avec le stress au travail, il est aussi important que nous nous débarrassions de toutes émotions négatives ? Apprenons à canaliser notre émotivité, et éviter autant que possible de nous avouer vaincu d'avance devant une tâche qui s'annonce ardue. En restant toujours positif et motivé, nous trouverons la force nécessaire pour faire les choses comme il se doit.

C -La surcharge de travail cause de l'épuisement professionnel

La surcharge de travail, même si elle n'est pas obligatoirement du harcèlement moral, **peut avoir des conséquences graves sur la santé du salarié.**

La forme la plus importante est l'épuisement professionnel communément appelé burn out.

Cela peut conduire le salarié à s'arrêter pendant plusieurs mois pour cause de dépression et dans certains cas à être déclaré inapte à son poste.

Il est estimé que **cet épuisement professionnel, peut être une faute de l'employeur qui n'a pas satisfait à son obligation de sécurité de résultat de préserver la santé de son salarié.**

Important

On doit examiner la situation en regardant **si le salarié n'avait pas été exposé à un stress permanent et prolongé à raison de l'existence d'une situation de surcharge de travail conduisant à un épuisement professionnel de nature à entraîner une dégradation de son état de santé susceptible de caractériser un lien entre la maladie du salarié et un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité.**

Si c'est le cas, l'employeur ne peut licencier le salarié pour absences prolongées et répétées perturbant l'organisation et le bon fonctionnement de l'entreprise.

En clair : lorsque l'absence prolongée du salarié pour cause de maladie résulte d'un manquement de l'employeur à l'obligation de sécurité de résultat, ses conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise ne peuvent être invoquées pour justifier un licenciement.

D -La charge mentale : attention à la surchauffe

La sonnette du bureau retentit. À votre gauche, trois collègues font un point sur un dossier. Derrière vous, quelqu'un est en pleine conversation téléphonique. Vous recevez un message Whatsapp et tentez tout en même temps de (re)lire un email sans parvenir à le comprendre. La situation vous semble familière ?

Avec la dématérialisation des échanges, l'émergence de nouvelles pratiques de travail, le règne de l'instantanéité, les bureaux partagés et la profusion des médiums de communication à notre disposition, le travail a connu, ces dernières années, une véritable accélération et révolution. Nous devons désormais évoluer quotidiennement dans un environnement excessivement stimulant où il nous faut saisir, traiter et restituer un nombre infini d'informations.

Ce flux informationnel met notre attention à rude épreuve et notre cerveau, pris dans ce flot continu de stimuli, doit faire le tri. Parfois au prix d'un très gros effort mental bien nommé par les scientifiques "surcharge cognitive". Comment, dans un tel contexte, limiter la surchauffe et essayer de préserver un certain équilibre cognitif ?

a- Définition scientifique...

Marie Lacroix définit la charge mentale ou charge cognitive comme «le coût de traitement d'une information, pour un individu, dans une tâche et dans un contexte donnés. » Contrairement à ce que l'on pourrait penser, **la charge cognitive est donc naturelle** ; elle existe dès que nous engageons nos capacités cognitives et n'est pas mauvaise en soi. **C'est la "surcharge cognitive" régulière qui peut être néfaste.** Soit quand au cours d'une journée, nous manipulons plus d'informations que ce que notre mémoire de travail peut traiter. Cette mémoire, dite "court-terme", est limitée dans le temps (à quelques

secondes) et limitée à un certain nombre d'informations (une dizaine). Pour appréhender sa capacité, Marie Lacroix nous invite à un exercice : résoudre mentalement les opérations $2 \times 2 + 1$ puis $22 \times 15 + 3$. « On voit bien que l'effort mental est différent et la charge cognitive plus élevée pour le second calcul ».

« La charge mentale est le coût de traitement d'une information, pour un individu, dans une tâche et dans un contexte donnés. »

... et abus de langage

La théorie de la charge cognitive a été formalisée par le psychologue John Sweller à la fin des années 80. Celui-ci, dans le cadre de ses recherches en matière de "design d'instruction ou design pédagogique", a cherché à identifier différentes techniques pour faire baisser la charge cognitive et faciliter l'apprentissage.

La notion de charge mentale est ensuite sortie du périmètre scientifique pour passer dans le langage courant. Elle est désormais associée à l'idée de **"penser à tout, tout le temps"** et notamment à la fameuse charge mentale "ménagère" que la chercheuse Nicole Brais définit, dans cet article, comme le « travail de gestion, d'organisation et de planification qui est à la fois intangible, incontournable et constant et qui a pour objectif la satisfaction des besoins de chacun et la bonne marche de la résidence. » Ce sentiment de devoir sans cesse s'organiser pour assurer le bon fonctionnement du foyer incombe encore souvent aux femmes. Le terme de "charge mentale" a notamment été popularisé par la BD "Fallait demander" d'Emma Clit parue en 2017, qui décortique avec humour les contraintes qui pèsent sur les femmes.

Mais comme le souligne Marie Lacroix, **il nous faut distinguer le sens courant du terme** soit « les préoccupations du quotidien et l'ensemble des tâches auxquelles un individu doit penser au cours de sa journée » **de la définition scientifique de la charge cognitive**. Pour elle, « une façon de lier ces deux aspects est de considérer que nous avons des ressources cognitives limitées qui ne peuvent que difficilement être partagées sur plusieurs tâches à la fois. Ainsi nos préoccupations ou la multitude de choses que l'on ne doit surtout pas oublier et que l'on doit faire rentrer dans le planning d'une seule journée, occupe régulièrement de "l'espace mental" qui ne peut être alloué à autre chose, sans compter le stress que cela peut engendrer. »

« Nous avons des ressources cognitives limitées qui ne peuvent que difficilement être partagées sur plusieurs tâches à la fois. »

b- Petite leçon de mécanique du cerveau

Si la charge cognitive est naturelle (dès lors que l'on mobilise notre cerveau), la surcharge cognitive, et notamment professionnelle, intervient

d'avantage en cas de surchauffe. Marie Lacroix recommande d'analyser trois grands facteurs pour décrypter et réguler un état de surcharge cognitive :

1. La nature de la tâche à réaliser et/ou mon niveau d'expertise face à l'information

« La surcharge cognitive intervient par exemple quand la tâche est trop complexe, soit parce que les informations elles-mêmes sont difficiles à traiter, soit parce que nous n'avons pas les connaissances et savoir-faire pour les traiter. C'est le cas quand nous sommes novices sur une tâche ou encore en phase d'apprentissage. »

1. L'environnement de travail physique ou digital

« La surcharge peut également survenir quand il y a trop d'informations à prendre en compte, même si chacune d'elle n'est pas complexe en soi. C'est pour cela que la sur-sollicitation ou une organisation qui nous pousse à faire "plusieurs choses à la fois" peut générer un état de surcharge. » Ainsi, un environnement de travail trop stimulant (bruit, conversations physiques ou téléphoniques, flux, objets divers...) comme un open-space peut heurter notre équilibre cognitif.

2. L'état interne

« Aussi, notre état interne, comme notre niveau de fatigue, de stress ou un manque de motivation peut augmenter l'effort nécessaire pour résoudre une tâche. Après une mauvaise nuit, on voit bien combien il est peut-être difficile d'effectuer efficacement une tâche que l'on opère pourtant bien habituellement. »

c- Les dommages collatéraux

Concrètement, comment réagit notre cerveau en cas de surcharge ? « Ce qu'il se passe dans le cerveau, c'est que l'état de surcharge est associé à une modification de l'activité dans le cortex préfrontal, siège de la mémoire de travail mais aussi de fonctions dites exécutives : c'est un peu la "tour de contrôle" de notre cerveau. Ainsi en surcharge cognitive, nous augmentons notre risque d'erreur, de problèmes de mémorisation, et diminuons notre capacité de planification, de gestion des émotions... Les signes de l'état de surcharge cognitive peuvent donc être justement le fait de faire des erreurs, de devoir recommencer un raisonnement, de ne pas faire attention aux autres ou oublier régulièrement des choses importantes. » Comme l'explique Marie Lacroix, la surcharge cognitive peut donc directement et indirectement **diminuer le bien-être et l'efficacité au travail**.

« En surcharge cognitive, nous augmentons notre risque d'erreur, de problèmes de mémorisation, et diminuons notre capacité de planification, de gestion des émotions... »

d- « Débordement cognitif », la faute à l'époque ?

La docteur en neurosciences insiste sur le fait que le problème de surcharge cognitive n'est, en soi, pas nouveau. Il s'est néanmoins intensifié avec **l'expansion des technologies de l'information et de la communication**. Selon elle, « le risque de surcharge cognitive est plus important car la rapidité des échanges et le flux informationnel qu'il nous faut désormais gérer à l'ère digitale challenge nos capacités cognitives. » Conserver l'esprit clair et avancer sereinement lorsque l'on reçoit quelques dizaines d'emails par jour, des notifications à tout va, des requêtes, messages et rappels sur de multiples canaux (Slack, Whatsapp, chats divers, google agenda...) relève du sport de combat. On peut convoquer une notion d'ergonomie et parler de "débordement cognitif" pour qualifier ce trop-plein ; le « sentiment d'être submergé par les informations, débordé », que « l'urgent passe avant l'important. »

« La rapidité des échanges et le flux informationnel qu'il nous faut désormais gérer à l'ère digitale challenge nos capacités cognitives. »

e- Tous égaux ?

Mais y-a-t-il des professions plus exposées que d'autres aux problèmes de surcharge cognitive ? Selon Marie Lacroix, ceux-ci ne sont pas forcément liés à l'individu. Elle nous enjoint à ne pas confondre la surcharge cognitive avec le **syndrome du burn-out**", qui arrive effectivement davantage dans certaines professions (police, pompiers, personnel hospitalier...) du fait notamment du surmenage, d'une charge émotionnelle forte et du manque de reconnaissance. En revanche, il est effectivement possible de diminuer le risque de surcharge cognitive d'un agent en optant pour certaines mesures. «C'est d'ailleurs le cas pour les pilotes de ligne, les agents de circulation ou dans les centrales, où les procédures sont pensées pour contourner les limites naturelles de notre espace mental (checklists, double vérification) et réduire le risque d'erreur », explique Marie.

f- Attention fragile, comment la préserver ?

Marie Lacroix nous appelle à prendre conscience du fonctionnement de notre cerveau pour identifier de meilleures pratiques individuelles et collectives. « Notre attention est un filtre naturel contre la surcharge cognitive. Elle nous permet de sélectionner les informations pertinentes pour la tâche que nous souhaitons effectuer, et de laisser les autres hors de notre mémoire de travail. Cependant cette attention est fragile, elle peut être rapidement captée par des sollicitations externes, qu'elles soient physiques dans l'open-space ou digitales par les notifications ». L'espace de travail, nos pratiques de travail et de connexion jouent donc un rôle important dans la régulation de notre charge cognitive au quotidien.

« L'attention est fragile, elle peut être rapidement captée par des sollicitations externes. »

Comment, dès lors, travailler sur cette multitude de facteurs qui agissent sur notre charge cognitive ? Selon Marie Lacroix, réduire sa charge mentale consiste essentiellement à **réduire la quantité ou la complexité des informations à traiter**. Tour d'horizon **des bonnes pratiques à adapter** selon ses besoins :

Au niveau individuel

- **Schématiser ou lister l'ensemble des tâches à accomplir.**

Pour mieux les appréhender, les planifier, les hiérarchiser. C'est le rôle d'une to-do-list.

- **Lâcher-prise sur des tâches non essentielles.**

Pour limiter la frustration, il est essentiel de noter les tâches accomplies et de connaître le temps que l'on y a passé : cela permet de valoriser son propre travail (le temps ne s'est pas volatilisé) et de pouvoir mieux ajuster la planification des tâches à l'avenir.

- **Aborder une tâche avec un objectif précis et surtout à court terme.**

Pour cela il est plus efficace de découper une tâche en sous-objectifs de 15-20 minutes par exemple.

- **Bannir le multitasking.**

Plutôt que d'alterner rapidement entre deux ou plusieurs tâches (répondre à un email pendant que l'on est en réunion), il est plus efficace de faire les choses séquentiellement (l'une après l'autre).

- **Réduire le nombre d'interruptions pour gagner en efficacité et en sérénité.**

Mieux vaut par exemple regarder sa boîte mail par créneau, cela peut être une fois toutes les heures ou demi-heures si on a peur de ne pas être assez réactif, mais éviter qu'elle soit visible en continu. On peut également couper les diverses sollicitations visuelles et sonores comme les pop-up et notifications et choisir des moments précis pour les consulter.

- **Soigner ses pauses.**

Pour réguler efficacement la charge mentale, la pause doit permettre de changer la nature de la tâche ou de l'activité et d'être actif autrement. Autrement dit, si je passe la journée à animer un atelier et à être en interaction avec les gens, la bonne pause consistera à me retrouver, lire, écouter quelque chose au calme, ou à marcher. Si au contraire je suis derrière un ordinateur tout seul toute la journée, la bonne pause devrait mobiliser mon corps, favoriser les interactions.

- **S'octroyer des vrais temps de récupération.**

(Sport, méditation, lecture, musique ou même rien du tout) pour agir sur notre état interne. Si on accumule un besoin de récupération trop important, on produit de l'adrénaline, du cortisol, soit un effort compensatoire qui peut avoir un impact sur la santé.

Au niveau organisationnel et collectif :

- **Proposer des bureaux en "flex" permettant aux salariés de s'installer dans**

un espace répondant aux besoins de la tâche du moment, une pièce silencieuse, ou un espace collaboratif.

- **Travailler sur les pratiques managériales**, notamment « le culte de l'urgence en invitant les managers à distinguer pour leurs équipe "l'urgence" de "l'importance" des tâches pour les aider à s'organiser, hiérarchiser », explique Marie.

- **Prendre garde aux sollicitations que l'on émet pour les autres.** Faire attention à l'heure à laquelle on envoie un email, un texto, un whatsapp ou aborde un gros sujet pour ne pas éveiller l'agitation et le challenge dans l'esprit de son interlocuteur à un moment inopportun et prendre soin de respecter ses temps de récupération.

Si la charge cognitive est normale, un sentiment de surcharge mentale régulier ne l'est pas. Comme le souligne Marie Lacroix, « il peut venir nous indiquer que nous devons interroger nos pratiques individuelles et collectives, modifier la façon de réaliser la tâche, faciliter certains processus, réorganiser les étapes, agir sur les ressources à disposition...

» Même si le problème doit être compris et traité de manière collective voire organisationnelle, nous disposons tous, individuellement, d'une certaine marge de manœuvre pour travailler différemment. Encore faut-il vouloir s'affranchir un tant soit peu de la vitesse, de la quantité et de l'instantanéité, notions désormais associées à celle de productivité. Et si pour être plus serein, plus efficace et plus performant, il fallait finalement apprendre à dire "non" et à (re)prendre le temps ?

« Il peut venir nous indiquer que nous devons interroger nos pratiques individuelles et collectives, modifier la façon de réaliser la tâche, faciliter certains processus... »

E-Des astuces pour lutter contre la surcharge de travail

1- La surcharge de travail et ses risques

Une étude a montré que plus de 3 millions de salariés français seraient en risque élevé ce qu'on appelle le « **burn-out** », le **syndrome d'épuisement professionnel**. Manque de concentration, perte de mémoire, manque de sommeil, **perte de plaisir à aller travailler**... autant de symptômes qu'il est nécessaire de prendre en compte pour pouvoir le prévenir correctement. **Mais à quoi peut être dû un « burn out » ?**

Un des facteurs non négligeables du burn-out est la surcharge de travail. L'ANACT (l'Agence Nationale de l'Amélioration des Conditions de Travail) la décrit comme « **un seuil à partir duquel les risques sur la santé physique et mentale deviennent tangibles** ». Cette surcharge peut engendrer des problèmes tant au niveau de la santé du salarié, que celle de

l'entreprise. **Quels sont les risques ?**

a- Les risques pour l'entreprise

Le stress représente indéniablement **un frein pour la productivité** du salarié, donc pour celle de l'entreprise. Des salariés stressés ont tendance à **s'absenter plus souvent pour fuir l'environnement néfaste de l'entreprise**. De même, **le turnover ou la rotation du personnel entraîne une perte de temps et de compétences**.

L'ambiance de travail est différente : **un climat néfaste s'installe et ne favorise pas les bonnes relations entre employés**. Cela peut même aller jusqu'à la **dégradation de l'image de l'entreprise : la réputation d'une entreprise est souvent liée à la satisfaction de ses salariés**.

b- Les risques pour notre santé

Une charge anormale de travail aura inévitablement des **conséquences concrètes en termes de fatigue et d'aggravation des risques d'arrêt maladie ou d'accident du travail**. Voici quelques exemples de risques :

Malgré tout, les entreprises ont compris aujourd'hui que le ROI return on investment était en faveur **d'une prise en charge de la qualité de vie au travail, et que pour optimiser la performance de l'entreprise, il fallait penser au bien-être de ses salariés**.

2- Comment éviter cette surcharge de travail ?

Voici quelques **astuces à appliquer pour éviter la surcharge de travail et prévenir le burn-out** :

= Prenons conscience de cette surcharge de travail.

Vérifions-nous nos mails en rentrant chez nous le soir, ou même le weekend ? Pensons-nous à notre boulot au dépit de notre vie personnel ? Sommes-nous dans une situation de stress chronique ? Nous pouvons également nous baser sur des signes physiques (est-ce que nous avons plus souvent mal au dos, à la tête, etc ?) ou psychologiques (est-ce que nous sommes irrités(es), impatients(es), agacés(es) ?). Il est nécessaire d'identifier notre stress pour le traiter correctement par la suite.

= Regardons nos mails à heure fixe.

Changer la configuration de notre messagerie et faisons-en sorte de ne pas recevoir systématiquement tous nos mails : nous perdons 2 minutes à nous reconcentrer sur la tâche que nous sommes en train d'effectuer ! Résultat : nous gagnons en productivité. Fixons-nous des moments dans la journée où nous regardons tous nos mails.

= Priorisons nos tâches.

Focalisons-nous sur l'essentiel en hiérarchisant nos tâches. Est-elle importante ? Est-elle urgente ? Nous pouvons utiliser la matrice d'Eisenhower.

Cette matrice pour devenir plus productif

La stratégie d'Eisenhower pour agir et organiser nos tâches est simple. En

utilisant la matrice ci-dessous, nous séparerons nos tâches selon quatre conditions :

1. **Urgent et important** (les tâches que nous devons faire immédiatement).
2. **Important, mais pas urgent** (les tâches que nous programmerons pour plus tard).
3. **Urgent, mais pas important** (les tâches que nous devrions déléguer à quelqu'un d'autre).
4. **Pas urgent et pas important** (les tâches que nous devrions éliminer).



La différence entre l'important et l'urgent

- Les activités dites **importantes** nous permettent de progresser dans nos objectifs, qu'ils soient professionnels ou personnels. Cette importance se mesure par l'ampleur des conséquences négatives si nous ne les réalisons pas. Ex: Avoir une bonne hygiène de vie en faisant une activité physique, ou développer sa passion.
- Les activités dites **urgentes** requièrent une attention immédiate, et sont souvent liées aux objectifs de quelqu'un d'autre. Elles ont une échéance donnée avant d'être irréalisables, ou avec des conditions dégradées. Ex: Les soldes finissent dans quelques jours et je n'ai pas fait mes achats.

Demander des deadlines sur les tâches à effectuer.

Il n'est pas nécessaire de rendre nos travaux en avance. Pourquoi ? Au vu de notre rapidité, notre supérieur pourrait nous en remettre une couche. Tenons-nous en aux objectifs.

Prenons le temps de faire une pause !

Pour nous, prendre une pause est une perte de temps ? Bien au contraire... Un cerveau bien reposé apporte un gain de productivité. Il est impossible de garder la même performance tout au long de la journée : l'énergie et la concentration sont des ressources limitées. C'est pourquoi il est bénéfique de nous octroyer des pauses pour prendre du recul sur notre

travail et reprendre des forces. Nous pouvons par exemple : rejoindre nos collègues dans la salle de pause, prendre une collation (fruits, graines et fruits secs, barres céréales, etc.) pour reprendre des forces, sortir prendre l'air, méditer, etc. Évidemment cette pause doit être courte pour ne pas totalement nous déconnecter de notre travail.

= **Osons dire non !**

Ou n'ayons pas peur de dire : « je viendrais vers toi quand j'aurai fini ». Nous avons accepté une fois de plus un dossier urgent, et nous n'avons pas réussi à refuser par peur de décevoir, de blesser ou encore de l'autorité qui en résulterait ? Parfois même, la personne que nous avons aidée n'a aucune reconnaissance pour notre travail. Résultat : nous perdons confiance en nous, notre estime de nous, et notre performance baisse. Alors n'ayons pas peur de dire non afin d'optimiser notre productivité. Comment faire ? Listons les différentes tâches à effectuer dans notre journée. A toutes les demandes qui ne vont pas nous faire avancer dans nos tâches, nous disons NON (avec diplomatie évidemment !). Nous ne devons pas nous retrouver en surcharge de travail.

3- Comment gérer la surcharge de travail chronique ?

Tout est dans le qualificatif « **chronique** ». **Les périodes de surcroît d'activité ponctuelles sont normales.** Elles font partie du cycle des entreprises et des institutions. **Lorsque la surcharge de travail devient chronique, les outils classiques de la gestion du temps ne suffisent plus.** Certes, **hiérarchiser nos priorités et optimiser notre organisation nous permet de faire face et d'abattre une quantité considérable de travail.** Mais tout cela ne règle pas le problème de fond **si nous travaillons à un rythme élevé tout au long de l'année. Car nous puisons dans nos réserves profondes d'énergie et risquons le surmenage – ou le burn-out.** Pour un traitement en profondeur de notre surcharge de travail, nous devons d'abord prendre conscience de ce qui se joue pour nous et faire nos choix en pleine conscience. **Alors, nous n'aurons plus l'impression de subir la surcharge de travail mais de vivre en harmonie avec nos choix. Une bonne façon de diminuer la pression que nous ressentons lorsque nous doutons de notre capacité à finir un jour de courir après le temps.**

Trois approches complémentaires vont nous permettre d'y voir plus clair.

