

5 articles

Pour améliorer vos compétences managériales



TABLE DES MATIERES

Préambule.....	3
Néholys, qui sommes-nous ?	4
La valeur du bien-être en entreprise	5
Les managers, pilotes de la QVT	7
Y à-t-il (encore) un pilote dans l'avion ?.....	7
Partage et solidarité en entreprise	9
L'entreprise bâtisseuse de ponts	9
Management, communication et émotions	11
L'ère de l'intelligence émotionnelle	11
Attention à la QVT « champagne »	13
Coordonnées/contact.....	14



Tous les ans à lieu la semaine pour la Qualité de Vie au Travail organisée par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) et son réseau d'Associations régionales (Aract).

Cette édition 2017 propose de travailler sur l'intégration de la qualité de vie au travail au sein des formations initiales et continues des managers et ingénieurs. L'événement permettra aussi de mettre en avant des initiatives et des recommandations pour former à un management de qualité.

« Selon **le baromètre CEGOS** « Climat Social et Qualité de Vie au Travail » de 2016, **64 % des managers et 55 % des salariés** ressentent un **stress quotidien**. Un trouble qui aurait un impact négatif sur la santé, estiment 72 % des interrogés, puisqu'il engendre, entre autre, des troubles dépressifs. Un mal pris très au sérieux par les autorités puisque ce sont 40 millions de personnes qui souffrent de dépression professionnelle au sein de **l'Union Européenne** et qu'il **coûte 617 milliards d'euros**. »

Les Chiffres de la QVT : le bilan de 2016 / Mieux-lemag.fr

C'est dans ce contexte que nous éditons ce document axé autour du management et de la qualité de vie au travail. Il a été rédigé par les membres de la team Néholys afin de pouvoir apporter certaines réponses en terme de management, tout en diffusant notre vision à ceux qui nous liront.

Bonne lecture !

NEHOLYS, QUI SOMMES-NOUS ?

Spécialiste de la qualité de vie au travail depuis 2009, Néholys vous accompagne dans vos démarches de prévention santé en entreprise, de prévention des TMS et des RPS, ainsi que dans vos besoins en médiation professionnelle.



UNE APPROCHE HOLISTIQUE

Nous menons une réflexion globale se basant sur une approche holistique qui consiste à prendre en compte la personne dans sa globalité (dimension physique, mentale, émotionnelle, familiale, sociale, culturelle, spirituelle...). Notre approche est participative et conjointe, nous identifions l'origine des problématiques afin d'avoir une prise de conscience du lien de causes à effets. Puis, ensemble, nous co-construisons un plan d'action sur-mesure pour répondre aux problématiques rencontrées.

LA VALEUR DU BIEN-ETRE EN ENTREPRISE

De nos jours, de nombreuses entreprises s'accordent pour dire que la place du bien-être est une composante essentielle pour la réussite. En effet, différents types de postes sont créés pour permettre aux collaborateurs d'évoluer dans un environnement où il fait bon vivre. C'est le cas par exemple des "Chief Happiness Officer" (un métier tout droit venu des Etats-Unis qui consiste à organiser des moments de convivialité entre collaborateurs), ou des "Happiness Managers" (un métier tout droit venu des Etats-Unis également, qui consiste à veiller à ce que chacun soit heureux au travail).

Affecter un poste pour s'assurer du bonheur de ses collaborateurs traduit le fait qu'être heureux au travail est une composante essentielle du travail. Que ce soit aujourd'hui ou demain il faut désormais composer avec cette notion.

Différentes études réussissent à chiffrer l'intérêt que peut avoir une entreprise à s'assurer de la bonne Qualité de Vie au Travail (QVT) de ses salariés.

C'est le cas notamment de l'étude menée par trois chercheurs de l'université de Warwick en Angleterre. Un panel de 700 personnes (divisé en 2 groupes) s'est livré à une expérience. Il a été demandé au premier groupe de se replonger dans leurs mauvais souvenirs et de se remémorer leurs scènes de ménage ou leurs deuils récents. Aux autres ont été servi des chocolats. Ils ont également eu droit à une projection de clips humoristiques. Puis, les deux groupes ont été réunis et soumis au même examen de mathématiques chronométré.

Non seulement les participants qui étaient en joie ont fini le test avant les attristés, mais en plus, leurs réponses étaient plus justes. Une performance supérieure de 10 à 12% par rapport aux autres.