-L'approche analytique de notre gestion du temps

Il s'agit de calculer la somme des temps nécessaires pour accomplir nos projets et remplir nos différentes missions, puis de comparer cette somme avec le temps disponible dans un délai donné : d'ici la fin de l'année, sur un semestre, etc.

Attention, **deux écueils** nous guettent dans cette opération :

- **Sous-estimer le budget-temps des activités** : il est plus rapide de penser une action que de la réaliser ! Nous devons également tenir compte du temps

relationnel indispensable pour faire avancer nos projets : convaincre les personnes impliquées, consacrer du temps à la délégation, inclure des temps de validation par les décideurs, etc.

- **Oublier des tâches secondaires que nous devons faire, malgré tout** : les tâches administratives et de routine qui, mises bout à bout, finissent par représenter un certain temps. Et notre dose habituelle d'événements imprévus.

Un retour arrière sur la manière dont nous avons dépensé notre temps ces derniers mois peut nous aider à estimer de façon réaliste nos budgets-temps à venir.

Si nous sommes en surcharge d'activité chronique, il est probable que nous constatons un écart significatif entre ce que nous projetons de faire et ce que nous pourrons faire – c'est l'implacable vérité mathématique ! Dès lors, la question du choix s'impose à nous. Bien sûr, nous irons trouver notre hiérarchie pour réviser avec elle nos priorités. Car les nouveaux projets se sont accumulés sans que l'on pense toujours à faire le ménage dans les anciennes missions. Mais la négociation la plus difficile, c'est avec nous-mêmes que nous allons la mener : en effet, à quoi acceptons-nous de renoncer ? Nous commençons ici à toucher du doigt l'approche psychologique de notre gestion du temps.

-L'approche psychologique de notre gestion du temps

Pourquoi travaillons-nous autant ? Parce qu'au fond de nous, une force invisible et puissante nous motive à le faire. **Ce moteur n'est pas le même pour chacun d'entre nous**, mais c'est lui qui nous pousse à accepter avec enthousiasme telle mission qui nous amuse ou nous passionne alors que nous sommes déjà surchargés par ailleurs. C'est aussi à cause de lui que nous éprouvons la plus grande peine à nous séparer de tel projet pour lequel nous nous sentons particulièrement légitime et compétent, ou qui nous offrait l'opportunité de travailler avec des personnes que nous apprécions beaucoup. Au-delà de l'intérêt que nous portons intrinsèquement à nos missions, **il y a aussi des bénéfices psychologiques liés à la surcharge de travail elle-même : la décharge d'adrénaline que nous ressentons à courir d'un projet à l'autre, le sentiment d'utilité à être sollicité en permanence, l'accomplissement personnel lorsque nous avançons à grands pas et contribuons à la réussite de notre entreprise, sans compter la reconnaissance des autres. Reconnaissance pour notre travail, nos compétences, notre implication, reconnaissance pour nos qualités personnelles, notre disponibilité, notre enthousiasme, notre capacité à agir.**

Si nous sommes conscients de ces besoins psychologiques profonds et que nous sommes au clair avec ce que nous voulons vraiment, alors nous pouvons faire le choix de les nourrir autrement qu'en travaillant trop. Par exemple en pratiquant l'auto-recadrage pour lutter contre notre perfectionnisme ou dire non. Ou encore, en favorisant des activités extra-

professionnelles qui nous mettent en contact avec ces besoins.

-L'approche systémique et la gestion du temps (collective)

Si nous avons l'habitude de beaucoup travailler, les autres ont aussi l'habitude de nous voir travailler beaucoup ! Autrement dit, **notre manager sait que nous accepterons de nouvelles missions, nos collègues savent qu'ils peuvent compter sur nous, nos collaborateurs s'appuient sur notre disponibilité. En définitive, le système a ajusté son fonctionnement au nôtre.**

Il est toujours possible de faire machine arrière, une fois notre légitimité conquise grâce à notre puissance de travail. C'est un processus lent qui demande de la patience, de la pédagogie, et d'investir du temps pour transmettre nos belles compétences si souvent sollicitées.

Au bout de ce chemin, la récompense est généreuse. En focalisant notre attention sur ce processus, nous éprouvons déjà un plaisir nouveau : celui de voir le système répondre à nos changements de comportement, doucement mais sûrement. Puis, nous ressentons la fierté de voir grandir les personnes de notre entourage – et d'y être pour quelque chose. Enfin, nous expérimenterons la joie de maîtriser notre gestion du temps au sein du collectif et le bonheur, oh combien délicieux, de profiter quelques minutes par jour du temps perdu sans ressentir la moindre frustration.

F -Se sentir débordé au travail : les façons de sortir la tête de l'eau

Sortir la tête de l'eau quand nous nous sentons débordé, onze façons de le faire.

Nous nous sentons débordés. Nous avons une tonne de choses à faire et nous nous disons que nous n'aurons jamais suffisamment le temps de tout accomplir.

Face à cette masse de travail, nous ne savons pas par où commencer. Tout se mélange dans notre tête. Paralysé, nous sommes incapables de réfléchir efficacement.

Si vous êtes actuellement dans cette situation, rassurez-vous, vous n'êtes pas seul. Nous passons tous par ces moments là.

Alors comment faire quand on se sent débordé ? Comment rapidement réduire notre niveau de stress et reprendre contrôle sur notre vie ?

Nous allons voir qu'il existe des moyens simples de sortir la tête de l'eau quand nous nous sentons débordé.

1- Lister nos tâches pour nous sentir moins débordé

Nous faisons des listes pour à peu près tout. Lorsque nous le faisons nos courses, nous faisons une liste pour ne rien oublier.

Avant d'effectuer une opération délicate, les médecins/chirurgiens préparent une liste d'étapes à suivre pour agir rapidement au cas où l'opération

tournerait mal.

Avant de décoller, les pilotes d'avion passent en revue une liste d'éléments (freins, ailes, phares, portes...) pour assurer la sécurité du vol.

Si nous faisons autant de listes c'est pour une raison simple :

Notre cerveau n'est pas conçu pour mémoriser efficacement nos tâches.

Garder en mémoire toutes nos tâches, **créer du stress**. Nous avons **peur d'oublier des choses**. Nous avons du mal à nous rappeler précisément de tout ce que nous le devons accomplir. Et comme nous avons du mal à jongler mentalement entre nos tâches, nous nous sentons débordé.

C'est la raison pour laquelle nous devons faire des listes.

En listant toutes nos tâches, projets et idées sur papier ou dans une application, nous les sortons de notre tête ce qui **permet ensuite de les approcher sereinement et de les traiter efficacement.**

2- Regarder objectivement nos tâches

Parfois nous avons l'impression d'être débordé non pas parce que nous faisons face à un grand volume de tâches mais seulement parce que nous sommes stressés.

C'est comme si le stress amplifiait artificiellement le volume de tâches à accomplir.

Cependant si nous regardons objectivement notre liste de tâches, nous nous rendrions compte que le travail que nous le devons accomplir n'est en fait pas si conséquent que cela. C'est uniquement le stress qui nous donne la fausse impression d'avoir beaucoup à faire.

Pour nous en rendre compte, regardons notre liste de tâches et demandons-nous :

Etes-ce que nous sommes vraiment débordés, ou est-ce que c'est notre stress qui nous donne l'impression d'être débordés ?

Souvent nous remarquerons que c'est en fait le stress qui nous joue de mauvais tours.

3- Garder en tête nos priorités

“Nous ne manquons pas de temps, nous manquons de priorités.”

Lorsqu'on nous ne savons pas quelles sont nos priorités ou que nous les oublions, nous nous retrouvons tôt ou tard débordé. Parce que **sans priorité nous avons tendance à nous surcharger de travail**. Nous ajoutons des tâches futiles à notre to-do list. Nous commençons une multitude de projets et acceptons n'importe quelle sollicitation.

Pour éviter de prendre en charge un trop gros volume de travail, nous devons toujours garder en tête nos priorités. Quand nous nous concentrons sur ce qui est prioritaire, nous pouvons éliminer toutes les tâches qui sont accessoires pour ne nous concentrer que sur l'essentiel. Ainsi nous allégeons notre masse de travail.

4- Dire non plus souvent

Dire non est difficile. **Il nous arrive d'accepter du travail alors que nous avons déjà beaucoup de choses sur le feu. C'est souvent le réflexe que nous l'avons quand nous voulons aider les autres et faire les choses bien.** Seulement accepter de rendre service quand nous avons déjà beaucoup de travail est contre-productif.

D'un côté les personnes à qui nous disons oui se retrouvent avec des tâches plus ou moins bien faites parce que nous avons manqué de temps pour les accomplir correctement. De l'autre nous mettons en porte-à-faux nos propres tâches parce que nous avons moins de temps et d'énergie pour travailler dessus.

Dire non plus souvent prévient ces risques de débordements. **Cela permet de ne pas nous engager sur des tâches et projets accessoires et protégeons les tâches pour lesquelles nous avons déjà dit oui.**

5- Déléguer pour ne plus être sous l'eau

Nous ne pouvons pas toujours tout faire tout seul. Parfois **nous avons besoin des autres pour avancer et diminuer la pression.**

Déléguer est un excellent moyen de nous décharger rapidement de nos tâches quand nous manquons de temps.

Parmi les tâches à déléguer nous retrouvons :

- Les tâches urgentes mais pas importantes. Ce sont les tâches que l'on doit faire rapidement et qui ont peu d'incidence sur nos objectifs de long terme.
- Les tâches pour lesquelles nous manquons d'expertise.
- Les travaux de détails c'est-à-dire les tâches qui nous prennent beaucoup de temps et qui nous apportent relativement peu de valeur. Faire le ménage, faire les courses sont des travaux de détails par exemple.
- Les tâches qui sont réellement déléguables. Certaines ne le sont pas. Si on met plus de temps à expliquer le travail à accomplir qu'à l'accomplir nous-même, il est préférable de ne pas déléguer.

En déléguant ce type de tâches, **nous réduisons automatiquement le sentiment de débordement et nous pouvons approcher les tâches restantes avec plus de sérénité.**

6- Demander de l'aide

Exemple à suivre : les membres d'une équipe, pour la mise en place d'un système de tracking pour ses campagnes marketing et que c'était un peu technique. **Et comme ce n'est pas leur domaine d'expertise, ils ont buté sur cette tâche pendant un après-midi entier. Ils ont perdu beaucoup de temps et pris du retard sur leurs autres tâches. Résultat ? Ils se sont retrouvés débordés le restant de la semaine.**

Le lendemain matin ils ont décidé d'approcher le problème différemment. Au lieu d'essayer de tout faire eux-mêmes, **ils ont fait appel à leur collègue développeur et lui ont demandé de les aider à mettre en place ce système. En 30 min la tâche était complétée.**

S'ils ont demandé de l'aide plus tôt, ils n'auraient pas perdu leur après midi et n'auraient pas pris de retard sur leur travail.

Savoir demander de l'aide lorsque nous bloquons sur une tâche est un réflexe nécessaire pour avancer efficacement dans notre travail et ne pas nous retrouver ensuite débordé. Nous devons juste apprendre à ne pas nous entêter quand nous voyons que ça coince.

7- Désactiver les notifications

Les notifications que nous les recevons sur notre smartphone, ordinateur ou sur nos objets connectés ne font qu'amplifier le sentiment de débordement. A chaque fois qu'elles apparaissent, nous nous sentons étrangement obligé de les traiter. Qu'il s'agisse de consulter un message, répondre à un appel, lire une actualité ou regarder une vidéo par exemple, nous ne pouvons pas s'empêcher d'y répondre.

Aussi minime que ces actions soient, **elles ajoutent "du bruit" dans notre quotidien et exacerbe l'impression que nous l'avons d'être sous l'eau.**

En désactivant toutes nos notifications, nous éliminons instantanément tout ce bruit et bénéficions de plus d'espace mental pour traiter nos tâches efficacement.

Pour cela c'est simple, **allons dans nos réglages et désactivons toutes les notifications qui ne sont pas nécessaires.**

8- S'accorder des pauses

La solution est en fait de **rester calme, de nous allonger sur le dos et de laisser la partie submergée de notre corps remonter naturellement à la surface.**

Cette technique est une très bonne analogie pour nous en sortir lorsque nous sommes submergés de travail.

Quand nous sommes débordés, nous nous affolons, nous nous activons dans tous les sens et nous nous mettons la pression pour accomplir toutes nos tâches. Seulement plus nous nous mettons la pression, plus nous nous enfonçons dans le stress et plus nous avons le sentiment d'être débordé.

La solution est donc de nous accorder régulièrement des pauses pour sortir la tête de notre travail et prendre de la hauteur sur ce que nous l'accomplissons.

Pour cela nous pouvons **faire une marche de 10 min, nous étirer, discuter avec quelqu'un ou faire une sieste par exemple. En prenant ces pauses, nous relâchons la pression et nous sommes capables d'approcher le volume de travail auquel nous faisons face bien plus efficacement.**

9- Dormir suffisamment

Le sommeil joue un grand rôle sur la façon dont nous percevons nos journées. Si nous passons une mauvaise nuit, la journée qui suit n'est généralement pas très plaisante. Nous nous traînons. Nous sommes plus irritables. Chaque effort nous paraît plus difficile. Et nous nous sentons plus facilement débordé.

A l'inverse quand nous passons de bonnes nuits, nous avons bien plus d'énergie pour attaquer nos tâches productivement et faire face à notre volume de travail.

Ne négligeons donc jamais notre sommeil lorsque nous nous sentons débordé.

10- Méditer régulièrement pour ne plus nous sentir débordé

Le sentiment de débordement est avant tout un sentiment de dispersion. Quand nous sommes débordé, nous ne savons pas par où commencer. Nous voulons tout faire en même temps. Nous nous sentons comme tiraillé.

Pour dépasser ces blocages, méditer se révèle être un excellent exercice.

Pratiquer régulièrement la méditation permet en effet de canaliser nos pensées et de ne pas nous éparpiller quand nous faisons face à un grand volume de tâches.

11- Faire du sport

Faire une activité physique régulière permet à notre cerveau de libérer de l'endorphine ce qui nous énergise et nous fait nous sentir bien.

Le sport est le moyen le plus rapide et direct de développer l'énergie dont nous avons besoin pour attaquer nos tâches dans les meilleures conditions.

VI-Gestion des taches difficiles

1- La tâche impossible, ce symptôme de la dépression trop peu souvent évoqué

La dépression est un trouble mental courant qui se manifeste par des symptômes comme **une tristesse chronique, une perte d'intérêt et de plaisir ainsi qu'une baisse d'énergie**. Par son expérience, une écrivaine américaine affirme qu'un autre signe moins connu peut souvent révéler l'apparition de cette maladie : **LA TACHE IMPOSSIBLE**.

La dépression appelée dans le langage courant "dépression nerveuse" ne désigne pas un coup de déprime ou une tristesse passagère mais une véritable maladie psychique. Elle se caractérise par une association de symptômes, différente d'une personne à l'autre. Dans tous les cas, ces symptômes plus ou moins sévères sont présents presque chaque jour et **ont un retentissement professionnel, social et familial**. Le premier signe qui lui est associé est **l'humeur morose**, qui entraîne une vision pessimiste du monde et de soi-même. Mais outre cette tristesse quasi-permanente et une perte d'intérêt à l'égard des activités quotidiennes, il existe un signe précurseur moins connu rappelle le journal The Independant.

Ce dernier précise que les personnes concernées peuvent aussi souffrir d'une

situation **appelée la "tâche impossible"**, soit lorsque **le patient ne se sent plus capable d'accomplir des tâches qui, jusqu'alors, s'effectuaient naturellement sans y penser : aller à la banque, faire son lit, consulter ses mails, payer une facture...** C'est Molly Backes, une écrivaine américaine ayant publié *The Princesses of Iowa* qui a évoqué le sujet sur twitter, son message devenant très rapidement viral. « Les publicités qui parlent de dépression évoquent toujours **la tristesse**, mais elles ne font jamais mention de ce symptôme sournois que tous les dépressifs ne connaissent que trop bien : la tâche impossible », a-t-elle écrit.

a- Le soutien des proches est essentiel

L'auteur ajoute que ce symptôme est, qui plus est, très difficile à comprendre pour les proches des malades, cette **impossibilité soudaine** n'ayant pas de sens à leurs yeux. « Parce que la tâche est rarement réellement difficile en soi ou parce qu'il s'agit de quelque chose que vous avez fait mille fois, il est difficile pour les personnes extérieures d'avoir de la sympathie », ajoute-t-elle. Une **incompréhension** qui ne fait que rendre cette situation encore plus difficile à vivre pour les personnes qui en souffrent et qui ne savent pas l'expliquer elles-mêmes. D'autant que cette **"tâche impossible"** peut s'avérer différente d'un jour à l'autre comme ne pas réussir, soudainement, à faire la vaisselle ou plier le linge.

L'écrivaine recommande aux personnes qui souffrent de ce syndrome de ne pas se montrer dures envers elles-mêmes et d'oser en parler à un spécialiste mais aussi à leurs proches. Selon elle, **les tâches impossibles** sont généralement si bêtes qu'il est embarrassant de demander de l'aide, mais les personnes qui vous aiment doivent être prêtes à donner un coup de main. » Les proches doivent quant à eux aider **sans porter de jugement**, en demandant par exemple quelles sont ces "tâches impossibles". La jeune femme qui a elle-même souffert de cette situation témoigne : « Une fois, un ami est venu me chercher et m'a conduit à la pharmacie qui était à deux pâtés de maisons. C'était un cadeau incroyable. »

b- Des internautes témoignent en retour

« La bonne chose à propos des tâches impossibles est qu'elles vous aident à être plus doux et plus empathique avec les autres dans votre vie, car vous savez ce que c'est. L'astuce consiste à faire preuve **de gentillesse et d'empathie** envers vous-même », a-t-elle conclu. Ses messages ont été retweetés plus de 13 000 fois et en réponse à ces derniers, beaucoup d'internautes ont tenu à remercier Molly Backes pour son honnêteté et à partager leurs propres témoignages sur le réseau social. Devant tant d'engouement, l'écrivaine a tenu par la suite à préciser que le terme "tâche impossible" n'est pas officiel et que ce syndrome peut aussi s'appeler **"un dysfonctionnement exécutif"**.

Elle précise également que les personnes concernées ne sont pas nécessairement déprimées car cela peut être lié à d'autres pathologies comme

des troubles de l'anxiété ou la douleur chronique. Dans le cas de la dépression, l'Inpes (Institut national de prévention et d'éducation pour la santé) précise que cette

« **impossibilité à agir, à accomplir les tâches quotidiennes** » constitue bien l'un des signes précurseurs les plus fréquents, de même qu'un changement d'humeur, des troubles du sommeil, une fatigue importante ou un ralentissement des mouvements. « Apprendre à détecter les signes précurseurs d'un épisode dépressif c'est se mettre en position d'entreprendre une démarche de soin dans les meilleurs délais et d'éviter ainsi une aggravation de la maladie », indique-t-elle.

2- Soyons vigilants :

Une tâche trop difficile peut être considérée comme un harcèlement

Un salarié peut se plaindre de harcèlement moral lorsque les tâches qui lui sont confiées dépassent systématiquement ses capacités. Il peut être relevé qu'une **telles habitude peut avoir un effet sur la santé de l'intéressé, ce qui est un élément de la définition du harcèlement moral.**

Selon la loi, **il y a harcèlement lorsque des agissements ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail du salarié, susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.** C'est donc bien le cas des tâches trop difficiles qui placent le salarié dans une situation d'inquiétude ou de surmenage.

Au sujet du harcèlement moral, il a été jugé que si les faits devaient être répétés, la répétition pouvait se produire sur une très courte durée. **Il a été également expliqué que le harcèlement pouvait être involontaire puisque son existence ne dépend pas de l'attitude de celui qui le commet mais de celui qui le ressent, lequel peut s'en plaindre avant d'en ressentir les effets sur sa santé.** On rappelle aussi fréquemment que le harcèlement ne doit pas être apprécié sur des faits précis, pris séparément, mais dans la globalité de la situation qu'ils créent.

VII- Le manque de sommeil

1- Les conséquences du manque de sommeil

Le manque de sommeil est **associé à des problèmes cognitifs, émotionnels et physiques.** Dormir un bon nombre d'heures devrait alors être une priorité pour tout le monde devant d'autres intérêts.

- Comment lutter contre l'anxiété au réveil ?
- L'hypnomanie : qu'y a-t-il derrière cette obsession du sommeil ?
- Postvention : quand la prévention échoue

Le manque de sommeil est devenu une coutume pour de nombreux adolescents et adultes. Dans un monde saturé par l'immédiateté, la stimulation et l'impatience, **il y a des besoins basiques comme le sommeil**

qui se sont vus altérés.

Les changements constants dans les horaires de travail, le changement de l'éclairage ambiant ou l'accès aux technologies de n'importe quel endroit du monde ont rendu cette habitude plus fréquente.

Les conséquences de ces changements **se manifestent à différents niveaux : au niveau cognitif, émotionnel ou biologique.** On en est arrivé au point de créer de nouveaux syndromes comme celui du manque de sommeil. **Ce syndrome se caractérise par le fait que le sommeil cesse d'être une priorité.**

2- Le processus du sommeil

Le sommeil est un état physiologique indispensable. Il implique une diminution de l'état d'alerte et de la conscience dans le but de développer des processus d'intégration de l'activité cérébrale et de modifier des processus physiologiques dans l'organisme. Il est régi par le **rythme circadien**. Ainsi, on alterne entre un état de veille et un état de sommeil.

Il existe deux grandes étapes du sommeil qui doivent toujours se dérouler dans le même ordre.

-La première étape est le sommeil non-REM non « Rapid Eye Movement, où il n'y a pas de mouvements oculaires rapides. Cette étape se sous-divise en quatre phases :

- **Non REM 1** : Le sommeil est léger. La personne peut se réveiller facilement et il y a encore une perception de stimuli interne et externe.
- **Non REM 2** : On assiste au blocage d'accès sensoriel dans le corps. Le tonus musculaire diminue, ainsi que le rythme cardiaque. Les ondes cérébrales commencent à diminuer afin que le cerveau calibre son activité.
- **Non REM 3** : Les ondes cérébrales continuent à diminuer. Le blocage sensoriel est plus important. On sécrète plus d'hormones de croissance.
- **Non REM 4** : La phase précédente et celle-ci sont celles où le sommeil est le plus profond. Il y a une prédominance des ondes delta.

-La deuxième étape est celle du sommeil REM « Rapid Eye Movement ». Elle se caractérise par la présence de **mouvements oculaires rapides**. Le ton musculaire diminue et le rythme respiratoire et cardiaque est irrégulier. **C'est le moment du sommeil où le cerveau est le plus actif. On est en présence des rêves les plus lucides avec un fil conducteur.**

a- Activation cérébrale et le manque de sommeil

Dans des études réalisées grâce à l'imagerie cérébrale, on a trouvé **une réduction globale de l'activité cérébrale quand on réduit le temps de sommeil.**

Néanmoins, **la plus grande diminution de cette activité se trouve dans le cortex préfrontal et le lobe**

pariétal. Cette mesure a été réalisée spécialement avec des activités verbales. L'hypothèse est la suivante : **c'est une conséquence dont souffre le cerveau pour essayer de se maintenir éveillé et en alerte.**

b- Le manque de sommeil affecte-t-il nos fonctions cognitives ?

Aujourd'hui, nous savons que le **sommeil est fondamental pour développer un bon fonctionnement du cerveau pendant la journée.**

Les études ont révélé qu'une diminution de 1,3 heure quotidienne de sommeil pendant une semaine entraîne **une diminution de 32 % du niveau d'alerte.** Cela a des répercussions aussi bien sur les activités physiques que sur les activités cognitives.

c- Mémoire et apprentissage

La **mémoire** et l'apprentissage vont de pair avec un bon sommeil. Il a été montré que, pendant le sommeil, **nous consolidons les informations que nous avons acquises dans la journée.** C'est pourquoi le sommeil est vital.

Par conséquent, la diminution de la quantité de sommeil aura des répercussions sur ces fonctions. Les études nous indiquent que **différents aspects de la mémoire sont associés à des différentes phases du sommeil.**

Par exemple, **la consolidation et la codification des nouvelles informations dépendent du sommeil REM et non REM 2.** Ainsi, **le fait de ne pas pouvoir compléter toutes ces phases entraîne des problèmes pour la consolidation des souvenirs.** Les effets peuvent se répercuter, par exemple, sur les performances scolaires.

Il existe donc **une relation avec l'apprentissage de nouvelles informations.** Dans ce cas, **le manque de sommeil diminue l'activité de l'hippocampe.** Ce dernier est une structure vitale pour la codification de la mémoire. **Le manque de sommeil est donc un obstacle de plus à la rétention des informations.**

Attention

De la même manière, il a été montré que **le manque de sommeil entraîne une somnolence diurne qui a une influence directe sur l'attention de la personne.** Dans ce cas, la vigilance diminue et on peut laisser passer ou omettre des éléments pertinents pour développer une activité.

On a ainsi du mal à se concentrer sur une même activité pendant longtemps. Si nous ajoutons à cela l'augmentation du temps de réaction, cela peut provoquer un problème tel un accident de la route ou l'échec à un examen par manque de temps.

d- Temps de réaction

Dans le cas d'un manque de sommeil, **les temps de réaction augmentent souvent considérablement.** Ainsi, la personne est **plus propice à commettre des erreurs pendant ses activités.** En outre, elle a besoin de davantage de temps pour la réaliser. Il se peut également qu'elle ait des difficultés à la résoudre correctement.

Cela touche de nombreux aspects de la vie, comme par exemple les études. Nous pouvons ne pas comprendre ou ne pas réaliser correctement la tâche demandée. Nous pouvons également observer des

problèmes dans des activités automatiques, telles que conduire une voiture. Nous pouvons, par exemple, réagir trop tard face à une situation quotidienne.

3- La sphère émotionnelle est-elle affectée par le manque de sommeil ?

Une autre conséquence significative : le manque de sommeil provoque **des modifications temporaires de l'humeur**, en créant des sensations de dépression et d'anxiété chez la personne.

En outre, le manque de sommeil **affecte notre intelligence émotionnelle et le raisonnement constructif**. Cela a des conséquences sur plusieurs facteurs, en premier lieu sur le **fonctionnement intrapersonnel**. Le manque de sommeil diminue l'assertivité, le sens de l'indépendance et l'actualisation personnelle.

Ensuite, **il touche le fonctionnement interpersonnel**. L'empathie envers les autres se voit diminuée ainsi que la qualité des relations. On a observé une diminution spécifique pour reconnaître les gestes émotionnels associés à la joie et à la colère. Par conséquent, la relation avec les autres est considérablement perturbée.

Enfin, **il existe des problèmes dans la bonne gestion du stress**. La personne présente ainsi des difficultés pour contrôler les pulsions dans ces situations. Il existe aussi un retard dans l'activation du système de satisfaction. Cela peut ainsi augmenter le stress dans le développement de certaines situations.

4- La relation entre le manque de sommeil et les activités physiologiques

Le sommeil entretient une relation très étroite avec les activités physiologiques. **Il s'avère ainsi vital pour notre activité cognitive, émotionnelle et physique**. Voici quelques-uns des principaux systèmes :

- **Le système immunologique** : la réduction du sommeil affaiblit le système immunologique en forçant l'activité des organes et en augmentant le risque de contracter une maladie.
- **Le système cardiovasculaire** : les personnes qui ont des problèmes de sommeil ont plus de risque de souffrir de problèmes tels que l'hypertension, la cardiopathie ou d'insuffisance cardiaque.
- **Le système endocrinien** : le manque de sommeil augmente le taux de cortisol et réduit l'**hormone thyroïdienne** ; le risque de souffrir d'obésité, de diabète et de fatigue chronique est alors plus grand.

5- Le syndrome du manque de sommeil

Ce syndrome se caractérise par le fait que **la personne ne dort pas suffisamment bien, ni suffisamment longtemps pour bénéficier d'un état d'alerte correct pendant la journée**. L'origine de ce syndrome n'est pas organique, elle provient de facteurs externes. Il est notamment dû à une restriction volontaire de sommeil motivé par d'autres intérêts qui pèsent

sur la balance : nous divertir ou travailler.

Ce syndrome **survient souvent chez les adolescents et les jeunes en âge d'être scolarisés**. On observe chez eux **une somnolence diurne fréquente**, ainsi qu'une sensation de **sommeil non réparateur**. Nous voyons également la nécessité d'une aide externe pour ne pas se lever trop tard : **les parents-réveils**.

Parmi les facteurs qui sont liés à ce syndrome du manque de sommeil, figurent :

- les changements à l'adolescence,
- les appareils électroniques,
- l'utilisation de substances stimulantes,
- les horaires et les devoirs scolaires,
- les facteurs émotionnels ou de stress.

En guise de solution, il faut insister sur la **nécessité de dormir suffisamment**. Tel que nous l'avons mentionné, **ne pas le faire a des conséquences émotionnelles, cognitives et physiques négatives**. Par conséquent, le sommeil est fondamental pour nos performances à différents niveaux (physique et mental).

Il est ainsi **important de penser aux risques du manque de sommeil**. Il est **souvent préférable de donner la priorité au sommeil plutôt qu'à d'autres activités**. Sur le long terme, notre corps nous remerciera.

VIII- Gestion des personnalités toxiques

A -Comment reconnaître un collègue/un collaborateur toxique

Il est certain que nous avons tous autour de nous des collègues qui nous agacent profondément. Mais certains d'entre eux peuvent nous faire du mal et nous briser psychologiquement. Nous vous indiquons comment les reconnaître, les identifier et les distinguer.

Une personne toxique n'est pas toujours facilement identifiable mais elle peut faire beaucoup de mal autour d'elle. **Avoir au sein de notre équipe/notre groupe un collègue toxique peut transformer notre vie au travail en enfer**. Mais qui sont ces collègues toxiques ? Comment les reconnaître ?

1. Un collègue toxique ne laisse personne indifférent

Comme sur la cour de récréation, on trouve sur son lieu de travail, des personnes silencieuses qui travaillent sans rien demander à personne, des personnes charismatiques qui monopolisent l'attention, **les revendicatifs qui en veulent en permanence à leurs supérieurs** et puis il y a ceux qui ne laissent personne indifférent. Ils sont très appréciés par certains et détestés par d'autres. **Si nous avons un collègue qui cristallise les passions aussi positives que négatives, il faut nous en méfier**.

Un collègue toxique saura s'imposer comme une personne incontournable, comme le salarié dont on ne pourrait pas se passer. Il fait en sorte de mettre

une partie de ses collègues dans sa poche car cela le rend plus fort. Mais attention, il ne sera sympathique avec ces personnes uniquement à des fins personnelles. **Une personne toxique ne se fait pas d'ami**, encore moins sur son lieu de travail.

2. Un collègue toxique est imprévisible

Le collègue toxique est identifiable à ses changements d'humeur. Il arrivera certains matins en sifflotant au travail et aura la tête renfrognée un autre jour. Une réussite professionnelle le met dans une joie totalement disproportionnée qui souhaitera faire connaître à tous ceux qui l'entourent. Là encore, il ne cherchera pas tant à partager sa satisfaction qu'à **récolter des compliments et à rendre ses collègues jaloux de son succès**.

En cas d'échec, il sera rageur, pestera sur tous ceux qui croiseront sa route. Il se victimisera parce qu'**une personne toxique n'a jamais tort**. Il accusera un client qui n'a pas eu un comportement approprié, un collègue qui n'a pas fait ce qu'il fallait ou encore la direction qui lui en demande toujours trop. Un collègue toxique est, à proprement parlé, invivable.

3. Un collègue toxique critique beaucoup

Nous arrivons de bonne humeur au bureau le matin et nous voilà en quelques secondes assommé par les ondes négatives d'un de nos collègues. Un collègue qui passe son temps à critiquer. **Ses critiques seront accompagnées de mauvaises blagues et de moqueries**. Parce qu'il ne veut pas parler de lui, le collègue toxique ne trouvera pas d'autres sujets de discussion que la couleur épouvantable de la chemise de SAID qu'il a aperçu le matin-même ou la prise de poids de SALSABIL qui vient de lui apporter un dossier.

Il n'y a pas beaucoup de paroles bienveillantes dans la bouche d'une personne toxique. Un collègue toxique ne nous demandera jamais si nous avons passé un bon week-end parce qu'il s'en moque et qu'il préfère se plaindre de la météo ou de sa surcharge de travail.

4. Un collègue toxique est calculateur

Nous reconnaitrons aussi un collègue toxique à son esprit calculateur. Il est prêt à tout pour obtenir ce qu'il veut. Il n'hésitera pas à faire des coups-bas mais de façon toujours suffisamment discrète pour ne jamais se faire pincer. Il saura se rapprocher des personnes influentes et ne craindra pas de répandre de fausses rumeurs si cela peut servir ses intérêts. Il pourra écraser ceux qui se trouvent sur sa route pourvu qu'il obtienne les meilleurs résultats.

5. Un collègue toxique se met toujours en avant

Enfin, nous réaliserons rapidement qu'un collègue est toxique à sa façon de se comporter avec la direction. Il critique en permanence ses supérieurs mais quand ils sont là il fait en sorte de leur donner toujours raison. **Il fait partie de ces collègues faux-jetons qui n'hésitent pas à dénoncer les échecs des**

autres pour mieux se mettre en avant.

Nous sommes en désaccord sur une manière de procéder avec un collègue toxique. Pour nous prouver qu'il aura raison il nous enverra un mail qui nous prouvera que nous sommes des imbéciles et que nos choix n'étaient pas les bons. Et, ô surprise, il aura mis tous nos chefs en copie du mail...

B -Comment gérer les personnalités toxiques au travail (et ailleurs) ?

1- Qu'est-ce qu'une personne au comportement toxique ?

Selon Bérangère TOUCHEMANN, Conseillère en Formation, dans son blog, une personne toxique (ou plutôt « au comportement toxique », car on n'est jamais toxique en « valeur absolue »), est une personne qui manipule et intimide son petit monde pour X ou Y raisons psychanalytico-psychologico-je- ne-sais-quoi (et d'ailleurs on s'en fiche). Sachons, pour mieux la repérer, qu'une personne toxique est en général égoïste. Elle choisit ses relations en fonction de ses intérêts à nourrir ses propres objectifs.

Elle a ce don de sur-stimuler notre capacité à nous défendre émotionnellement de ses comportements malsains, et nous pompe ainsi notre énergie. En un mot, c'est un VAMPIRE.

En restant en relation avec une personnalité au comportement toxique dans notre environnement direct au travail, notre patience, notre empathie, notre compréhension, notre bienveillance s'en trouvent abîmées. La personne qui génère de la toxicité ne sait pas être dans une relation de manière désintéressée. Elle ne connaît que les relations où c'est toujours le même qui donne (*l'autre*) et c'est toujours le même qui prend (*elle*).

Du coup nous ne sommes pas respectés. Nos limites ne sont pas respectées. Et ça crée du mal-être pour nous. De la remise en question. Et à force, de l'épuisement.

2- Contre une personne toxique, que faut-il faire ?

-S'affirmer

Une autre grande spécialité des personnalités toxiques est d'obtenir des faveurs d'un individu ou d'un groupe, par un comportement manipulateur, opéré sciemment ou non. Parfois en la jouant victime...

Et forcément, quand un individu se positionne en victime dans une relation, les autres, s'ils ne s'affirment pas et entrent dans le jeu, n'ont d'autre choix que de devenir ses persécuteurs ou sauveurs.

Et ça c'est fatigant. Et ça n'est ni juste, ni sain.

La personne au comportement toxique joue les saints ou les martyres et nous nous sentirions presque redevable à vie.

Collègue, patron, N+1, et même collaborateurs : Les relations toxiques peuvent exister à tous les niveaux, avec tous les niveaux.

Et **tout le monde s'écrase**, ou ne répond pas pour éviter le débordement qui sèmerait la terreur à coup sûr pendant une bonne semaine dans le service...

Donc nous subissons, nous nous taisons, nous nous adaptons, et **nous nous collons la boule au ventre**. Nous développons des stratégies d'évitement :

Nous déjeunons un peu plus rapidement à la cantine pour être parti avant qu'elle ne vienne s'asseoir à notre table.

Nous prenons l'autre aile du bâtiment pour aller nous faire couler un café, histoire de **ne pas passer devant son bureau**.

Nous lui envoyons des mails alors que son bureau est physiquement à 5 mètres de nous, juste pour **éviter la confrontation...**

Nous nous débrouillons, on prend sur soi, quoi...« **Prendre sur soi** » ? Cette stratégie ne fonctionne qu'à court terme. Ça ne fera pas changer la personne.

Et nous savons quoi ? >> **Ne comptons pas que la personne change, d'ailleurs : nous n'avons pas de prise sur elle.**

Nous n'avons que la possibilité d'agir sur notre périmètre à nous, pour protéger **nos limites et nos besoins**.

Et ça passe par **notre affirmation**. Dire « *non* ». Dire « *je ne suis pas d'accord* ». Dire « *quand tu me dis ça, je ressens ça et ça n'est pas ok pour moi* ».

Et le dire de façon honnête, non manipulatoire et assertive. Refuser le jeu, rester factuelle.

-Refuser la relation

Et parfois, nous faisons tout très bien. Nous nous affirmons très bien. Nous respectons les règles... et elle nous coupe la parole pour renverser la situation à son avantage, et adopter un comportement **persécuteur ou victime...** (*Pour ne pas se faire piquer le pouvoir comme ça, non mais !*)

Disons-nous que c'est flippant pour elle, de voir une source d'énergie disparaître ! Si elle nous perd, elle va devoir dépenser à son tour de l'énergie, pour trouver une autre victime...Bref, une histoire sans fin.

Sors de la relation, fuis. Propose-lui de plutôt de t'écrire. Reporte le rendez-vous. Roms la communication, quoi.

Et ne dépasse pas cette limite ! Quand tu sens un inconfort physique (*pression, mauvaise digestion, nausées, ou quelle que soit la façon par laquelle se manifeste ce stress chez toi*), dis-toi que la sonnette d'alarme est tirée, et **stoppe la relation**.

-Et faire respecter nos limites !

Faire respecter ses limites, c'est **savoir ce qui est acceptable pour soi**.

Cela implique une bonne connaissance de soi, et une bonne **estime de soi** (qui t'aide à **faire valoir ton droit au « confort relationnel »**).

C -Traitement de l'insubordination du collaborateur

Le collaborateur, comment traiter son insubordination ?

Caractère tempétueux, lassitude professionnelle, refus de la hiérarchie, réorganisation brutale de l'entreprise, sentiment d'injustice, rancœur personnelle... de nombreuses raisons poussent le salarié à manifester des signes de révolte au travail. Comment bien gérer l'insubordination ? Dans le cadre d'un contrat de travail, CDD ou CDI, le salarié est lié à son employeur par un lien de subordination : essence même du salariat, **la subordination caractérise le contrat de travail – jusqu'à une certaine limite.**

Le salarié insubordonné refuse de se soumettre à l'autorité légitime de son responsable hiérarchique/son employeur et se soustrait délibérément à son pouvoir de management/de direction.

a- Les comportements qui peuvent être sanctionnés

Seules les directives légitimes du manager/de l'employeur doivent être obligatoirement respectées par le salarié, à défaut de quoi son comportement peut donner lieu à sanction. Par exemple :

- Le salarié refuse de respecter ses engagements au titre d'une clause de mobilité, sans motif légal légitime.
- Le salarié n'effectue pas les tâches imposées par sa hiérarchie alors qu'elles font partie de ses obligations contractuelles.
- Le salarié ne se plie pas à ses horaires de travail.
- Le manque de respect ou le comportement injurieux peuvent également caractériser l'insubordination au travail.

Certains comportements, pourtant signes de désobéissance, ne peuvent être sanctionnés. C'est le cas, notamment, lorsque :

- **Le salarié refuse de gérer une affaire personnelle de son supérieur hiérarchique.**
- **L'employeur impose des missions dangereuses ou illégales.**
- **Une dispute menant à échanger des propos virulents ne constitue pas nécessairement un acte d'insubordination, le salarié conservant malgré son contrat de travail sa pleine liberté d'expression.**

b- Évaluer la situation et se remettre en question

En cas d'insubordination, le manager/l'employeur peut avoir sa responsabilité. Une pression trop forte sur ses équipes, une mauvaise communication des informations ou encore ses affinités personnelles peuvent être de nature à perturber les salariés de l'entreprise, qui répondent par l'indiscipline. Or cette perturbation est de nature à créer une mauvaise

ambiance au travail, ce qui n'est bénéfique pour personne.

Il est donc opportun, **avant d'envisager des solutions formelles pour traiter l'insubordination, de comprendre la situation. L'occasion pour l'employeur de modifier efficacement son comportement : en adoptant une stratégie d'apaisement du conflit, en privilégiant une attitude conciliatrice, de nombreux problèmes sont évités.**

Être à l'écoute, se remettre en question et être capable de changer sont les qualités majeures du manager/du chef d'entreprise dans ce contexte, et dénouent les situations les plus tendues.

c- Avertir le salarié et prendre des mesures disciplinaires

Parfois les meilleurs efforts et toute la bonne foi de l'employeur ne permettent pas de traiter l'insubordination. **Si le salarié continue de désobéir aux ordres de missions entrant dans le champ de ses compétences et attributions contractuelles, l'employeur n'a d'autre choix que de sanctionner – de manière graduée.**

1. L'avertissement informel peut constituer une 1^{ère} étape efficace pour désamorcer le conflit.

L'employeur explique au salarié son mécontentement sur la base d'arguments solides, et lui fait voir les sanctions envisageables à défaut de reprise du travail conformément à ses obligations. Le salarié peut à cette occasion prendre la mesure de ses actes, appréhender les conséquences et choisir de cesser son comportement indiscipliné.

2. La lettre d'avertissement ou le blâme pour insubordination formalise la sanction disciplinaire.

À noter : d'autres sanctions disciplinaires intermédiaires – mise à pied, mutation, rétrogradation... – peuvent être envisagées dans le respect strict de la procédure légale.

d- Le licenciement, réponse ultime pour traiter l'insubordination

Lorsque l'indiscipline perdure malgré toutes les mesures mentionnées ci-dessus, la situation ne peut pas durer indéfiniment. Les actes d'insubordination risquent de désorganiser l'entreprise. En tout état de cause, ni l'employeur ni le salarié ne peuvent se satisfaire d'une ambiance tendue au travail. Sanction ultime pour traiter l'insubordination : le licenciement.

La désobéissance répétée peut constituer une faute de nature à justifier un licenciement pour motif personnel. La jurisprudence, au cas par cas, évalue la gravité de l'insubordination pour caractériser une faute simple, une faute grave ou une faute lourde.

- La **faute simple** est le 1^{er} degré de faute.
- La **faute grave** empêche le maintien du salarié dans l'entreprise. L'insubordination, en règle générale, justifie un licenciement pour faute grave. Dans cette hypothèse, le salarié est privé de son indemnité de

licenciement et de son indemnité compensatrice de préavis.

- La **faute lourde** est une faute grave avec intention de nuire à l'employeur. Privé d'indemnités, le salarié risque en outre d'être condamné au paiement de dommages et intérêts.

Il est primordial pour l'employeur de bien caractériser la faute du salarié insubordonné, de constituer toute preuve utile à justifier la mesure et d'appliquer la procédure de licenciement correspondante. À défaut, il risque la requalification en licenciement abusif sans cause réelle et sérieuse.

D -La perversion

Une **perversion** désigne, dans un sens général, une inclination à des conduites considérées comme « déviantes » par rapport aux règles et croyances morales d'une société.

Le terme recouvre toutefois plusieurs champs sémantiques et différentes définitions. Il est issu du verbe « pervertir », qui signifie littéralement « détourner », d'après l'étymologie latine *pervertere* : « mettre sens dessus dessous » et globalement « action de détourner quelque chose de sa vraie nature ». Le sens moral du verbe pervertir (« convertir au vice ») date du XII^e siècle et a longtemps eu une connotation religieuse.