Ce résultat, plusieurs grandes entreprises comme Apple, Google, Amazon, Facebook ou Microsoft l'ont compris il y a longtemps. C'est pourquoi ils s'attachent à proposer un environnement sain, plaisant et amusant à leurs salariés, dans l'idée d'éviter toutes perturbations liées à des sentiments négatifs.

Dans la même catégorie, une étude anglaise (encore une !) a cherché à calculer l'impact de l'amélioration de la QVT sur la productivité de l'entreprise et les résultats sont sans équivoque. En effet, chaque année, la Grande-Bretagne observe une perte de productivité estimée à 57 millions de £ivres sterling (66,541 Millions d'€uros) due à une mauvaise santé de ses salariés et un manque de bien-être au travail. Cette valeur équivaut environ à 23,5 jours d'arrêt par employé (et par an). En écho à cette valeur, il a été constaté que les entreprises qui mettent en avant le bien-être au travail ont permis une diminution de l'absentéisme et du présentéisme de façon conséquente et une augmentation significative de la productivité.

Le terme "bien-être en entreprise" fleuri donc ces derniers temps. Peu importe que ce soit via la création de nouvelles professions, ou par la prise en considération de la part de l'employeur de l'importance du bien-être de ses salariés. Il sera bientôt pointé du doigt le fait d'aller travailler dans une entreprise où il ne fait pas bon travailler parce que l'ambiance y est mauvaise ou parce que tout le monde ne fait que se croiser sans prendre le temps d'échanger et de se découvrir.

Selon plusieurs études menées par le MIT et Harvard, les salariés heureux sont deux fois moins malades, six fois moins absents, neuf fois plus loyaux, 31% plus productifs et 55% plus créatifs. Les statistiques donnent envie de se lancer dans la démarche.

Depuis qu'il existe des outils efficaces comme la plate-forme <http://www.weview.fr/> permettant d'évaluer la QVT au sein d'une entreprise et d'avoir des préconisations de la part de spécialistes pour améliorer la QVT.

Ça vaut le coup d'essayer, vous ne trouvez pas ?

- **Etienne Gouguet**

LES MANAGERS, PILOTES DE LA QVT

Y A-T-IL (ENCORE) UN PILOTE DANS L'AVION ?

A l'heure où l'on réfléchit beaucoup à la libération des entreprises, à la diminution des strates managériales, à l'intensification de la collaboration et de la participation des équipes aux décisions, voire à des méthodes de gestion de projet qui donnent l'exclusivité à « l'expérience client », qu'en est-il du pilotage du bien-être au travail ? Qui sont ceux qui prennent encore soin des salariés, si ceux-ci se trouvent libérés des N+1 ou livrés à eux-mêmes ; mieux encore que se passe-t-il quand ils se retrouvent seuls face aux desiderata des clients ?

Ces questions, elles nous sont posées chaque jour par des managers pris dans une tension : le désir réel de faire évoluer, voire de révolutionner les rapports au travail ; et le constat d'un échec dans la relation humaine, dans la résolution des conflits ou des différends entre collègues. Dans cette tension, le territoire du manager semble devoir reculer sur tous les fronts, même les plus essentiels. Et comme les effets de ce recul s'avèrent plutôt bien vécus par les salariés – à court terme – il semble évident que la Direction ne voudra pas s'aventurer à inverser la trajectoire, pour ne pas risquer de troubler le nouvel ordre public. Et l'on entend ainsi évoqué le cas des managers intermédiaires, comme de nouveaux résistants au changement, qui ne supportent pas de voir disparaître « leurs prés carrés ».