Dans le vocabulaire courant, le terme est utilisé pour désigner soit une déviation des instincts conduisant à des comportements immoraux et antisociaux, soit la transformation de sens subie par un discours (par exemple un message politique), soit la manipulation, l'abus et la cruauté.

Définition usuelle

Parmi les définitions du mot « pervers » se trouvent : « enclin au mal ; qui fait, qui aime à faire le mal », « qui est totalement dépourvu de sentiments et de sens moral », ou encore « dont le comportement sexuel s'écarte de la normalité ».

Les synonymes les plus proches seraient : mauvais, méchant, diabolique, pernicieux, vicieux, morbide, malfaisant, dépravé, débauché, corrompu, malsain, etc.

a- Le pervers narcissique :

Le terme de "perversion narcissique" a été **utilisé la première fois en 1986, dans un ouvrage du psychanalyste français Paul-Claude Racamier** qui définissait cette pathologie comme *"la propension active du sujet à nourrir son propre narcissisme aux dépens de celui d'autrui"*. D'autres auteurs ont depuis repris et étayé ce terme pour décrire une psychopathologie reposant sur la **manipulation mentale, permettant à un**

individu d'exercer une emprise sur un autre. La pathologie comprend donc **deux aspects : les troubles narcissiques et la perversion.** Le trouble de la personnalité narcissique entre dans la classification des **troubles de la personnalité** décrits dans le DSM (Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux). Il appartient au groupe B dit des troubles dramatiques, émotionnels ou erratiques

Un pervers narcissique ou une personne atteinte d'un trouble de la personnalité narcissique est **une personne qui a une image dévalorisante d'elle-même et qui se valorise en rabaissant les autres.** Les hommes sont plus souvent touchés que les femmes par la perversion narcissique.

b- Dix signes qui doivent nous alerter

Nous en parlons de plus en plus en c'est tant mieux. Pourtant nous avons souvent tendance à qualifier de pervers narcissique le patron envahissant, l'ami un peu tyran, le père autoritaire.

Alors voilà dix points pour repérer un vrai manipulateur sans se tromper.

1. Le pervers narcissique est un séducteur hors-pair

Il sait nous séduire, nous dire ce qui nous plaît et ce que nous voulons entendre. Dans une relation amoureuse, il est l'homme idéal, le prince charmant attentionné et nous comble... jusqu'à ce que le masque tombe et qu'il se révèle odieux.

2. Le double visage

Le pervers narcissique choisit une cible, il la séduit puis lui rend la vie infernale. Mais de l'extérieur rien ne paraît car il reste adorable avec les autres. Les gens ont du mal à croire le témoignage de la victime qui est souvent considérée comme folle, dépressive voire paranoïaque.

3. L'utilisation de la violence

Elle fait partie des techniques d'intimidation et d'humiliation du pervers narcissique envers sa victime. Les critiques sont permanentes en public (toujours en finesse) ou en privé. De la violence verbale à la violence psychologique permanente, le manipulateur franchit parfois la barrière de la violence physique lorsqu'il sent que sa victime est sur le point de faire éclater la vérité.

4. Isoler et diviser pour mieux régner

Pour être parfaitement sûr que la victime ait continuellement besoin de lui, le pervers narcissique coupe peu à peu tous les liens qui unissent la victime à ses proches. Sa propre famille est parfois même retournée contre elle. L'isolement est total.

5. L'attrait immense pour l'argent

On considère souvent les pervers narcissiques comme des maniaques de l'argent. À juste titre, car au delà de la possession et de l'humiliation de la victime il s'octroie largement les revenus de sa victime afin de la contrôler davantage.

6. Gare aux phases de « lunes de miel »

C'est le terme employé pour montrer que le pervers narcissique revêt régulièrement son masque de séducteur pour faire retomber la victime dans ses filets. Non, il ne change pas. Non, il ne demande pas réellement pardon. C'est encore un outil de manipulation pour obtenir quelque chose ou endormir la méfiance de la victime.

7. Le pervers narcissique est dénué d'empathie

Le trait de caractère ou plutôt cette perversion de la personnalité est typique. Il ne ressent ni chaud ni froid en voyant sa victime souffrir et se détruire car il ne l'aime pas. Au contraire, il éprouve même une certaine jouissance à la voir dans la détresse.

8. Le mensonge au quotidien

C'est pathologique chez les pervers narcissiques. Ils mentent en permanence pour se faire valoir, être flattés, admirés et aimés par leur entourage. Car c'est cela qu'ils cherchent avant tout. Ils s'attribuent parfois même les qualités et succès de leur victime tant la soif de reconnaissance est grande.

9. Les déviances sexuelles

Elles ajoutent une nouvelle ombre au tableau de ces personnalités. En couple, le pervers a des demandes sexuelles de plus en plus exigeantes (parfois violentes) et opte souvent pour le sadomasochisme.

10. Intelligent, il est souvent paranoïaque

Et il se méfie de sa victime. Ainsi, si elle veut fuir, il lui faudra beaucoup de prévoyance, de discrétion et ne faire confiance à personne pour l'aider car le pervers narcissique aura sans doute disposé des « espions » parmi ses amis et son entourage. **Et sera prêt à tout pour la punir de ce départ...**

IX-La procrastination

A -Enseigner et apprendre à nos collaborateurs à stopper l'envie de procrastiner

Admettons-le.

C'est comme le **croque-mitaine** de notre enfance. Il nous effraie, il nous paralyse, il nous dévore de l'intérieur.

Nous tentons de nous raisonner. De nous dire que ce n'est pas possible. Comment un mal aussi stupide peut-il exercer une emprise aussi forte sur nous ?

C'est frustrant. Nous sommes découragés, abattus. La culpabilité nous ronge chaque jour qui passe.

Mais c'est plus fort que nous. Tel un héros déchu, nous ne nous sentons pas de taille face au monstre.

Son nom ? Procrastination. Cette tendance à toujours remettre au lendemain ce qui doit être fait, ou que nous rêverions de faire, jusqu'à nous en ronger les entrailles.

Mais nous savons-quoi ? Le monstre du placard n'existe pas. Notre imagination l'a matérialisé de toute pièce, provoquant dans notre enfance une peur panique on ne peut plus réelle.

Même chose pour la procrastination, qui n'est "que" la conséquence. Le vrai problème se trouve à l'intérieur de nous.

Pourquoi nous adorons procrastiner

Nous savons que nous devrions commencer ce rapport, appeler ce gros client, écrire ce bouquin ou organiser ce séminaire. Mais nous nous trouvons toujours une excuse, une bonne raison, une distraction pour ne pas le faire. Pourquoi ? Eh bien la liste est longue :

La peur (peur d'échouer, de réussir, d'être jugé, de ne pas faire assez bien, peur de décider). Mais aussi le perfectionnisme, le manque d'information pour prendre une décision, pas envie de le faire, le manque de pression...

Et nous vous parions qu'au fond de nous, nous en connaissons la cause (regardons bien).

**Toutes ces raisons ont un point commun :
éviter une situation inconfortable.**

L'inconfort... Un mot banni par notre cerveau qui préfère les cadres sûrs, habituels, bien connus. C'est ainsi que nous nous tournons plus facilement vers des choses confortables. Familières. Rassurantes.

En effet, les efforts à fournir en vue d'une récompense lointaine ne font pas le poids face à une gratification immédiate. Souvent futile, peu réjouissante, incomparable face à la tâche que nous reportons. Mais immédiate.

Le problème ? Ce n'est pas ce que nous voulons, Ni pour notre travail, Ni pour notre santé, Ni pour nos relations.

Et c'est ainsi qu'en répétant le même mécanisme encore et encore, nous subissons une série de frustrations qui achèvent notre motivation et nous font vivre des situations embarrassantes à n'en plus finir.

B -Dix astuces étonnantes pour arrêter de procrastiner

Mais comme toutes les habitudes néfastes, **il est possible de changer. Il est possible de déjouer les pièges de notre esprit, d'exploiter les failles dans son fonctionnement et de faire renaître notre motivation pour accomplir ce qui compte vraiment.**

Dans cet ordre d'idées, nous vous présentons **10 astuces solides pour stopper les envies effrénées de procrastiner, que soyons distrait, pas motivé ou intimidé.**

1. Formulons des intentions de mises en œuvre

Le Pr Peter Gollwitzer a démontré l'efficacité des intentions de mise en œuvre pour déjouer les distractions ou former toute sorte de nouvelles habitudes.

La formule est simple :

Si “telle situation particulière se présente,” alors “je répondrai par telle action précise.” Par exemple :

- Si le téléphone sonne pendant une tâche mobilisant toute mon attention, je ne réponds pas.
- Si on me demande “tu as une minute ?”, je réponds “oui, mais dès que j'ai fini ce travail en cours”.
- Si je bloque sur une tâche que je n'ai pas envie de faire, je me pousse à la démarrer en me disant que c'est juste pour 1 minute.
- Si je me sens inévitablement attiré par mes emails, Facebook ou les actualités, je me rappelle que ce n'est pas ce que je voudrais être en train de faire si tout devait s'arrêter maintenant.

Pourquoi ça marche ?

En formulant ce genre d'intention, **nous prenons un engagement en amont. Nous pensons à l'avance à la façon dont nous pouvons répondre face à une situation qui nous pousse à procrastiner.**

Plus nous répétons plus ce lien situation – action, plus il devient fort et facile à faire. Ce truc a fait l'objet de 94 études combinant un total de 8000 participants.

Ces intentions ont également permis d'améliorer les performances des joueurs de tennis de table, en agissant sur les pensées limitantes qui les bridaient lors de la compétition.

Bref, **ça marche aussi bien pour créer de nouvelles habitudes que pour contrer des situations dans lesquelles nous sommes facilement tentés de procrastiner.**

2. Devenons un pro de la distraction

Nous avons sûrement entendu parler du test de la guimauve mené par Walter Mischel à l'université de Stanford.

Un enfant est assis devant une table, avec une guimauve dans l'assiette plantée devant son nez. Le chercheur le met face à un choix : soit manger la guimauve tout de suite, soit attendre son retour 15 minutes plus tard et en avoir le double. Puis il ferme la porte et laisse le petit garçon ou la petite fille seul face à son assiette.

Seul 30% des enfants ont su résister à la tentation de la guimauve et attendre le retour du chercheur. Leur solution ? Ne pas chercher à vaincre leur désir, mais l'oublier, en chantant, jouant ou se cachant les yeux.

Bref, en détournant leur attention sur autre chose.

Par exemple, si on demandait aux enfants d'imaginer un cadre autour des bonbons, ils leur étaient soudain bien plus facile de ne pas manger la guimauve.

En les retrouvant bien des années plus tard, le psychologue a pu noter que les enfants capables de retarder la gratification étaient plus efficaces, plus confiants dans leur réussite, dans la vie et dans leur capacité à surmonter les épreuves.

Notre guimauve à nous, c'est peut-être les emails, internet ou Facebook.

Pour ne plus sauter dessus toutes les 10 minutes, nous devons élaborer une stratégie de distraction pour détourner notre attention de la gratification immédiate.

La différence ici, c'est qu'il n'y a personne pour nous imposer un choix

Nous n'allons pas nous dire d'imaginer un cadre autour de notre boîte mail (quoi que nous pouvons essayer). Mais par exemple : **Nous avons consulté nos mails il y a moins de 10 minutes mais nous sentons déjà l'envie d'y retourner.**

Dans ce cas, **déclenchons un minuteur sur 25 minutes et n'ouvrons pas notre boîte mail avant la sonnerie. Oublions la distraction en portant notre attention sur la tâche importante à faire.**

Ou bien **cherchons à nous occuper dès que nous sentons le besoin de visiter notre boîte de réception en nous prévoyant un lot d'activités pour détourner notre envie.**

Certains sont mêmes parvenus à arrêter de fumer de cette façon.

Faisons marcher notre créativité et procédons par essai pour trouver une solution que nous pourrions tourner en rituel quotidien.

L'idée majeure à retenir étant de ne pas chercher à résister de toutes nos forces à l'envie de nous distraire mais plutôt de l'éviter en portant notre attention sur tout autre chose.

3. Déjouons le processus ironique

Nous pouvons utiliser une ruse un peu similaire pour **maintenir notre attention dans l'exécution de nos tâches créatives ou de réflexion.**

Si on nous dit : **"Ne pensez pas à vos mails !"** La première image qui

risque nous venir en tête dans la seconde est celle de l'écran d'accueil notre boîte mail.

De même, plus nous nous forçons à rester mobilisé sur un travail à faire, moins nous avons de chances d'y parvenir.

C'est une réaction étrange, mais bien réelle. Le Dr Paul Wegner a théorisé ce phénomène sous le nom de **"processus ironique."**

L'idée, c'est que plus nous nous forçons à faire quelque chose, plus notre esprit a tendance à faire strictement l'inverse. La solution est donc d'agir sans pour autant chercher à nous forcer, à contrôler absolument les choses ou à juger notre prestation.

Par exemple, lorsque nous sommes distrait pendant la rédaction d'un livre, prenons simplement conscience de ce qui se passe et recentrons nous sur notre travail comme si de rien était. Presque sans y penser.

Sans nous forcer comme un malade et sans nous dire que nous ne sommes qu'un bon à rien incapable d'écrire 3 lignes sans penser à notre compte Facebook.

4. Exploitions les moments de transition

C'est un fait. Certains moments précis de la journée agissent comme des catalyseurs d'action.

Sans trop savoir pourquoi, il devient 2 fois plus facile d'y démarrer une tâche, même si elle nous rebute.

Ces moments, ce sont ces brefs instants de transition qui ponctuent nos journées.

Si nous peinons à nous mettre à l'écriture, ne réfléchissons plus. Faisons notre café du matin et lançons- nous dans la foulée pour rédiger la première ligne de texte qui nous vient.

Si nous peinons à nous motiver pour aller courir en rentrant chez nous à 18 heures, ne nous jetons pas sur le canapé. Dès franchi le pas de notre porte, buvons un verre d'eau, mettons notre tenue de sport, chaussons nos tennis et sortons de chez nous.

Il ne reste plus qu'à faire la première foulée.

Ces déclencheurs, il en existe plein dans nos journées : le réveil, le café, le brossage de dents, l'arrivée au bureau, le déjeuner, le retour du déjeuner, le retour chez soi...

Profitons de ces moments pour enchaîner tout de suite après et sans réfléchir avec une tâche que nous repoussons souvent.

5. Amorçons toujours la tâche d'après

En réalité, ce n'est pas vrai. Si une tâche nous a pris 3 heures, nous n'aurons probablement pas le réflexe.

Mais pour des actions de 10, 20 ou 30 minutes, c'est un excellent moyen d'en faire 2 fois plus, sans trop d'efforts supplémentaires.

Alors, dès que nous avons fini une tâche, enchaînons sur le début de la prochaine. Juste pour 30 secondes.

Nous avons rédigé le plan d'un rapport ? Enchaînons par la première phrase d'introduction. Nous avons terminé le chapitre 1 de notre bouquin ? Lisons la première ligne du chapitre 2. Nous venons de répondre à un email ? Ouvrons le message suivant. Etc.

Nous avons juste besoin de commencer. Même 30 secondes. Aucune obligation de terminer. Mais bien souvent, ce geste déclencheur nous incite à continuer.

Conclusion, profitons de l'élan dès que nous le pouvons.

6. Démontons le mythe

Nous nous souvenons du monstre tapis dans notre placard d'enfant ?

Une fois couché dans notre lit, la couette jusqu'au menton, la lumière éteinte et le noir remplissant la chambre, notre imagination se met en branle. Le parquet craque, des ombres apparaissent et plus le temps passe, plus ces phénomènes s'accroissent.

Finalement, le monstre prend vie, tapis dans l'ombre. Même schéma pour nos peurs d'adultes.

Certaines choses deviennent énormes et paralysantes à force d'être remises à plus tard. Plus nous attendons, plus notre imagination va faire grossir le monstre.

C'est une ruse orchestrée de main de maître par notre cerveau. Bien souvent, nous finissons par comprendre que le passage à l'acte était bien moins douloureux que prévu.

Pour démonter le mythe, essayons d'imaginer le pire qui se produirait si jamais nous passions à l'action :

contacter ce gros client, faire une présentation en public ou remonter après une chute à cheval. Visualisons ensuite la récompense qui nous tend les bras si nous passons à l'action. Vivons la un bref instant.

Puis pesons le pire des scénarios contre la récompense. Si cette dernière fait pencher la balance, c'est tout ce qu'il nous faut pour arrêter de procrastiner.

7. Tirons profit de notre aptitude naturelle à procrastiner

Oui, nous avons bien lu : aptitude naturelle à procrastiner.

- Nous attendons toujours la dernière minute pour effectuer un travail important ?
- Nous aimons quand les choses vont vite ?
- Nous avons besoin d'être stimulé et quelque peu bousculé pour agir ?
- Nous recherchons cette petite tension électrique dans l'air qui nous pousse à nous donner à fond ?

On ne nous l'a sûrement jamais dit, mais nous faisons peut-être

partie de ceux qui sont nés pour procrastiner. Rien de mauvais, rassurons-nous, mais cela demande quelques pirouettes d'adaptation.

La réalité, c'est que nous avons besoin de faire les choses sous pression. D'avoir ce sentiment d'urgence pour donner le meilleur de nous.

Pourquoi ? Parce que c'est notre mode d'action naturel.

Essayons de le contrer et comme dit l'adage, il nous reviendra en pleine poire. Nous ferons les choses plus lentement, sans conviction, en continuant d'attendre la dernière minute.

Au contraire, nous pouvons tirer profit de cette aptitude sans pour autant nous mettre en danger. Ou mettre les autres dans l'embarras.

Comment ? En nous lançant des défis.

Lorsque nous avons un travail important à faire, fixons-nous un délai serré bien avant la date limite réelle, et faisons tout ce qu'il faut pour remporter notre pari.

Si notre instinct nous pousse à agir dans l'urgence, apprenons à le mettre en œuvre au quotidien. Nous serons plus productifs mais aussi bien plus satisfait en agissant dans le sens de notre nature.

8. Jouons la carte du hasard

Le hasard fait souvent bien les choses, alors **pourquoi ne pas lui faire confiance de temps en temps ?**

Dans les moments de doute entre 2 options ou même plusieurs, plutôt que de passer des heures ou des jours sur une absence de décision, **laissons le sort en décider.**

Les risques sont minimes. Notre choix se porte entre des tâches ou des activités que nous devons faire, ou que nous avons envie de faire.

- Si nous n'arrivons pas à décider par laquelle de nos priorités commencer.
- Pour faire un choix entre les 3 nouvelles habitudes que nous voulons prendre cette année.
- Pour décider de la destination de notre prochain week-end ou encore le sujet de l'article à publier cette semaine.

Lançons un dé. Les jeux sont faits. Cela nous a pris 2 secondes.

Bref, **laissons les choses se faire sans vouloir chercher à toujours tout contrôler.**

C'est une idée originale qui en plus de nous faire gagner du temps, ajoute du fun à la prise de décision et peut nous aider à nous challenger un peu.

Certains en ont même fait un mode de vie. Nous pouvons rejoindre la partie dès que nous sommes frappés par l'indécision.

9. Rendons impossible tout retour en arrière

Marc Simoncini rêvait de monter sa boîte.

Il a provoqué sa chance en récupérant le dossier d'un appel d'offre dont l'entreprise d'informatique où il était employé n'avait pas le temps de

s'occuper.

Son patron l'avait jeté à la poubelle, Marc l'a récupéré.

Dans la foulée, il enregistre son entreprise et finit par obtenir le marché d'un million de franc et son premier client. Il démissionne et se lance dans l'aventure.

Le hic ? Il est seul, sans bureau, sans matériel et dispose 6 mois pour le faire. Mais cela ne l'a pas arrêté pour autant. Il remplit son contrat et cette expérience le lance définitivement dans l'entrepreneuriat.

C'est un exemple extrême, culotté.

Nous pouvons faire la même chose, sans nous mettre en danger, sans prendre de risques démesurés, mais en nous bousculant suffisamment pour qu'aucun retour en arrière ne soit envisageable.

La clé, c'est de créer un enjeu réel en prenant un engagement public, d'une façon formelle et irrévocable, qui nous pousse à passer à l'action quoi qu'il arrive.

Un seul pas suffit. Mais un pas décisif.

10. Utilisons la technique du “parce que”

Ellen Langer, psychologue à Harvard, a mené une petite expérience sur le pouvoir de la raison.

Un faux étudiant cherchait à convaincre les étudiants qui patientaient en file devant la photocopieuse d'une bibliothèque de le laisser passer en premier.

La première fois, à la question “Excusez-moi, j'ai 5 pages. Puis-je utiliser la photocopieuse ?”, 60% des étudiants ont accepté.

A la seconde, “Excusez-moi, j'ai 5 pages. Puis-je utiliser la photocopieuse parce que je suis pressé ?”, 94% ont dit oui.

A la troisième, “Excusez-moi, j'ai 5 pages. Puis-je utiliser la photocopieuse parce que je dois faire des copies ?”, 93% ont dit OK !

En conclusion, quelle que soit la raison invoquée, pourvu qu'il y en est une (même stupide), on a beaucoup plus de chances d'accepter de faire quelque chose.

Donc, si quelqu'un peut passer devant tout le monde avec un prétexte aussi bidon, ne pensons-nous pas que nous serions capable de renvoyer notre procrastination au bout de la file avec une raison profonde et véritablement convaincante d'agir ?

Demandons-nous : Pourquoi dois-je vraiment réaliser cette tâche ? Pourquoi je veux prendre cette nouvelle habitude ? Pourquoi ce projet est-il si important pour moi ?

Peu importe que cette raison soit motivée par le fait d'éviter une peine atrocement douloureuse ou de nous procurer un plaisir intense. Ou les deux.

Trouvons la raison cachée qui nous motive à passer à l'action.

Posons-nous la série de questions “Pourquoi – parce que” 3 à 5 fois de suite jusqu’à faire apparaître le cœur de ce qui nous motive. De ce qui nous drive. De ce qui nous propulse et nous prend là, dans nos tripes.

Dès que nous repoussons au lendemain, **collons-nous cette raison dans la tête et utilisons la comme carburant pour nous bouger. Parce que nous le méritons.**

Important

Est-ce vraiment à notre portée ?

A la fin de ce point, nous nous demandons peut-être :

“Moi qui me trouve toujours une excuse pour ne rien faire, suis-je vraiment capable de calmer mes envies effrénées de procrastiner ?”

La réponse est OUI.. Nous le pouvons. Mais pour cela, **il nous faut trouver la raison qui se cache derrière le monstre, et lui apporter en réponse la solution adaptée pour l’éviter.**

La bonne nouvelle ?

Les trucs de ce point que nous avons vus vont vous aider à y parvenir.

Alors choisissez en un, et faites un essai. Testez, testez et testez encore. Transformez l’essai. Faites rentrer ce truc dans votre arsenal anti-procrastination.

N’oubliez pas. Chaque petite victoire sur vous même vous rendra un peu plus fier. Chaque minute où vous agissez dans le sens que vous voulez vous donnera un peu plus de confiance.

Chaque tâche que vous réalisez en accord avec votre nature vous rendra un peu plus heureux.

Et le meilleur ?

Vous n’aurez plus peur du monstre. Vous aurez calmé vos envies de procrastiner. Vous ne remettrez plus sans cesse au lendemain les choses importantes à faire. Ni ce qui vous fait vibrer.

Non pas parce que cette attitude vous pourrit la vie. Mais parce que le plaisir d’agir sera devenu bien plus fort que celui de procrastiner.

LES ETATS PROFESSIONNELS

SYMPTOMATIQUES A RISQUES

A -Le Burn Out ou l'épuisement professionnel

1- Qu'est-ce que c'est ?

Le burn out est un état d'épuisement physique, émotionnel et mental lié à une **dégradation du rapport d'une personne à son travail**.

Le **burn out** ou **épuisement professionnel** a été initialement observé chez les soignants.

Si ce groupe professionnel reste particulièrement exposé, on sait désormais que **le burn out peut concerner tous les métiers** qui demandent un engagement professionnel intense.

Il frappe autant les femmes que les hommes et se situe en 2e position dans les affections d'origine professionnelle.

Le burn out apparaît quand le travailleur ressent un **écart trop important entre ses attentes, la représentation qu'il se fait de son métier et la réalité de son travail**. Concrètement, face à des situations de stress professionnel chronique, la personne en *burn out* ne parvient plus à faire face.

A lire aussi >> L'OMS ne reconnaît pas le burn-out comme une maladie

Le burn out n'est pas une maladie mentale. C'est un ensemble de symptômes (syndrome) résultant de la dégradation du rapport subjectif au travail.

Cela se traduit par :

- **Un épuisement** émotionnel, physique et psychique. La personne a la sensation d'être "**vidée de ses ressources**".

Les temps de repos habituels (sommeil, week-end, congés, etc.) ne suffisent plus à soulager cette fatigue.

- Le développement d'une attitude cynique dans le cadre du travail.

Pour se protéger de la déception émotionnelle (il n'arrive plus à "bien" faire son travail), le professionnel se désengage de son travail et "**déshumanise**" les gens qu'il est amené à côtoyer (clients, patients, collègues).

Il en résulte un **comportement dur, négatif**.

- Une **dévalorisation** de soi, la perte de la sensation d'accomplissement au travail, l'impression de ne **plus être à la hauteur**.

2- Quelles sont les causes ?

Des facteurs de risque ont été identifiés : être surchargé de **travail**, subir une **pression** pour travailler plus vite, manquer de contrôle sur son travail, être **peu récompensé** ou reconnu, souffrir d'**iniquité**, recevoir des **demandes contradictoires**, se voir imposer des **objectifs peu clairs**, disposer de moyens insuffisants ou en décalage avec les objectifs exigés,

affronter un conflit de **valeurs**, subir une **insécurité** de son emploi.

Le burn out touche en priorité les personnes fortement engagées dans leur travail : ce qui est déterminant pour elles, c'est la profession qu'elles se sont choisie et le sens donné à ce qu'elles réalisent.

Par ailleurs, les personnes sujettes à l'instabilité émotionnelle (tendance à percevoir, construire et ressentir la réalité et les événements comme menaçants, pénibles et problématiques) ou de caractère consciencieux (être méthodique, organisé, soigné, méticuleux, persévérant, etc.) y seraient plus exposées.

Il ne faut toutefois pas considérer pour autant le syndrome d'épuisement professionnel comme «une maladie du battant », conséquence inéluctable d'un engagement trop intense d'un individu au travail.

Le syndrome d'épuisement professionnel provient de la **rencontre entre un individu et une situation de travail dégradée.**

3- Les facteurs de risque

Quand le stress engendré par le travail devient impossible à gérer, certains travailleurs font ce que l'on appelle un burn out, ou épuisement professionnel. Si les facteurs de risque de burn out sont nombreux et évoluent avec les codes du monde du travail, **il existe tout de même une liste des principales causes que salariés et employeurs doivent être capables d'identifier afin de prévenir les risques de burn out.**

L'épuisement professionnel étant une conséquence du stress au travail, on retrouve parmi les causes du burn out des facteurs de stress. Différentes études ont spécifiquement permis de souligner le rôle des facteurs suivants :

- Surcharge de travail, pression temporelle,
- Faible contrôle sur son travail,
- Faibles récompenses,
- Manque d'équité,
- Conflits de valeur, demandes contradictoires,
- Manque de clarté dans les objectifs, les moyens.

L'effet de ces facteurs de risque peut se combiner, pour certaines professions de relations d'aide (infirmières, médecins, travailleurs sociaux, enseignants,...), à la charge émotionnelle inhérente à ces professions.

-De trop fortes exigences

Une charge de travail trop importante ou des délais trop courts pour effectuer une tâche seront source de stress (à l'origine du burn out). Tout comme de très hautes **exigences qualitatives en termes de vigilance ou de précision.** Il convient alors de **rappeler à nos supérieurs nos capacités et leur faire comprendre que la tâche demandée n'est pas humainement réalisable dans des conditions de travail saines.**

-Un travail peu intéressant

Un travail **répétitif, fragmenté, monotone** peut également être source de stress et de burn out. Le travail doit également être un lieu d'épanouissement et quand **la tâche à effectuer est inintéressante ou que le salarié manque totalement d'autonomie**, il n'éprouve plus ni plaisir ni intérêt pour son travail.

-Une mauvaise organisation

Aucune planification des tâches, nos supérieurs nous donnent des missions imprécises et donc difficiles à réaliser, les ordres changent constamment et sont contradictoires... Dans une entreprise où la communication est mauvaise, instable, où les ordres sont peu clairs, les salariés travaillent sous pression constante. Une bonne gestion des tâches à effectuer permet de travailler plus sereinement.

-Des horaires inadaptés

Horaires de nuit, travail le vendredi, postes en décalés... Des horaires inadaptés à notre rythme biologique, à la vie sociale ou familiale peuvent avoir des répercussions sur la santé des travailleurs, sur leur niveau de stress et sur le risque de burn out.

-De mauvaises relations de travail

Que ce soit avec nos collègues ou nos supérieurs, avoir de bonnes relations dans le monde professionnel permet de travailler dans un environnement psychologique plus sain. Mais quand les supérieurs deviennent trop autoritaires, discourtois, que les relations avec les collègues s'enveniment, il est temps de tirer la sonnette d'alarme pour ne pas nous enliser dans une situation qui risque de ne faire qu'empirer.

4- Exemples d'exposition aux risques

L'exposition au risque de burn out peut concerner les professions d'aide, de soins, de l'enseignement... des professions où la relation à l'autre est au centre de l'activité et constitue un enjeu, parfois vital, pour les bénéficiaires de cette relation (les usagers, les patients, les clients, ...). Toutefois le burn out peut également concerner d'autres secteurs d'activité susceptibles de mobiliser et d'engager les personnes sur des valeurs professionnelles très prégnantes.

Cas d'une infirmière hospitalière

« Ma profession d'infirmière, je l'ai choisie, je l'ai voulue... Mais aujourd'hui, j'ai l'impression d'être vidée. Je dois aller d'un lit à l'autre. J'ai l'impression de n'avoir jamais le temps de faire correctement mon travail. Je supporte de moins en moins les plaintes, les angoisses des patients. Je me dis qu'être infirmière n'est pas aussi valorisant, gratifiant que cela... »

Cette infirmière ne sait plus où elle en est. Elle doute d'elle-même : pourquoi, elle, autrefois si investie dans son travail, ne croit-elle plus en son

métier ? Les contraintes particulières de son métier de soin et d'aide, non compensées par « autre chose » ont eu raison de son investissement initial. Le stress de la profession devient trop lourd à porter, et elle développe un syndrome du burn out.

5- Accidents et effets sur la santé

Les manifestations de l'épuisement professionnel, plus ou moins aiguës, peuvent être d'ordre :

- **émotionnel** (sentiment de vide, d'impuissance, perte de confiance en soi, irritabilité, pessimisme, attitude « bureaucratique »...),
- **cognitif** (difficulté de concentration, indécision, difficultés à faire des opérations simples, altération de la qualité du travail...),
- **physique** (fatigue généralisée, maux de tête, de dos, tensions musculaires, troubles du sommeil,...)
- **interpersonnel et comportemental** (repli, isolement, agressivité, impulsivité, baisse de l'empathie, conduites addictives...)
- **motivationnel et attitudinal** (attitude négative envers le travail et les autres, désengagement,...)

La symptomatologie du burn out est de fait assez complexe, peu spécifique et peut évoluer vers la dépression ou l'anxiété.

6- Prévention

Pour prévenir l'apparition du phénomène d'épuisement professionnel, il est recommandé de veiller à ce que l'organisation du travail et les contraintes qu'elle génère ne surchargent pas les salariés et ne les mettent pas en porte-à-faux vis-à-vis des règles et des valeurs de leur métier. Il convient également de permettre le travail en équipe ou encore de favoriser le soutien social. Et de manière plus générale, il est recommandé de mettre en place une démarche de prévention collective des RPS.

a- Repérer les situations de burn out

Au niveau individuel, l'employeur, l'encadrement, les acteurs de la prévention au sein de l'entreprise, le service de santé au travail doivent être vigilants à un ensemble de signaux pouvant laisser penser qu'un salarié est peut-être en situation de burn out :

- Le salarié se plaint-il de manquer d'énergie pour accomplir son travail ?
- Fait-il part de problèmes de concentration, de manque de disponibilité mentale au travail ?
- Est-il facilement irritable ?
- Dévalorise-t-il le travail qu'il accomplit, sa propre efficacité et ses compétences ?
- Manifeste-t-il des signes de désinvestissement professionnel ?

Un changement dans l'attitude du salarié, un repli sur soi, un désengagement inhabituel sont autant de signaux qui doivent interpeller l'entourage

professionnel.

Au niveau collectif, les indicateurs de dépistage des risques psychosociaux pourront être examinés. Le repérage du burn out peut également se faire par questionnaires.

b- Mettre en place des mesures de prévention collective

Des mesures de prévention adaptées doivent être recherchées et mises en place. Elles ont pour objectif de faire diminuer les exigences professionnelles qui pèsent sur les salariés et d'augmenter les ressources à leur disposition.

Exemples de mesures de prévention collective de l'épuisement professionnel :

- Veiller à ne pas surcharger certains postes ou certains salariés,
- Favoriser le soutien social et éviter l'isolement : mise en place de groupes d'échanges sur les pratiques professionnelles, renforcement du travail en équipe (temps de travail réservé aux relèves de postes, espaces de partage d'expérience et d'échanges),
- Améliorer le retour sur l'efficacité du travail, la reconnaissance du travail accompli,
- Être vigilant au traitement équitable des salariés,
- Éviter les conflits éthiques autour de la qualité du travail, en partageant les objectifs et les manières de faire pour les atteindre.

c- Prendre en charge les personnes atteintes du burn out

Quand une ou plusieurs personnes sont victimes d'épuisement, l'encadrement peut leur proposer un entretien permettant de faire le point sur leurs difficultés. Les raisons de leur état en lien avec le travail doivent être recherchées. Elles peuvent parallèlement contacter le médecin du travail. Celui-ci estimera la nécessité d'une orientation vers une prise en charge spécialisée et appréciera l'opportunité d'un aménagement de poste ou d'une redéfinition des objectifs et des moyens à leur disposition. Le service de santé au travail peut également aider l'entreprise à repérer les facteurs de risques professionnels en lien avec les cas de burn out portés à sa connaissance.

B -Le Bore-Out : Symptômes, test, comment le soigner ?

Le bore-out correspond à un état d'épuisement mental et physique dû à un ennui au travail.

1- Définition : qu'est-ce que le bore-out ?

"Le bore-out, correspond à l'ennui au travail tout simplement" explique d'emblée Lionel Leroi-Cagniard, psychologue du travail. "Il s'agit d'un **sous investissement au travail, d'une absence de perspective, d'un ennui profond et durable qui mènent à un épuisement général et à la**

dépression. C'est un sentiment d'être sous utilisé, d'avoir des compétences au dessus de ce à quoi on est utilisé et de gâcher ces compétences", décrit notre interlocuteur. Les personnes déplorent un manque d'autonomie et une absence de capacité à prendre des décisions. C'est typiquement ce qui se produit après "une placardisation" ou une mise à l'écart. Le salarié finit par passer ses journées à traîner sur internet, à enchaîner les pauses café... jusqu'à ce que cette situation devienne véritablement pesante.

2- Différences avec le burn-out ?

Le burn-out correspond à un épuisement par trop de travail et trop de tension. "**Le burn out**, c'est l'épuisement professionnel par l'excès de travail, **le bore out**, c'est un épuisement par manque d'utilisation de ses compétences", résume le Dr *Dr Guillaume* Fond. Le psychiatre établit aussi une distinction avec le "**brown out**" qui désigne une perte de sens dans le travail.

Pour résumer :

- **Le bore-out** est un état d'épuisement mental et physique par un manque de travail, l'ennui et donc l'absence de satisfaction dans sa profession.
- **Le burn out** est un état d'épuisement mental et physique par un excès de travail

3- Symptômes

"Quand on parle de symptôme, c'est que l'on parle déjà de trouble et de malaise or **le bore-out n'est pas considéré comme une maladie en tant que telle**. C'est un phénomène professionnel qui engendre des troubles de santé", tient à signaler le Dr Fond.

Voici les étapes pour reconnaître un bore-out.

- En premier lieu, la personne en bore-out a généralement le sentiment d'être sous employée, de ne pas être reconnue ou considérée et/ou d'être mise à l'écart.
- Sur le **plan somatique**, "le bore-out se manifeste par des signes tels qu'une prise de poids, un sommeil perturbé, de l'eczéma, une aménorrhée chez les femmes, des douleurs qui ne sont pas habituelles", liste le spécialiste. Fatigue inhabituelle, troubles musculo-squelettiques et intestinaux, manifestations cutanées et insomnie sont ainsi fréquents.
- Sur le **plan psychologique** "il y a de la démotivation, de l'anxiété, parfois de la culpabilité, de la tristesse, de la honte" ajoute le psychologue du travail. Il peut y avoir des "ruminations, des pensées négatives, le fait que la personne n'en parle pas au début et qu'elle rationalise"
- Puis viennent des troubles du sommeil, des troubles d'angoisse et les personnes commencent à avoir des propos très critiques à propos du travail. Autre élément significatif : "Les week-ends ne sont pas récupérateurs alors que les vacances le sont" note le psychiatre.
- Vient ensuite une phase de **désengagement puis parfois**

d'effondrement (quoique cela soit moins fréquent que lors du burn out). Le salarié voit ses performances baisser, il peut avoir des troubles de la mémoire... ce qui engendre un cercle vicieux dans la mesure où il sera de moins en moins sollicité.

4- Causes

Sont souvent en cause dans le bore-out :

- des tâches répétitives et monotones,
- un décalage entre compétence et niveau d'exigence,
- une mise à l'écart,
- parfois, une situation de conflit, un désaccord avec les collègues, un changement de dirigeant

"Comme toutes les pathologies qui émergent dans le travail, il faut aller voir en première intention les causes du côté de l'organisation qui crée les malaises. Cette organisation relève du pouvoir de direction, il y a donc une responsabilité réelle de la direction".

5- Test et diagnostic

"Il n'y a pas, aujourd'hui, d'échelle de critères clairement identifiés pour diagnostiquer le bore-out" explique le Dr. Fond. Le praticien va, en revanche établir le diagnostic de troubles anxieux, de troubles du sommeil ou de dépression et identifier la situation en fonction des propos du patient qui présente une souffrance au travail. Lionel Leroi-Cagniard indique que les facteurs de risques psychosociaux qui permettent d'analyser la situation :

- intensité et temps de travail
- exigences émotionnelles
- manque d'autonomie
- rapports sociaux au travail dégradés
- conflits de valeurs
- insécurité de la situation de travail

6- Solutions : comment le soigner ?

"Soit l'entreprise a le courage de se remettre en question et met en place des moyens de prévention, information, formation, intervention d'un psychologue du travail soit les gens font appel individuellement à un praticien (médecin généraliste, psychologue, psychiatre)", indique Lionel Leroi-Cagniard.

Sur le plan individuel, "on traite les troubles associés au bore-out comme n'importe quel trouble psychique" explique le Dr Fond et le traitement dépendra non seulement des symptômes présents mais aussi des objectifs de la personne qui pourra décider d'agir et de se demander ce qu'elle peut faire dans son travail pour améliorer les choses. Si ce n'est pas possible, le travail pourra se porter sur une **thérapie d'acceptation et d'engagement** afin d'identifier quelles sont les valeurs importantes desquelles la personne a

été déconnectée, et de rééquilibrer les différents domaines de vie. **La pratique du mindfulness** (par traduction pratique de pleine conscience) permet également d'appréhender ses pensées et ses émotions, trouver comment se mettre en accord avec ses principes. Parfois la personne devra changer de poste.

7- Bore out et arrêt de travail

Le médecin du travail, le médecin généraliste ou le psychiatre peuvent prescrire un arrêt maladie pour protéger le salarié.

8- Conséquences

"Le risque de suicide existe comme pour tous les troubles liés au travail, les risques psychosomatiques sont également importants. On peut devenir psychiatriquement atteint, il y a une vraie violence sociale", souligne Lionel Leroi-Cagniard.

9- Prévention : en parler à la médecine du travail ?

Il convient bien sûr, en premier lieu, **de parler au médecin du travail, à son médecin traitant ou à un psychiatre** qui pourront éloigner la personne de l'entreprise afin de la protéger. **Un psychologue du travail en entreprise** pourra aider les dirigeants à effectuer un changement dans l'organisation du travail et à évaluer les risques psychosociaux. Le Dr Fond précise qu'"il faudrait une vraie politique de prévention en santé mentale y compris dans la fonction publique".

Il propose, en termes de prévention, **de développer le télétravail et d'organiser les locaux de l'entreprise** ou de l'institution avec **des espaces silencieux et de repos** dans lesquels le salarié peut s'isoler voire faire une sieste durant la journée. Il insiste également sur l'importance de ne pas négliger son sommeil.

C -Le Brown-Out

Nous souffrons certainement de brown-out. Peut-être cette pathologie ne nous évoque rien, ou bien sommes-nous incapable de la différencier de son cousin, le bore-out ? Voyons ensemble ce qu'est le brown-out et quelles sont les solutions envisageables pour y remédier.

1) De quoi s'agit-il ?

Le brown-out peut se définir comme **un manque de sens dans notre travail, notamment dû à la réalisation de tâches absurdes et non stimulantes**. Il s'agit d'une pathologie que nous la retrouvons notamment dans le cas de personnes **ayant un certain niveau d'étude et/ou de compétences** et qui se retrouvent à exécuter un travail dévalorisant vis-à-vis de leurs connaissances et expériences. Plus simplement, **des personnes recrutées pour effectuer des tâches en négation même avec leurs compétences**.

Ces tâches non stimulantes entraînent alors une sorte de désillusion, une baisse de l'engagement du travailleur et surtout, un désintérêt pour la qualité du travail produit. Le salarié qui en souffre a l'impression de ne jamais voir l'aboutissement de ce travail et est dans l'impossibilité de se revaloriser au travers de ce dernier. **Ce qui va souvent avoir pour conséquence de se refermer sur soi-même, de glisser vers un état de dépression et même, d'avoir des envies de suicide.** Bien que le brown-out se manifeste de façon moins violente que le burn-out, il touche bien davantage de personnes.

David Graeber, anthropologue américain, affirme qu'en raison du progrès technologique, **la société crée des métiers et des tâches inutiles**, notamment dans le secteur des services (consulting, ressources humaines, communication etc...). **Le brown-out toucherait majoritairement des cadres et dirigeants n'ayant plus la possibilité de prendre en main leur carrière ou qui se retrouvent limités dans leur prise de décision.** Ainsi, **un cadre peut vite avoir l'impression d'avoir fait le tour de sa fonction et finalement se sentir inutile.** Cependant, en parallèle, le progrès technologique permet la robotisation des tâches les plus machinales et ainsi de soulager les travailleurs de ces dernières.

Parmi les symptômes du brown-out, on retrouve :

- un sentiment d'absurdité et d'inutilité du travail à réaliser
- une remise en question professionnelle et personnelle, souvent accompagnée d'une crise existentielle
- une démotivation progressive et un sentiment de lassitude
- une perte d'attention lors de la réalisation des tâches
- une dégradation des relations professionnelles : repli sur soi, perte du sens de l'humour, cynisme, etc.
- une diminution de l'estime de soi
- une forte anxiété

Parmi les populations à risque identifiées, on retrouve les personnes possédant un certain niveau d'études et dont le travail ne sollicite pas ou peu les compétences et connaissances.

La question des valeurs

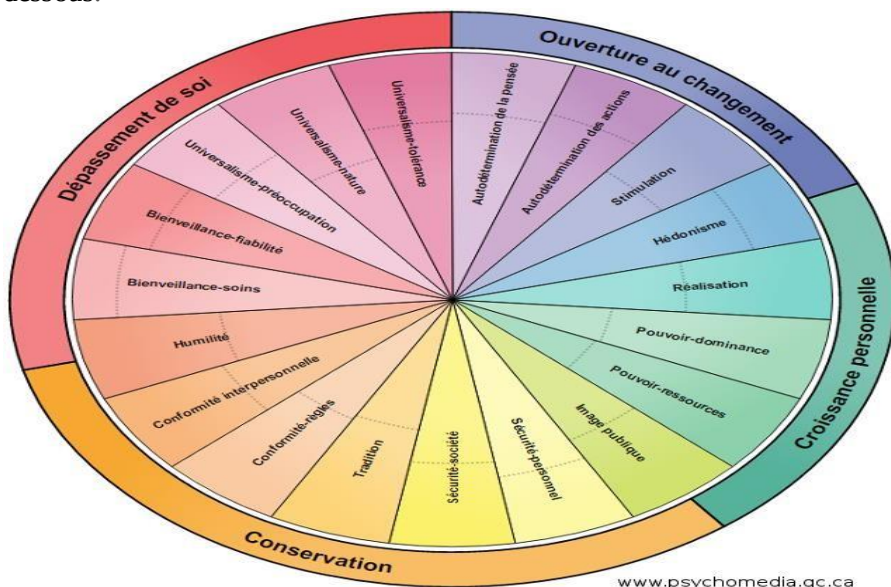
Lorsque la question du sens est impliquée, la question des valeurs est incontournable.

Les valeurs sont des croyances issues de l'éducation, de la culture et des expériences qui guident et donnent un sens aux actions, dont fait partie le travail, qu'un individu réalise.

Définir ses valeurs n'est pas toujours chose aisée. Bien souvent, on en prend conscience lorsque notre environnement nous confronte à une situation qui

heurte nos valeurs fondamentales, ce qui se traduit par un malaise immédiat. Pourtant, identifier ses valeurs est essentiel, que ce soit pour se prémunir d'un brown-out ou pour s'en sortir. Pour cela, il existe des tests validés scientifiquement tels que le questionnaire des valeurs par portraits du psychologue Shalom H. Schwartz.

Son modèle comprenait initialement 10 valeurs fondamentales mais a été récemment revu et affiné et en comprend désormais 19, présentées ci-dessous.



Les 19 valeurs fondamentales du modèle de Schwartz, www.psychomedia.qc.ca

2) Le brown-out en Europe

Si nous nous sentons concerné par cette pathologie, **il ne faut pas en avoir honte, nous sommes loin d'être un cas isolé**. Ainsi, l'Institut de recherche international, Ipsos, a réalisé en 2016 une étude sur 824 travailleurs français. Il en ressort que **seulement 34% des personnes interrogées estiment que leur entreprise les reconnaît et valorise leur travail**, contre 56% sur une étude au niveau mondial. **Et plus d'un travailleur sur trois, en France, reconnaît ne pas être motivé par le boulot**.

Par ailleurs, **le brown-out, bien qu'il s'agisse d'une pathologie liée au travail, n'est pas reconnu comme maladie du travail en France**. Si nous pensons en souffrir, nous devons tenter d'éventuelles actions à notre niveau, voir un changement radical dans notre carrière professionnelle. Ainsi, **il se peut que notre fonction ne soit pas en elle-même le problème mais**

qu'elle implique certaines contraintes qui nourrissent notre sentiment de brown-out.

3) Quelles solutions ?

Imaginons que l'on recrute un expert à un poste qui correspond à son domaine mais qu'en parallèle, on lui assigne nombre de tâches secondaires et ne requérant pas son expertise, le travailleur en question va ressentir une dévalorisation et un ennui proportionnels à l'importance et à la quantité de ces tâches secondaires. La solution sera alors de négocier avec sa hiérarchie, **en démontrant qu'il serait bien plus motivé et productif s'il pouvait essentiellement se concentrer sur des tâches impliquant et directement et nécessairement son expertise.**

Le manque de sommeil peut être une autre cause qui n'implique pas forcément, là encore, d'entreprendre un changement radical dans sa carrière professionnelle. En effet, **faute d'énergie on se limite à exécuter machinalement des tâches sans en chercher l'intérêt, ni à s'investir pour les rendre plus captivantes.**

Plus grave mais non irrémédiable, **le manque de reconnaissance des autres pour notre travail, le fait d'être mis à l'écart de projets ou de réunions importantes** etc... Cela peut nous amener à douter de nos capacités, à nous laisser écraser par des collègues plus ambitieux. Il est moins évident de résoudre ce problème puisque **cela implique qu'il soit envisageable pour nous de nous imposer face à notre entourage professionnel, de sorte à obtenir leur respect et à nous revaloriser.**

S'il s'avère que notre travail est simplement incompatible avec qui nous sommes et/ou avec nos compétences et connaissances, il peut être pertinent de considérer que nous gâchons peut-être notre potentiel dans notre job actuel. Et donc de réfléchir à la facilité que nous aurions ou non à retrouver un poste plus adapté, incluant des tâches qui nous stimuleront davantage.

Le brown-out est **causé par la réalisation de tâches répétitives, non stimulantes et dévalorisantes pour un travailleur qui aura alors l'impression que son travail est non seulement inutile, mais en plus étouffe son potentiel.**

Cette pathologie n'est pas reconnue comme une maladie professionnelle et le salarié qui en souffre devra tenter de prendre certaines mesures pour rendre son travail plus intéressant et même envisager de changer de poste, que ce soit par une promotion ou une démission.

CONSEILS AUX DEMANDEURS D'EMPLOI ET AUX TRAVAILLEURS

Nous finissons notre œuvre par ces conseils et orientations adressés aux travailleurs et aux demandeurs d'emploi.

A -Les relations professionnelles

Bien nous entendre avec nos collègues ou notre patron/responsable/manager, est un élément essentiel au bien- être professionnel. Pour nous épanouir et surtout être performant au travail, **il faut nouer des liens voire des amitiés professionnelles, afin de consolider notre équipe, nous entraider et nous booster au quotidien. C'est prouvé : de bonnes relations professionnelles sont un moteur pour la productivité, l'épanouissement et la motivation. Trois ingrédients essentiels à la réussite professionnelle.**

1- Comment bien nous entendre avec nos collègues de travail ?

Bien nous entendre avec nos collègues de travail est un élément essentiel au bien-être professionnel et même à l'évolution de notre carrière.

Avoir de mauvaises relations avec nos collègues de travail peut vite se transformer en un enfer au quotidien. **Irritabilité, silence pesant ou encore solitude peuvent ternir notre moral et notre motivation, voir même nous conduire vers le burn out.**

a- Pourquoi est-il important d'avoir de bonnes relations avec nos collègues ?

Nous passons la majeure partie de notre temps au travail alors mieux vaut nous sentir bien dans notre cadre professionnel si nous ne voulons pas sombrer dans la dépression ou le burn-out.

Lorsque nous nous n'entendons pas avec nos collègues, la solitude, le manque de communication ou encore le climat pesant peuvent devenir difficile à vivre. Faire nos pauses-déjeuner et nos pauses-café en solo n'est jamais très réjouissant.

Au-delà de la souffrance personnelle qu'entraîne une mauvaise entente avec nos collègues, les divergences et incompatibilités de caractères sont également néfastes pour l'entreprise. Le manque de communication entraînant un manque de productivité et une perte de temps à la société.

b- Comment bien nous entendre avec nos collègues de travail ?

De la même manière que pour une amitié, une relation professionnelle s'entretient. Les déjeuners et pauses café sont parfaits pour nouer des liens avec nos collègues. Élargissons quand nous le pouvons nos temps de discussions et de rigolades hors de l'entreprise en allant boire un thé/café par exemple. Gardons en tête que la vie en entreprise fonctionne de la même

manière que la vie en société. Des codes de politesse et de savoir vivre sont indispensables pour garder une bonne entente même lors d'une incompatibilité de caractère.

c- L'amitié au bureau, c'est possible ?

Qui sait : peut-être que nos collègues deviendront sur le long terme de vrais amis sur lesquels nous pourrons compter durablement. Car de nombreuses relations de collègues peuvent sortir du cadre professionnel pour se transformer en amitié sincère et durable, même si lesdits collègues finissent par changer de travail. Oui, l'amitié au bureau, c'est possible.

2- Comment construire de bonnes relations de travail avec nos collègues

Avoir de bonnes relations de travail est l'un des éléments clés **du bien-être** au travail. Que se soit avec nos collègues, notre patron, nos partenaires ou de simples relations professionnelles, **quelles sont les bonnes attitudes à adopter pour avoir de bonnes relations de travail ?**

**La communication est la base de toutes
bonnes relations de travail.**

Pour éviter les conflits et travailler plus efficacement, **avoir une bonne communication** est l'un des fondamentaux pour avoir de bonnes relations au travail.

-Être attentionné vis à vis des autres.

Les codes de la vie en entreprise sont exactement les mêmes qu'en dehors du travail. **Soyons attentif au bien-être de nos collègues** : intéressons-nous à eux, ayons de petites attentions. Sachons apprécier leurs caractères, et si nous n'avons aucune idée de comment nous y prendre, pensons par exemple à consulter l'horoscope des signes astrologiques, cela nous aidera à mieux comprendre et à anticiper les réactions de chacun.

-Respecter nos collègues pour être respecté

Ne négligeons jamais ceux qui partagent notre vie en entreprise. Respectons le travail et les opinions des autres, cela nous évitera d'entrer en conflit.

-Entretenir des relations à l'extérieur

Entretenir des relations « amicales » peut aider à consolider les liens au travail. Déjeuners entre collègues, soirées d'entreprises, pratique d'un sport en commun, prendre un thé après le travail, les occasions de tisser de bonnes relations de travail sont nombreuses.

-Bien faire notre travail

Toujours tâchons d'être irréprochable dans notre travail et d'honorer nos responsabilités. Ne créons pas de mauvaises rancœurs, et pensons que si notre travail est mal fait nos collègues en pâtiront forcément eux-aussi.

-Éviter les conflits

Appliquons nos méthodes de communication pour désamorcer les conflits naissants. De cette manière nous éviterons que les situations ne s'enveniment et n'aurons pas besoin d'aller régler nos comptes devant notre supérieur.

-Être compréhensif, et éviter de rapporter à notre supérieur

Considérons que l'erreur est humaine. S'il nous arrive de détecter une faute dans le travail de l'un de nos collègues, la moindre des choses est bien évidemment d'aller lui en parler en personne, ou de lui envoyer un email (en évitant bien sûr de mettre notre chef en copie du mail). Soyons compréhensif et tentons de régler les problèmes sans mêler nos supérieurs.

-Éviter les sujets sensibles

Politique, éducation, religion, argent ... Évitions de parler de nos convictions, cela risquerait de blesser, d'agacer ou de contrarier certains de nos collègues. La neutralité nous permettra de ne pas nous mettre nos collègues à dos.

-Éviter les ragots

Le commérage est source de mauvaise entente. Si nous ne voulons pas être mal vu, **évitons les ragots à tout prix, et surtout bannissons les moqueries pour avoir de bonnes relations de travail avec nos collègues.**

B-L'orientation professionnelle juste et Appropriée

a- La question « quel est mon métier ? »

La question fondamentale que nous nous posons est celle du choix **de notre futur métier ou de notre reconversion professionnelle**. Ce n'est pas une question anodine et encore moins une question simple à répondre mais nous allons faire de notre mieux pour accompagner tout travailleur / salarié / employé intéressé par cette simple et complexe question dans ce projet (plan) passionnant.

Tout d'abord, sachons qu'il existe de nombreux tests ou Quizz métier disponibles sur le net mais que beaucoup d'entre eux sont soit payants soit demandent une inscription préalable rendant le test fastidieux. Enfin certains sont tellement compliqués et peu intuitifs qu'ils découragent vite.

Notre idée est de proposer à toute personne se posant cette question un **test d'orientation gratuit, sans aucune inscription** qui va l'aider à trouver le job/le travail/l'emploi/l'activité professionnelle taillé sur mesure à ses aptitudes mais aussi ses lacunes dans certains domaines. Ce petit questionnaire très rapide ne prétend pas remplacer les entretiens d'orientation réalisés par les professionnels, néanmoins il peut lui donner des idées.

En quelques minutes l'intéressé obtiendra des propositions de métiers avec les liens vers les fiches correspondantes.

Pour la bonne réussite de ces tests nous l'encourageons à **répondre le plus**

sincèrement possible, et non pas en fonction de ce que les autres voudrait qu'il réponde c'est fondamental !

Des liens à suivre :

<https://www.letudiant.fr/test/metiers/orientation/pour-quels-metiers-etes-vous-fait.html> <https://test-orientation.studyrama.com/>

<https://my.futurness.com/test/gratuit>

<https://www.guichetemplois.gc.ca/planification-carriere/questionnaires>

<https://www.onisep.fr/Media/Regions/Hauts-de-France/Nord-Pas-de-Calais/Multimedia/Quiz-de-positionnement/Quiz-Quels-metiers-pour-moi>

<https://orientation-carriere.com/test.php>

<https://www.top-metiers.fr/test-metier-gratuit-sans-inscription>

b- L'enquête métier

Comment réaliser une enquête métier ?

Réaliser une enquête métier, pour quoi faire ? Avant de s'engager dans un processus de reconversion professionnelle, il est important de se renseigner sur les secteurs d'activités et les métiers dans lesquels nous envisageons de travailler.

La première étape passe souvent par une enquête métier, réalisée sur le terrain auprès des professionnels du secteur qui nous intéresse, pour comprendre les enjeux de leur profession, les conditions d'accès, les formations à suivre et d'une manière générale, recueillir des informations concrètes pour nous aider à faire notre choix.

1- Les objectifs d'une enquête métier

En fonction de notre situation actuelle, nous pouvons réaliser une enquête métier pour clarifier notre projet, avant de nous engager dans une formation par exemple.

En général, les objectifs d'une enquête métier sont les suivants :

- Se renseigner sur les métiers d'un secteur d'activité auprès de professionnels
- Valider son projet professionnel sur le terrain
- Recueillir des informations sur le métier recherché
- S'immerger dans un nouveau métier pour comprendre les finalités

Ainsi, nous pourrions questionner des professionnels en activité et bénéficier de leur expérience et de leurs conseils pour avoir un aperçu concret et tangible du poste que nous souhaitons intégrer par la suite.

2- Contacter et rencontrer des professionnels

Pour contacter les professionnels du secteur d'activité qui nous intéresse, il est indispensable de nous mettre dans une démarche « proactive », de récupérer leurs coordonnées et de préparer les questions que nous souhaiterions leur poser.

N'hésitons pas à rencontrer plusieurs personnes pour avoir différents points de vue.

Pour entrer en contact avec les entreprises et les professionnels du secteur d'activité qui nous intéresse, nous pouvons par exemple :

- Consulter les annuaires professionnels qui recensent les principaux acteurs de notre secteur d'activité ;
- Interroger notre réseau personnel et professionnel, recensons les personnes autour de nous qui exercent ce métier et demander leur s'ils peuvent nous accorder un moment pour nous parler de leur quotidien ;
- Nous inscrire sur les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn pour entrer en contact avec des professionnels, suivre leur activité, consulter leurs articles ;
- Contacter les syndicats et les fédérations professionnels auprès desquels nous pourrions obtenir des adresses ;
- Consulter les sites internet, blogs de professionnels, les forums de discussion spécialisée
- Visiter les salons professionnels, les forums et salons de l'emploi pour échanger avec des experts du secteur ;
- Participer à des journées « découverte des métiers » ;
- Prendre contact avec des centres de formation afin qu'ils nous mettent en relation avec d'anciens stagiaires devenus des professionnels du métier visé pour qu'ils nous partagent leur parcours ;
- Utiliser les périodes d'observation en entreprise notamment lors d'une Évaluation en Milieu de Travail pour nous immerger directement dans le métier que nous souhaitons faire.

3- Les bonnes questions à poser lors de notre enquête métier

L'enquête métier représente une opportunité pour nous de poser toutes nos questions sur le métier que nous envisageons d'exercer.

C'est également une chance pour nous de développer notre réseau et de créer du lien avec des professionnels du secteur que nous pourrions solliciter plus tard si nous souhaitons nous engager dans ce métier.

Prenons-le temps de réfléchir aux différents métiers et secteurs d'activités qui nous intéressent, prenons rendez-vous avec des professionnels et préparons un questionnaire avec les questions que nous souhaitons poser.

Pour nous aider à préparer notre questionnaire, voici une liste non exhaustive des questions que nous pourrions poser aux professionnels qui accepteront de nous partager leur expérience :

- Pouvez-vous me décrire votre métier ? Quelle est votre mission ?
- Quels sont les avantages de votre métier selon vous ?
- Comment accède-t-on à ce métier dans votre entreprise ?

- Quelles sont les tâches principales de ce métier ?
- Comment se déroule une semaine de travail « type » ?
- Quel est le niveau d'étude requis pour exercer ce métier? Quel cursus de formation est le plus adapté?
- Quel niveau d'expérience est nécessaire pour débiter dans ce métier ?
- Quelles sont les aptitudes personnelles les plus importantes pour exercer ce métier ?
- Quels sont les horaires ? Est-ce généralement un travail à temps plein/partiel ?
- Pouvez-vous me donner la rémunération moyenne de ce métier ?
- Comment avez-vous été recruté ?
- Qu'aimez-vous le plus dans ce métier ? Quelles sont vos principales satisfactions ?
- Estimez-vous que ce métier soit porteur d'avenir ?
- Quels conseils pourriez-vous me donner pour évoluer vers ce métier ?

En enseignement, réaliser une enquête métier nous permettra de nous mettre directement en situation concrète pour nous aider à prendre notre décision et à obtenir des informations pertinentes issues du terrain sur le secteur d'activité que nous voulons intégrer.

Faire une enquête métier, c'est aussi l'occasion de rencontrer des professionnels du secteur pour commencer à développer notre réseau et nous créons des opportunités lorsque nous aurons réalisé notre reconversion professionnelle.

Il faut partir avec l'idée « C'est moi qui choisis et décide de mon métier »

C -Des conseils pour s'épanouir au travail

Comment procéder ?

Le bonheur au travail : les 10 clefs d'un bon équilibre

Vie professionnelle-vie privée, motivation, émotions, réseaux... Des **conseils pour s'épanouir au travail**. Mieux vivre au travail, c'est d'abord apprendre à connaître ses attentes, ses limites, son rapport aux autres et à l'entreprise... Coachs, consultants, psys : conseils d'experts pour remettre de l'harmonie dans notre vie professionnelle.

1. Trouver notre motivation

Le sujet n'a rien d'évident. La plupart des gens "**ignorent leurs motivations profondes**", constate Hélène Vecchiali, coach et psychanalyste. La thérapeute nous suggère de commencer par un exercice pratique : "**Se souvenir d'une situation où l'on s'est senti enthousiaste et dynamique, puis repérer ce qui a déclenché le sentiment de**

satisfaction." S'agissait-il de la compétence de son chef ? Du caractère soudé de l'équipe ? De la bonne atmosphère générale ?

Après avoir été identifiés, ces différents indices doivent être classés par ordre d'importance. **"Les réponses étant individualisées, le résultat peut être très varié"**, constate Hélène Vecchiali. **Dans un deuxième temps**, la spécialiste nous propose d'examiner **la situation inverse** : repérer "un moment où l'on était peu épanoui dans son travail, peu concentré, démotivé". Là encore, l'idée est de revisiter le passé, de découvrir précisément ce qui s'est produit en soi en analysant, le plus finement possible, les paroles et les attitudes des uns et des autres, et en observant les émotions ressenties.

L'étape suivante consiste à nous entretenir avec notre manager pour lui suggérer de jouer sur les leviers de motivation personnels que nous les avons ainsi repérés. **"Vous, et vous seul, savez précisément quel est le bon environnement qui vous convient au travail"**, conclut Hélène Vecchiali.

2. Identifier notre besoin de reconnaissance

Lorsque nous n'obtenons pas ce que nous attendons, nous en **concevons souvent un sentiment d'injustice qui peut s'exprimer de trois façons différentes**, précise Bruno Lefebvre, coach, enseignant, cofondateur de la société AlterAlliance. **La première forme** est dite **"distributive"** et repose sur la notion d'équité : pourquoi notre collègue est-il mieux payé que nous ? **La deuxième** est dite **"procédurale"** et renvoie à l'arbitraire : sur quels critères a-t-il été augmenté, et pas nous ? **La troisième, relationnelle**, concerne le respect et la légitimité : non seulement notre collègue est mieux payé que nous, non seulement nous ne comprenons pas pourquoi, mais en plus on nous dit que nous avons encore bien de la chance d'avoir un boulot ! détaille Bruno Lefebvre. Face à une telle injustice, avant même d'être reconnu par notre supérieur ou nos collègues, il convient d'abord de **nous reconnaître nous-même**, et ce sentiment-là s'appelle la **"fierté"**, rappelle le spécialiste. **Une fois celui-ci solidement arrimé, il sera alors temps de trouver une légitimation dans le regard des autres**. A condition, toutefois, de savoir précisément la forme de reconnaissance que nous le recherchons : **parlons-nous de la reconnaissance de nos pairs saluant un travail bien fait ? Ou bien de celle d'un client ou d'un chef satisfaits, qui donne du sens à notre métier et fait nous sentir utile ? A chacun de se poser les bonnes questions.**

3. Tirer parti de nos échecs

"Je ne vauds rien", "Je suis nul", "Je rate tout"... **Attention à ces petites phrases intérieures, qui sont autant de croyances et d'auto jugements assassins.**

Des erreurs peuvent déboucher sur des processus créatifs -la tarte Tatin n'est-elle pas née de l'étourderie d'une demoiselle du même nom, qui enfourna les

pommes avant la pâte ?

Il faut apprendre à tirer parti de l'échec, car "c'est lui qui fournira de précieuses indications sur la possibilité de réussir la fois d'après, de sorte que le fiasco d'aujourd'hui peut tout à fait être le succès de demain", souligne la coach Pauline Charneau.

"on voit d'abord et toujours ce qui ne va pas, avant même d'envisager que cela puisse s'améliorer, poursuit Pauline Charneau. Or, **se tromper, c'est aussi apprendre ; c'est donc progresser.** L'échec, plus que la réussite facilement obtenue, **permet l'audace, la créativité et la découverte**".

4. Mettre à distance nos émotions

Les Anciens appelaient "**tempérance**" le fait d'avoir une pleine conscience de ce que nous l'éprouvons - **colère, allégresse, tristesse, honte, enthousiasme-** afin de mettre à bonne distance nos sensations. Ancien cadre supérieur devenu conseiller financier, Thierry Brunel suggère ainsi d'accueillir et de réguler ses émotions en les observant de la façon la plus neutre possible. Cela afin d'éviter tout débordement affectif qui aboutit, parfois, à une perte de contrôle, préjudiciable à son image au sein de l'entreprise.

"Chacun d'entre nous **peut être emporté par des émotions négatives, alors mieux vaut aller pratiquer quelques respirations profondes hors du bureau, plutôt que de craquer**", relève Thierry Brunel, qui recommande un "travail personnel" d'identification de ce qui, à la maison, faisait office de norme comportementale tacite. Un exemple : "**Quelqu'un ayant grandi dans une famille où l'on ne pleure jamais et où l'on n'a pas le droit de manifester ses émotions va être si corseté émotionnellement qu'il risque d'exploser de colère en cas de tension au travail.**"

5. Harmoniser vie professionnelle et vie privée

Tous les spécialistes en conviennent - et le déplorent ! -, **la frontière entre la famille et le boulot est devenue très poreuse. Ainsi, plus de la moitié des cadres travaillent régulièrement le week-end, tant il est difficile d'échapper à la pression du "tout, tout le temps, tout de suite", aggravée par l'explosion des nouvelles technologies.** Selon une étude de l'institut Icm portant sur 6 000 Français, **le fait de travailler chez soi menace encore plus sûrement l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale que les délais trop courts ou la pression des employeurs.** Chez les artisans, professions libérales et dans les entreprises individuelles, **le risque est d'autant plus élevé qu'ils ne bénéficient d'aucun garde-fou, telle que la durée maximale légale de travail.**

D'où l'importance de **se fixer des "normes individuelles"**, souligne Jérôme Ballarin, fondateur de 1762 Consultants et président de l'Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise. **Il faut partir de**

quelques indicateurs propres à chacun : temps de sommeil minimal, pratique régulière d'un sport, après-midi réservés aux enfants... Nous pouvons aussi comptabiliser la durée consacrée dans la semaine au travail, aux activités personnelles et aux contraintes de la vie quotidienne, avant d'en tirer les conséquences qui s'imposent...

Jérôme Ballarin propose quelques règles d'or : **ne pas regarder ses mails plus d'une fois par jour le samedi, prendre des vacances en lâchant l'ordinateur, se garder une demi-heure dans la semaine "comme une page blanche, pour limiter le trop plein professionnel". Et faire régulièrement le point avec nous-même.**

6. Cultiver l'entraide entre collègues

Contrairement ce que proclament certains spécialistes, **le monde du travail est, avant tout, "un lieu de conflits, de besoins et d'intérêts divergents" entre dirigeants et salariés**, rappelle Christine Jacquinot, coach et psychanalyste. **Il est donc essentiel d'identifier nos attentes personnelles (voulons-nous plus de temps libre ? Une augmentation ? Une promotion ?) Et d'exprimer clairement nos besoins, avant de les confronter avec la réalité de notre entreprise -quitte à entrer en désaccord avec notre hiérarchie.** D'où l'intérêt de **pouvoir compter sur nos collègues en cas de difficulté.** Encore devons-nous, au préalable, **être capable de demander de l'aide.**

"Le simple fait d'attendre du soutien des autres est encore trop souvent perçu comme une preuve de non-performance et de faiblesse", regrette Christine Jacquinot. Cette situation est d'autant plus dommageable qu'aujourd'hui, plus que jamais, **"l'individu a besoin des autres de la même façon que les autres ont besoin de lui, dans une société où l'interdépendance est devenue -au moins autant que l'autonomie célébrée par les dirigeants- une réalité qui s'impose à tous".** Mais cela suppose de savoir passer du "quoi" (le contenu du projet) au "comment" (comment nous allons le réaliser ensemble).

7. Développer notre réseau

L'équation est simple : **"Plus un salarié développe son réseau personnel, moins il est menacé dans son activité."** Le constat se vérifie lorsqu'une réduction d'effectifs est à l'ordre du jour, par exemple, **car l'image de chacun revêt alors une importance particulière.** Travailleur ou dilettante, bon ou mauvais camarade, les réputations dépendent, pour une grande part, du degré de proximité avec les collègues et nous sauveront -ou nous perdront- en situation délicate. La force d'un bon réseau se mesure également lorsqu'il s'agit de développer nos projets personnels.

"L'intelligence étant de plus en plus collective dans l'entreprise", comme le

constate Jean-Claude Delgènes, directeur du cabinet Technologia, elle permet de faire avancer nos idées, de bénéficier des dernières innovations, d'évoluer avec le groupe, voire... d'obtenir une augmentation. De même, il est utile de saisir toutes les opportunités pour développer notre réseau externe, que ce soit avec des clients, des sous-traitants ou des relations plus lointaines.

"Dans tous les cas, **il faut discerner précisément la fonction et le rôle de son interlocuteur**. Une fois ses centres d'intérêt mis au jour, **on peut alors se découvrir des points communs**, détaille Jean-Claude Delgènes. **C'est grâce à ces connexions personnelles que nous allons établir des liens de projets, des alliances éventuelles.**" Seul préalable, rappelle le directeur de Technologia : **"Être réellement à l'écoute des autres, c'est-à-dire attentif à eux et respectueux de leur personne, le tout sans cynisme ni manipulation."**

8. Enrichir nos compétences

Si nous voulons expérimenter le "cercle vertueux du management", selon la formule d'Hélène Vecchiali, **il faut en premier lieu valoriser nos compétences**. Or celles-ci se jouent sur **trois niveaux**, rappelle la spécialiste : **savoir faire, savoir s'organiser** et, enfin, **respecter les timings**. Outre les incontournables (agenda électronique avec alarme, rétro planning spécifique, prévisions à J - 10, J - 6...), Hélène Vecchiali recommande de **viser la simplicité et l'efficacité**. En cas d'arrivée d'un nouveau logiciel dans l'entreprise, par exemple, **le mieux est encore de trouver un collègue plus calé en informatique susceptible de donner le coup de main nécessaire**.

Pour ce qui est du "savoir s'organiser", en revanche, **il est essentiel de commencer par admettre nos manques et nos insuffisances**. On peut ensuite **lire des ouvrages spécialisés ou demander de l'aide à quelqu'un, une sorte de tuteur qui, selon les situations, sera un collègue, un voisin, un manager expérimenté, voire... l' "instituteur de ses enfants"**, sourit la spécialiste. Reste l'idée fausse, très ancrée chez de nombreux cadres de haut niveau, que **"l'idée de génie surviendrait nécessairement au dernier moment, en stress intense"**.

Même s'il est mal vu en entreprise de ne pas savoir tout faire, vite et bien, **mieux vaut faire preuve d'humilité et de lucidité : être compétent, c'est connaître nos talents et nos moteurs ; c'est aussi faire des choix dans les tâches à accomplir, en décidant parfois d'en laisser certaines de côté**. Quant aux **formations que propose l'entreprise, elles sont indispensables à toute évolution professionnelle et doivent être envisagées chaque fois que l'occasion se présente, y compris celles qui semblent un peu éloignées de nos centres d'intérêt**.

9. Ne pas tout attendre de l'entreprise

Que préférons-nous ? La boîte qui promet des chefs gentils, des collègues accueillants et une ambiance au beau fixe ? Ou celle qui assure que tout est possible puisque tout dépend du salarié, lequel, s'il est performant, réussira à coup sûr ? En réalité, aucun modèle ne propose un projet satisfaisant, puisque **"le premier vous promet le bonheur en vous dépossédant de votre capacité d'agir et que le second fait peser sur vous, et uniquement sur vous, l'entière responsabilité de ce qui vous arrive"**, observe le consultant Bruno Lefebvre. Ce spécialiste penche pour une approche pragmatique du rapport au travail, où **l'essentiel est de distinguer ce qui dépend de nous et ce qui n'en dépend pas.**

Le bonheur, "lié à l'extension de la capacité de chacun à agir, commence par une insatisfaction profonde, mais aussi par un renoncement : celui d'accuser l'autre d'être responsable de ce qui nous arrive", explique-t-il. Quant à prétendre qu'un salarié heureux serait nécessairement performant, et qu'une entreprise performante rendrait nécessairement un salarié heureux... **"On se trompe de monde, lance Bruno Lefebvre : depuis quand le bonheur de l'un et les objectifs de l'autre sont-ils superposables ?"**

10. Etre indulgent avec soi-même

Pour se sentir bien dans une entreprise, **il faut entretenir un rapport "sain" avec les autres et le travail, de même qu'un "rapport sain avec soi-même"**, note Patrick Légeron, directeur du cabinet de conseil Stimulus. **Dans les faits, certains salariés s'impliquent dans leur métier "jusqu'à mettre en danger leur vie affective, voire leur vie tout court", déplore le psychiatre, en allusion aux situations de burn-out ou à quelques exemples récents de suicide au travail. "Avoir l'air heureux au travail reste suspect !** ajoute Patrick Légeron. **Il faut être soit niais, soit fainéant pour travailler en donnant l'impression de s'amuser.**

Aux candidats à un emploi, Pour réussir votre entretien d'embauche

Avant l'entretien d'embauche :

- **Renseignez vous** sur l'entreprise : santé de l'entreprise, du secteur d'activité, du chiffre d'affaires, du nombre d'employés, de son image de marque, etc.
- **Renseignez vous** sur les missions du poste à pourvoir : charge de travail, horaires, avantages et inconvénients, salaire, etc.
- **Préparez vous** afin de ne pas être mal à l'aise ou surpris par les questions de l'employeur. N'hésitez pas à faire une simulation de l'entretien et à vous enregistrer pour détecter vos erreurs de langage.

- **Pensez** dès maintenant à fixer une fourchette de salaire que vous lui proposerez si la question vous est posée.

Pendant l'entretien d'embauche :

- Les cinq premières minutes sont **décisives** : soyez ponctuel. Un retard pourrait être rédhibitoire. Pour ça, n'hésitez pas à planifier l'itinéraire à l'avance.
- Soignez votre attitude et faites preuve de **savoir vivre** : asseyez-vous lorsque vous y êtes invité, ne coupez pas la parole et éteignez votre portable.
- Adoptez une tenue vestimentaire adéquate
- Essayez de rester vous-même et de vous exprimer tranquillement. Parlez avec **assurance** et regardez le recruteur **dans les yeux** pour inspirer confiance. **Écoutez** ses questions, **réfléchissez** à vos réponses et **profitez-en** pour rebondir sur les points qui vous interpellent le plus.

Après l'entretien d'embauche :

Le jour après votre entretien d'embauche, **envoyer un e-mail au recruteur** pour le remercier pour son temps. Si vous n'avez pas de réponse après quelques jours, vous pouvez envoyer un deuxième e-mail pour relancer le recruteur (toujours de **façon polie**, sans donner une impression d'être désespéré). Certains processus de recrutement prennent du retard pour des raisons diverses.

En cas de retour négatif, restez **courtois**. Si vous le trouvez pertinent, vous pouvez demander du feedback sur les points bloquants de votre candidature et ainsi tirer des apprentissages de l'expérience.

À tous les gens qui veulent une vie couronnée de succès

Cher(e) ami (e),

Sur cette page, vous allez découvrir un secret étrange. **Un secret qui a le pouvoir de réveiller quelque chose qui sommeille en vous, profondément enterré, vous empêchant de révéler votre potentiel optimal.** Mais avant tout, laissez-nous vous raconter une histoire.

Il y avait deux jeunes hommes qui ont été diplômé de la même université. Ils étaient très semblables, ces deux jeunes hommes.

Tous les deux ont été meilleurs que la plupart des élèves, les deux étaient laborieux et les deux – comme tous les jeunes diplômés des universités- ont été remplis de rêves ambitieux pour l'avenir.

25 ans après, ces deux hommes sont revenus à leur université pour une réunion. Ils étaient encore très semblables.

Tous les deux ont été heureusement mariés. Tous les deux ont eu trois enfants.

Et tous les deux, il s'est avéré, étaient partis travailler pour la même entreprise après l'obtention de leurs diplômes, et y restaient toujours là.

Mais il y avait une différence.

L'un des deux hommes était gestionnaire d'un petit service de cette société. L'autre était son président.

Qu'est-ce qui a fait la différence ?

Vous ne vous êtes jamais demandés ce qui crée ce genre de différence dans la vie des gens ?

Ce n'est pas toujours l'intelligence, le talent inné, ou le dévouement. Ce n'est pas qu'une personne veut le succès et l'autre ne le veut pas.

La différence réside dans la manière dont chaque personne voit le monde extérieur et la façon dont elle interprète les événements de son environnement.

Car la réussite ne dépend qu'en toute petite partie d'éléments extérieurs, mais bien plus de ce que nous avons déjà en nous.

La clé est de comprendre comment exploiter nos talents et capacités en embrassant, en exploitant nos ressentis, nos perceptions et notre état d'esprit !

Le bonheur n'est pas un état qui survient de manière soudaine, c'est un état d'esprit quotidien. Tout ce dont nous avons toujours rêvé est accessible, si nous restons à l'écoute de nos sentiments.

La question est simplement de savoir comment les interpréter et nous mettre en action pour obtenir des résultats.

C'est dans cette optique que nous vous proposons ce billet.

Cette lettre est un guide

Trop de gens préfèrent se plaindre, attendre et subir, plutôt que de se pencher sur les moyens à leur disposition pour effectivement reprendre leur vie en main.

Et c'est parce que vous voulez comprendre comment atteindre tous vos objectifs et révéler votre potentiel optimal que nous avons exposé cette réalité.

Bien évidemment, **un véritable changement de vie nécessitera du temps pour se mettre en place, requérant introspection et réflexion, mais l'ampleur des résultats permet d'affirmer que cela vaut la peine d'essayer.**

Ce message,

Est un guide d'un pas vers le bonheur, c'est **une réflexion, c'est une idée dont l'unique but est de vous donner une nouvelle interprétation de votre perception, de votre existence et de votre potentiel.**

Voici un petit échantillon des enseignements que vous découvrirez :

- Apprendre à identifier la portée des obstacles psychologiques qui détériorent votre vie
- Reconnaître l'existence de peurs, conscientes ou non, qui freinent votre désir de changement et les combattre
- Vivre avec la critique et relativiser le regard d'autrui
- Limiter la perte d'attention et de concentration
- Ranimer votre motivation pour vous lancer dans vos projets les plus ambitieux
- Prévenir l'apparition du stress
- Confectionner, de A à Z, un plan d'action pour améliorer vos conditions de vie
- Améliorer vos capacités sociales
- Vous concentrer sur votre propre bien-être
- Formuler des objectifs concrets et réalisables
- Parcelliser votre travail pour justement atteindre ces objectifs
- Évoluer dans votre environnement tout en vous affirmant
- Gérer les aspects les plus essentiels de votre vie : argent, santé et temps
- Simplifier votre quotidien grâce à des réflexes matériels faciles à appréhender
- Faire jouer la satisfaction afin de retrouver l'estime de soi
- Comprendre que l'échec n'est rien d'autre qu'une source d'apprentissage
- Enfin en finir avec la peur du risque
- Opter pour la proactivité plutôt que la complaisance
- Changer de vie, progressivement

CONCLUSION

L'entreprise est une structure foncièrement économique composée de ressources matérielles et immatérielles combinées via une organisation et une planification spécifique pour fournir des produits et/ou services destinés à la vente. Son but premier étant purement lucratif, elle cherche via ses activités à gagner de l'argent.

Elle est aussi un système, dans le sens où elle est un ensemble d'éléments qui interagissent, système composé de fonctions, de services et d'individus, eux-mêmes organisés et orientés vers un but commun. Ce système est ouvert, puisque l'entreprise baigne dans un environnement externe mais aussi interne avec lequel elle est en interaction constante.

Certes, est-elle une unité de production, mais elle est avant tout une organisation, composée de facteurs humains (énergies humaines) qui permettent son existence première. On pourrait ne l'aborder que sous un angle économique, mais ce serait insuffisant, car, étant donné le rôle crucial de l'homme dans son fonctionnement, une approche humaine et sociale, est essentielle.

De nos jours, on s'accorde ensemble, précisément et unanimement à dire que les énergies humaines de l'entreprise font sa force.

Pour mener cette force, le travail des gestionnaires/des managers/des Directeur des Energies Humaines entre donc en jeu puisque le résultat du personnel de l'entreprise dépend certes directement de lui-même, mais aussi indirectement et pour une grande part de la manière avec laquelle les équipes sont gérées.

Aujourd'hui, en dépit d'un chômage élevé, les entreprises ne trouvent pas toujours le personnel qualifié recherché. Il y a en effet une nette disproportion entre la demande et l'adéquation des profils disponibles. Le manque de compétences offertes pose un problème majeur.

Les conséquences induites sur le capital humain de l'entreprise, par cette période de reprise, sont bien engagées sur le long terme. Cela modifie les pratiques managériales. Les dirigeants dotés d'une vision à long terme redécouvrent la fonction Ressources Humaines en tant qu'élément clé de la stratégie. Le facteur humain est replacé au centre de leurs préoccupations.

Manager les compétences sous-entend de placer l'individu au poste où il va être le meilleur : « **The right man at the right place at the right moment** », comme disent les anglo-saxons qui sont assez efficaces en la matière.

Recruter le bon profil, ce n'est pas forcément recruter le meilleur à la base. C'est avant tout recruter le collaborateur qui saura s'adapter à la culture de l'entreprise, répondre aux attentes, s'impliquer.

La fonction R.H. aura ensuite pour mission de manager les énergies humaines à sa disposition, de garder et de **développer les talents** des nouvelles recrues pour qu'ils deviennent les meilleurs, cette fois, et qu'ils permettent à l'entreprise de progresser.

Dans un monde qui évolue très vite, la capacité à se remettre en question, le savoir apprendre et le potentiel de reconversion sont aussi importants que le savoir tout court et que le savoir-faire ou le savoir être.

L'accent est de plus en plus mis sur les compétences, vers des objectifs individuels et collectifs liant des personnes dans le cadre de projets. Et de moins en moins vers le statut et la position hiérarchique.

Toutes les entreprises n'en sont pas encore là. Mais c'est la dynamique qui se dégage. Tous les hommes n'ont pas la capacité à s'intégrer dans une telle tendance. Seulement, même si certains s'y inscrivent rapidement, ce changement sera une occasion de responsabiliser l'individu, de le pousser à se prendre en charge et à cultiver son « employabilité ».

L'importance grandissante que devrait être accordée au travail et à la place des employés dans l'entreprise est porteuse de meilleurs résultats, mais il ne faut pas perdre de vue que le tout est un enchaînement : des travailleurs motivés et impliqués sont le plus souvent l'œuvre d'un bon gestionnaire à l'écoute de ses subordonnés/collaborateurs.

La prise en compte du capital humain/des énergies humaines est essentielle et principale :

Aujourd'hui, il est certain et indéniable qu'il y a un réel engouement pour les problématiques de bien-être au travail : de plus en plus d'entreprises mènent des actions allant dans ce sens, des compétitions telles que le « Great place to work » ou bien les « Trophées du Mieux-vivre en entreprise » en sont la preuve. Les raisons d'un tel intérêt sont diverses et variées : attirer les talents en proposant des avantages autres que des compensations purement financières, proposer un management innovant, préserver la santé des collaborateurs, souder les équipes...

Quoiqu'il en soit, la prise de conscience est bien là et, même parmi les entreprises qui n'ont pas encore lancé de mesures allant dans ce sens, ce n'est pas tant par une absence de prise de conscience mais plutôt par un manque de temps.

Mener une politique de bien-être au travail prend du temps, les effets ne sont pas toujours immédiats ni évidents, c'est pourquoi certaines entreprises peuvent encore douter de l'impact du bien-être au travail. Actuellement, la tendance est à l'immédiateté et à la mesure : nous valorisons ce qui a un effet immédiat et que l'on peut mesurer.

Cependant, une politique de bien-être en entreprise, même si l'on en espère quelques effets immédiats et que l'on puisse en mesurer certains

impacts, doit s'inscrire dans une stratégie de long terme et sortir des schémas classiques de mesure d'impact. En effet, par définition ce qui est humain est difficilement mesurable.

Si le travail était réellement considéré comme une contrainte jusqu'à récemment, les scolarités de plus en plus généralistes et flexibles, les discours plaçant le travail comme un choix et l'émergence de nouveaux métiers tendent à transformer la vision que les gens ont du travail. Plus qu'un simple moyen de gagner sa vie, le travail inclut désormais un sentiment d'accomplissement personnel. Les aspirations des gens envers leur travail ont donc évolué et les relations interpersonnelles, la qualité de vie au travail, le management sont autant d'éléments qui sont pris en compte dans le choix d'un emploi. Les sociologues s'efforcent à mener des recherches pour prouver l'impact du bien-être sur la motivation, les relations interpersonnelles, l'implication...

De façon corrélée, le mal-être au travail est souvent pointé du doigt. Les scandales concernant les suicides et burn out sur le lieu de travail en sont la preuve. Pourtant, il serait trop facile de dresser des conclusions hâtives en attribuant une unique cause à un suicide, un burn-out ou globalement une situation de mal-être en entreprise. Les causes du mal-être sont multifactorielles : c'est pourquoi les approches visant à instaurer une atmosphère de bien-être en entreprise se doivent d'être globales afin de ne pas conclure trop rapidement des liens de cause à effet.

Le bien-être au travail commence donc bien à devenir une norme à atteindre en entreprise imposée par un contexte dans lequel le travail a une toute nouvelle acception. De surcroît, la loi s'efforce désormais de normaliser ces pratiques. Hormis l'aspect juridique et la mission sociale envers ses employés, pourquoi est-il indispensable pour les entreprises de prendre en compte le bien-être au travail ?

Bien-être au travail et capital humain : les fondamentaux pour les salariés

Le bien-être au travail est une notion bien vaste. Cela peut-il se limiter à mettre en place une belle décoration d'intérieure ou à proposer des sièges ergonomiques à ses employés ?

Ce qui importe le plus au fond, c'est le ressenti des employés face à de telles mesures. Si nous définissons le bien-être au travail comme le fait de se sentir bien, à savoir physiologiquement en bonne santé mais aussi psychologiquement en adéquation avec son travail, alors il convient de prendre le problème dans son ensemble, à savoir globalement. En effet, le bien-être au travail est déterminé selon plusieurs dimensions : l'appartenance de l'organisation à un contexte, la morphologie de la structure, l'organisation du travail et la gestion des énergies humaines.

Le lieu de travail n'est en rien isolé du monde extérieur et le système dans lequel chaque collaborateur vit a une influence sur le rapport qu'il aura au travail (son lieu de vie, sa situation familiale et sociale, les transports nécessaires pour venir travailler...). La morphologie de l'organisation (travail en open space ou bureaux fermés, la présence de sièges ergonomiques...) aura aussi un impact non négligeable sur la relation que le collaborateur aura avec son travail. Les tâches qui lui seront soumises ainsi que l'organisation hiérarchique en interne auront aussi un impact sur la perception du travail par les collaborateurs. **La dernière dimension est la gestion des énergies humaines et le style de management adopté.** L'ensemble de ces dimensions couvrent les éléments qui influent sur le bien-être au travail.

Le bien-être au travail sera observable par des données physiologiques, biologiques et psychologiques (les comportements, la santé des collaborateurs...) et aura pour l'entreprise des conséquences de nature différentes: l'innovation, la concentration, l'engagement et la motivation, la créativité, la qualité des relations interpersonnelles, l'atmosphère de travail... Ces éléments très difficilement mesurables sont pourtant indispensables et très corrélés à la performance économique de l'entreprise : ce sont des facteurs qui vont influencer sur la réputation d'une entreprise, sur l'absentéisme et le présentéisme, la compétitivité, la qualité des produits et des services.

Pourquoi est-il nécessaire de prendre en compte le bien-être ? Que l'entreprise soit dans une logique d'innovation ou simplement dans une dynamique de changement, qu'elle soit voulue ou subie (cas des restructurations), il est indispensable de ne pas négliger la dimension humaine car ce sont bien les hommes qui vont faire de chaque projet un projet réussi. Dans un monde où seul ce qui est rationnel a de la valeur, le capital humain peut difficilement se voir octroyer une place car, par définition, il renvoie aux notions de subjectivité, d'aléatoire, de non contrôle... Pourtant, si l'on veut sortir des sentiers battus, innover, s'inscrire dans un développement durable pour l'entreprise en retenant ses talents alors **il convient de replacer l'humain au centre de l'entreprise et de valoriser ce qui fait de lui un être humain à savoir sa liberté, qui lui permet, entres autres, de penser au-delà des idées reçues.**

LES ANNEXES

ANNEXE 1

Fiche de poste

Nom de l'organisme

Date de l'analyse : .. / .. /....

I /Intitulé du Poste :

Nom du Supérieur Hiérarchique :.....

Nom de l'Analyste :

II/Liaisons Hiérarchiques et fonctionnelles :

- dépend de :
- a sous ses ordres :
- est en relation avec :

III/Description sommaire du Poste :

.....

.....

.....

.....

.....

IV /Description détaillée du Poste :

[illegible]

V/Profil et exigences nécessaires pour occuper

Exigences académiques :

Exigences intellectuelles :

Exigences professionnelles :

Exigences Physiques :

Etc.

ANNEXE 2

Formulaire d'évaluation de l'employé

Date

Nom de l'employé : Rempli par :

A. Meilleures réalisations au travail depuis la dernière évaluation

1.
.....
2.
.....
3.
.....
4.
.....

B. Principaux points forts de l'employé

1.
.....
2.
.....
3.
.....
4.
.....

C. Problèmes survenus depuis la dernière évaluation

1.
.....
2.
.....
3.
.....
4.
.....

D. Principaux points à améliorer

1.
.....
2.
.....
3.
.....
4.
.....

E. Aptitudes pour le travail d'équipe

- 1.....
.....
2.
.....
3.
.....
4.
.....

F. Quelles seraient les recommandations éventuelles à transmettre à l'employé ?

- 1.....
.....
2.
.....
3.
.....
4.
.....

G. Comment évalueriez-vous l'employé d'après les critères suivants :

	Excellent	Très bon	Satisfaisant	Moyen	Médiocre	Insuffisant
Attitude						
Fiabilité						
Qualité de travail fourni						
Quantité de travail fourni						
Connaissance du travail						
Esprit d'équipe						
Sens de l'organisation						
discernement						
Sens des responsabilités						
H. Autres observations :						
I. Démarche à suivre si des améliorations sont souhaitables						
Plan d'action	Suivi par	Date des prochaines révisions			Date d'exécution	
J. Rendement général						
Excellent (90-100)				Moyen (70-74)		
Très bon (80-89)				Médiocre (60-69)		
Satisfaisant (75-79)				Insuffisant (moins de 60)		
L'employé a-t-il pris connaissance de cette évaluation ?						
				Oui	Non	

ANNEXE 3

Outil faire le point RPS

L'outil Faire le point RPS permet aux petites entreprises de s'interroger sur la présence ou non de facteurs de risques psychosociaux et de les évaluer.

Destiné aux entreprises de moins de 50 salariés, cet outil est une aide à l'élaboration du document unique d'évaluation des RPS.

Cet outil comprend 41 questions à renseigner collectivement (direction et salariés). Une fois les questions renseignées, cet outil permet de générer :

- un tableau donnant les résultats de l'évaluation,
- le rapport détaillé de l'évaluation,
- un tableau de bord Excel pour élaborer le plan d'actions.

Questions

1. L'organisation en place dans votre entreprise permet-elle de faire face à la charge de travail ?

- ☐ Oui, tout à fait
☐ Plutôt oui
☐ Plutôt non
☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

2. Arrive-t-il que des salariés de l'entreprise travaillent plus de 45 heures par semaine ?

- ☐ Jamais
☐ Parfois
☐ Souvent
☐ Toujours

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

3. Les salariés ont-ils des marges de manœuvre dans la manière de réaliser leur travail (choix des façons de faire, des outils, de l'ordre des tâches...) ?

- ☐ Oui, tout à fait
☐ Plutôt oui
☐ Plutôt non
☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

4. Les salariés peuvent-ils s'interrompre (quelques minutes) quand ils en ressentent le besoin ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

5. Les salariés peuvent-ils modifier temporairement le rythme de leur travail (par ex. arrêter ou ralentir la machine lorsqu'ils ne peuvent plus suivre le rythme ou passer plus de temps avec un client) ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

6. Les salariés sont-ils susceptibles d'être surveillés à tout moment lors de l'exécution de leur travail ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

7. Le recours aux heures supplémentaires est-il anticipé ? (si sans objet, cocher 'Oui, tout à fait')

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

8. L'organisation de l'entreprise permet-elle aux salariés de concilier vie professionnelle et vie personnelle dans de bonnes conditions (dates de congés, obligations familiales ou médicales...) ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

9. Les salariés sont-ils contactés pour des raisons professionnelles en dehors des heures de travail et des astreintes ?

- ☐ Jamais
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent
- ☐ Toujours

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

10. Existe-t-il des critères, écrits et/ou connus de tous, pour l'accès à la formation, l'attribution des primes, la répartition des périodes de congés, des tâches 'ingrates'!...?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

11. Les salariés sont-ils confrontés à des incertitudes (planning de travail instable, retard dans le versement des salaires, précarité des contrats, risque de perte d'emploi...) ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

12. Vos clients (ou donneurs d'ordres) vous imposent-ils des délais contraignants ?

- ☐ Jamais
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent
- ☐ Toujours

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

13. Les salariés sont-ils confrontés à un public difficile (clients mécontents ou personnes en détresse...) ?

- ☐ Jamais
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent
- ☐ Toujours

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

14. Les salariés sont-ils agressés verbalement (voire physiquement) par les clients, usagers, patients... ?

- ☐ Jamais
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent
- ☐ Toujours

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

15. Votre secteur d'activité est-il réputé 'difficile' (travail dur physiquement ou psychologiquement, horaires de nuit, décalés ou fractionnés, difficultés à recruter..) ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

16. Dans leur travail, les salariés se doivent-ils de « faire bonne figure » en toutes circonstances ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

17. Les salariés de votre entreprise forment-ils une équipe soudée (confiance, entraide, convivialité) ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

18. Existe-t-il entre les salariés des causes de désaccord portant sur le travail (flou sur le rôle de chacun, inégalité,...) ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

19. Les salariés ont-ils le sentiment de pouvoir faire un travail de qualité (fierté du travail bien fait) ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

20. Les salariés ont-ils le sentiment que leur travail compte pour le résultat final ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

21. L'entreprise a-t-elle des difficultés dans les relations avec les donneurs d'ordre (non respect des engagements contractuels, modification des délais, évolution des exigences) ?

- ☐ Jamais
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent
- ☐ Toujours

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

22. Les salariés ont-ils un retour régulier sur leur travail (résultats, satisfaction des clients,...) ?

- ☐ Jamais
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent
- ☐ Toujours

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

23. Les salariés sont-ils fréquemment interrompus dans leur travail pour effectuer des tâches non prévues ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

24. La répartition des tâches entre chacun est-elle clairement établie ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

25. Les salariés exercent-ils un travail complexe nécessitant une concentration intense ?

- ☐ Jamais
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent
- ☐ Toujours

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

26. Les salariés ont-ils la possibilité de développer de nouveaux savoir-faire et / ou de nouvelles compétences (formation, tutorat...) ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

27. Les salariés sont-ils consultés sur l'aménagement des locaux, l'acquisition de nouveaux matériels, le choix des outils ou produits, les modifications des jours ou horaires d'ouverture... ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

28. Les salariés peuvent-ils joindre facilement un responsable lorsqu'ils sont confrontés à un problème qu'ils ne peuvent pas résoudre eux-mêmes ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

29. L'ensemble des salariés sont-ils régulièrement informés sur la marche de l'entreprise (carnet de commande, projet de développement, perte de client...) ?

- ☐ Jamais
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent
- ☐ Toujours

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

30. Les salariés ont-ils la possibilité d'échanger sur la façon de faire le travail (entre eux et avec l'encadrement) ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

• Cette question porte plus globalement sur la situation dans l'entreprise ou la structure. Elle est à renseigner par le chef d'entreprise ou le responsable de l'évaluation.

31. L'entreprise est-elle confrontée à un problème récurrent d'absentéisme ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

- Cette question porte plus globalement sur la situation dans l'entreprise ou la structure. Elle est à renseigner par le chef d'entreprise ou le responsable de l'évaluation.

32. L'entreprise rencontre-t-elle des difficultés pour fidéliser ses salariés ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

- Cette question porte plus globalement sur la situation dans l'entreprise ou la structure. Elle est à renseigner par le chef d'entreprise ou le responsable de l'évaluation.

33. Les anomalies telles que : réclamations clients, malfaçons, erreurs, retards... sont-elles fréquentes ?

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non, pas du tout

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

- Cette question porte plus globalement sur la situation dans l'entreprise ou la structure. Elle est à renseigner par le chef d'entreprise ou le responsable de l'évaluation.

34. Le médecin du travail qui suit votre entreprise vous a-t-il signalé par courrier d'alerte ou dans la fiche d'entreprise des problèmes de troubles musculosquelettiques (douleurs articulaires, dos, épaules, coudes...) ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

- Cette question porte plus globalement sur la situation dans l'entreprise ou la structure. Elle est à renseigner par le chef d'entreprise ou le responsable de l'évaluation.

35. Le médecin du travail qui suit votre entreprise vous a-t-il signalé par courrier d'alerte ou dans la fiche d'entreprise des problèmes de souffrance au travail (stress, conflit, mal-être...) ?

- ☐ Oui
☐ Non

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

- Cette question porte plus globalement sur la situation dans l'entreprise ou la structure. Elle est à renseigner par le chef d'entreprise ou le responsable de l'évaluation.

36. Le document unique d'évaluation des risques professionnels est-il à jour (moins d'un an) ?

- ☐ Oui
☐ Non

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

- Cette question porte plus globalement sur la situation dans l'entreprise ou la structure. Elle est à renseigner par le chef d'entreprise ou le responsable de l'évaluation.

37. Des actions ont-elles été menées pour prévenir chacun des risques identifiés dans le document unique ?

- ☐ Oui
☐ Non

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

- Cette question porte plus globalement sur la situation dans l'entreprise ou la structure. Elle est à renseigner par le chef d'entreprise ou le responsable de l'évaluation.

38. Les accidents du travail, même sans gravité, sont-ils analysés ? (si pas d'accident cocher 'Oui')

- ☐ Oui
☐ Non

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

• Cette question porte plus globalement sur la situation dans l'entreprise ou la structure. Elle est à renseigner par le chef d'entreprise ou le responsable de l'évaluation.

39. Les salariés sont-ils exposés à au moins une de ces nuisances : bruit, poussières, produits chimiques dangereux, températures très chaudes ou très froides, postures pénibles, gestes répétitifs, vibrations, port de charges lourdes...?

- ☐ Oui
☐ Non

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

• Cette question porte plus globalement sur la situation dans l'entreprise ou la structure. Elle est à renseigner par le chef d'entreprise ou le responsable de l'évaluation.

40. Y a-t-il des postes de travail isolés (salarié seul ne pouvant être ni vu ni entendu directement par d'autres) ?

- ☐ Oui
☐ Non

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

41. Les salariés (ou leurs représentants) ont-ils bien été associés aux réponses à ces questions ?

- ☐ Oui
☐ Non

Commentaires (notez- ici les situations concrètes de travail discutées) :

BIBLIOGRAPHIE

-18 Questions qui Révèlent le Vrai Potentiel d'un Candidat Pendant un Entretien d'Embauche « Hellowork » Blog

-Entretien d'embauche : 18 questions qui révèlent le vrai potentiel d'un candidat par **Théo Chevalier**

-5 techniques pour une bonne communication au travail - Marie Pierre

-7 repères pour écouter ses collaborateurs - **Philippe Mayet**

-Cinq astuces pour (mieux) écouter son équipe - **Aurélie Tachot**

-Être à l'écoute de ses collaborateurs, la clé d'une équipe efficace ! - **Brand Voice**

-L'écoute active : Un outil puissant de management - Valérie Richard

-" Toujours être à l'écoute de ses collaborateurs " - Great Place to Work Luxembourg

-9 manières de se motiver en cas de découragement ! - **Barbara Santos**

-35 façons efficaces pour motiver les employés - Par Maxime Lacroix

-Entretien : 6 types de questions pour cerner la motivation - Sophie Girardeau

-Comment tirer le meilleur de vos employés - M^{me} Diane Bazire

-Offrir de bonnes conditions de travail à ses salariés pour en obtenir le meilleur - **Corinne Caillaud**

- Comment poser les bonnes questions? - Raphaële Granger

-10 leçons tirées de l'Art de la Guerre, à appliquer à votre Marketing digital - Gabriel Dabi-Schwebel

-L'art du questionnement / Taxonomie de Bloom - France Morin

-Qu'est-ce que le questionnement ? - Michel Meyer

-La priorité des DEH (DRH) : inventer l'avenir - **Thierry Boukhari**

-Comment S'inspirer Des Entreprises Où Il Fait Bon Travailler ? - **Maurice Midena**

-C'est quoi une entreprise où « il fait bon vivre » ? - Olivier CHICHEPORTICHE

-Pourquoi les « entreprises où il fait bon travailler » surperforment en temps de crise - **Thibault Perrin**

-Qu'est-ce qu'une entreprise où il fait bon travailler en 2018 ? - **Sarah Ferry**

-17 Clés pour reconnaître le métier de vos collaborateurs - Thibault BAHEUX -

-La pratique de la reconnaissance au travail en 06 étapes - Laure Becker

-La reconnaissance au travail - **Jean-Pierre Brun**

-La reconnaissance au travail: De la gratitude à l'intégration - **Jean-Pierre Brun**

-Les 4 formes de la reconnaissance au travail - Brun, J.P., Lamontagne, S., Blais, C., Pageot, N., Mélineau, D. & Lépine, P. (2005).

- Reconnaissance au travail : Un pilier de la motivation ? - Margaretta El Khoury
- Reconnaissance au travail : le secret de l'engagement ? - BY : Bloomat work
- Reconnaître ses employés - Nathalie Francisci
- Le nouveau manager à ses collaborateurs. 19 questions à poser dans vos sondages de satisfaction des employés - Neya Abdi**
- Apprendre à connaître ses équipes favorise leur rentabilité - Julie Le Bolzer**
- Améliorer la qualité de vie au travail pour augmenter la performance de l'entreprise ! - **Rédaction Juritravail**
- Qualité de vie au travail : comment concilier vie privée et vie professionnelle ? - Dalale Belhout
- Qualité de vie au travail : de quoi parle t-on ? Extraits de "10 questions sur la qualité de vie au travail" Anact – 2014**
- Comment savoir si nos employés sont heureux au travail ? - Emmanuelle Marion**
- Le secret des employés heureux - Jean-Benoît Nadeau**
- 12 façons simples d'améliorer le bien-être des employés - par : Applauz Recognition**
- Comment créer un environnement de bien-être au travail ? - Hélène Fabbrini**
- Comment favoriser le bien-être au travail - Aurélie Tachot**
- Initiatives de mieux être au travail : Pourquoi et comment les adopter - Élodie Brunet, CRHA
- 13 façons de perdre nos meilleurs employés - Cindy Boisvert**
- La mauvaise gestion des carrières coûte cher aux entreprises - Victoria Masson et Service Infographie**
- Comment promouvoir un comportement éthique en milieu de travail - Coécrit par l'équipe de wikiHow**
- L'importance de traiter équitablement les employés -Lauren O'Donnell
- L'éthique professionnelle et sa mise en oeuvre dans l'entreprise - Vincent Iacolare Synertal**
- Vous sentez-vous équitablement traité? – Jerome côté, Collaboration Spéciale La Presse**
- Conflits de valeurs et souffrance au travail -Diane Girard**
- Jeunes diplômés 2019 : comment les attirer dans votre entreprise - Caroline Diard**
- Comment attirer et retenir des employés - Caroline Côté**
- Comment attirer et retenir les talents dont vous avez besoin ? - Published by Cyril Arnaud
- «Comment attirer, mobiliser et fidéliser des employés?» - **Stéphane Simard, B.A., B.A.A.**

-Comment augmenter son taux de rétention des employés - par Leen Sawalha

-La prise de conscience : le révélateur de notre potentiel ? - *Assia El Ghazouani, styliste de mode*

-Tout commence par une prise de conscience - *Post By Céline Courchesne*

-Pourquoi les jeunes diplômés privilégient-ils de plus en plus les PME ? -
Dalal Belhout

- Le bonheur au travail: les 10 clefs d'un bon équilibre - Par **Vincent Olivier**

-Conduite du changement : éviter les points de blocage - By **Eric Delavallée** -

-Transformation culturelle : quels leviers clés pour engager les collaborateurs dans un changement de culture **Mélissa Plenier**

-Le DRH stratège dans le cadre de transformation : Mythe ou réalité ? -
Nathalie Bourbon - Isabelle Hoffmann -Stéphanie Verdier - Catarina Viana Garcia

- Définition du stress professionnel - **Marie-Thérèse Giorgio**

-Le mal-être au travail : passer du diagnostic à l'action (rapport) - M. Gérard Dériot

-Stress au travail : Des causes et des conséquences - Vanessa Bernard

-Comment gérer les personnalités toxiques au travail (et ailleurs) ? -
author:Bérangère Touchemann

-Comment gérer les problèmes avec ses collègues ? - Solange Arnaud

-Les relations professionnelles difficiles - Sylvaine Pascual

-Traiter l'insubordination d'un collaborateur - l'équipe de Manager GO !

-Charge mentale au travail : attention à la surchauffe - Elsa Sayagh

-Comment gérer la surcharge de travail chronique ? - Pascale Bélorgey

-Harcèlement au travail : jusqu'où l'entreprise peut-elle faire justice ? -
Maïté Helliopublié

- Assainir ses relations: sortir du triangle - Sylvaine Pascual Relations aux autres

-L'art de (se) diriger (le blog de Laurent Pelligrin)

-Managers, soyez justes envers vos équipes - Claire Aubé

-Comment trouver les conditions de travail flexibles parfaites pour chaque employé (ou presque) Anna Roberts

-4 règles d'or de l'amitié au travail - Juliette Roche

-5 méthodes pour faire naître de l'intelligence collective au boulot - Julie Krassovsky

-13 façons d'améliorer vos relations professionnelles avec vos collègues -
Jules Perignon

-Bénéfices de maintenir de bonnes relations avec ses collègues - **Martin Proulx**

-Comment avoir de bonnes relations de travail avec ses collègues -Marrie-

Pierre

-Comment bien s'entendre avec ses collègues de travail ? -Par marieclaire.fr

-Comment développer l'intelligence collective ? - Raphaële Granger

-Construire de bonnes relations professionnelles -Raphaële Granger

-Exploiter l'intelligence collective - Martine Borderies

-L'intelligence collective, levier de la performance - Philippe Hervé

-Les fonctions pratiques de la Gestion de Ressources Humaines - Nadia Ghaddab et Sourour Aouadi

-Managers, osez cultiver l'intelligence collective - Chronique de Muriel Caristan

-Les pratiques managériales les plus innovantes du monde - Chronique de Francis Boyer

-Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire - Antoine Vénard

-L'engagement : clé de la réussite des entreprises performantes - Nathalie Steinberg

-Travail : quand la pression devient trop forte - Lydie Colders

-Une tâche trop difficile peut être considérée comme un harcèlement - Emilie Marty

-Bore-out : symptômes, test, comment le soigner ? - Laure Dasinieres
Mis à jour le 06/01/20 13:34

-Réussir : les 6 bonnes habitudes que vous devez adopter - Reid Nalliat

LES ANNEXES

ANNEXE 1 : Fiche de poste

ANNEXE 2 : Formulaire d'évaluation de l'employé

ANNEXE 3 : Outil faire le point RPS



L'Énergie humaine

Pensons l'avenir à travers l'énergie humaine

Ahmed Toufik BENSaid
Psychologue Industriel
PLD en management des entreprises