Il est intéressant de voir les effets à long terme de ces modifications et de bien saisir les besoins primaires de ces managers. J'ai à l'esprit deux expériences dans deux secteurs qu'a priori tout oppose. Les deux entreprises concernées ont initié un chemin ambitieux et courageux de mutation de leur management pour donner plus d'autonomie à leurs collaborateurs et alléger le poids hiérarchique. L'engagement de la Direction est exemplaire. Les collaborateurs sont unanimes : l'autonomie et le degré d'écoute sont au plus fort. Dans l'une de ces entreprises cependant- une entreprise du secteur industriel – les anciens « Chefs de service » sont devenus « coordinateurs » et malheureusement le changement de statut a souvent été décrété par la Direction et la communication n'a pas été préparée. Par ailleurs ces coordinateurs se trouvent confrontés quotidiennement à des problématiques d'atteintes d'objectifs et telle est la mission qui leur est confiée : suivre le TRS (taux de rendement synthétique). Cependant ces mêmes coordinateurs assistent à des difficultés relationnelles au sein des équipes – qu'ils remontent à leurs managers, moins proches du terrain et incapables de réagir sur le champ – ou bien à des écarts dans le port des EPI (Equipements de Protection Individuelle) : évènements contre lesquels ils ne peuvent rien n'ayant ni le pouvoir disciplinaire, ni le désir de passer pour « le rapporteur ». Leur mission c'est l'objectif et non l'homme. Dans ces équipes, le coordinateur se trouve régulièrement en difficulté avec des ouvriers qui passent « au-dessus » de lui pour aller directement s'adresser au manager – lui-même débordé. Quant aux collaborateurs une situation d'injustice est vécue par certains d'entre eux : parce que les plus forts occupent le terrain, parce que les conflits ou les manquements non résolus ou résolus trop tard s'accumulent, etc.

Or cette situation, vous la retrouvez à l'identique dans une société d'informatique avec une population de jeunes développeurs. Dans cette équipe aucune personne n'a officiellement occupé le statut de manager, mais la nature ayant horreur du vide, les clans se sont formés, des conflits plus ou moins larvés sont nés, des règles ont même été réclamées, au point de mettre en péril toute personne se trouvant en situation de « leader ».

Ces quelques exemples nous montrent combien les nouvelles expériences managériales sont un chemin ; et avant tout un chemin d'humilité, semé d'échecs et d'embuches. Alors quelle question se poser quand les premières illusions de réussite s'envolent ? Quand les coordinateurs ou les leaders frôlent le burn out ou la démission ? Quand les collaborateurs commencent à regarder en arrière, laissant entendre que c'était mieux avant ?

Il s'agit peut-être de se poser une simple question : puisque nous cherchons la réussite de notre entreprise par le bien-être de nos salariés, pourquoi ne pas instaurer une réflexion sur une nouvelle compétence managériale : « manager-pilote de la qualité de vie au travail » ? Quels sont les managers qui ne se montreraient pas créatifs si on leur donnait une vraie autorité et une compétence en la matière : sécurité, santé, intelligence émotionnelle, gestion de la relation humaine, communication. Autant de sujets qui ne relèvent plus seulement de la technique, mais bien de la compétence élémentaire du manager.

Alors quelles sont les entreprises prêtes à décoller sous la conduite de ces nouveaux managers ? Quelles sont les Directions prêtes à donner à ces managers les bons leviers de ce supersonique ?

- **Nicolas Mairand**

PARTAGE ET SOLIDARITE EN ENTREPRISE

L'ENTREPRISE BATISSEUSE DE PONTS

« Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts » affirmait Isaac Newton. Je ne vous parlerai pas d'architecture ou d'entreprise du bâtiment, mais bien de la QVT (Qualité de Vie au Travail) et des notions de solidarité et de partage.

Il y a peu de débat sur le fait que la solidarité et le partage sont des valeurs à promouvoir. Mais qu'en est-il dans les faits ?

Dans la sphère privée, les initiatives se multiplient. Des bonnes résolutions (Holi Me met sur sa liste « je m'investis dans une cause »), aux plateformes web dédiées (monptivoisinage.com ; auxservicesdesvoisins.com...), en passant par les lieux publics où chacun peut déposer des livres ou jeux, ou encore les collectes ou offres de services en soutien à des victimes de catastrophes naturelles ou d'attentats, et j'en passe ...

Dans l'entreprise, si les actions sont encore à ce jour timorées, la solidarité et le partage s'invitent toutefois à la table des discussions sur les axes stratégiques de développement.

Les raisons en sont assez simples :

- L'intelligence collective fait ses preuves. Personne n'oserait contredire le fait que les échanges de connaissance sont à somme positive : quand on la partage, elle se multiplie. Les réponses (peut-être les meilleures) viennent de la confrontation des points de vue et d'idées individuelles. Et pourtant, il n'est pas si aisé d'échanger et de transmettre des informations ou idées, parfois issues de longues heures de recherches et d'expérimentation personnelles, avec la peur d'être jugé ou parfois de se voir déposséder du fruit de son travail et donc de la reconnaissance qui y serait directement liée.
- Le sens, le sentiment d'être utile et la relation avec autrui font aujourd'hui partie du Top 5 des leviers de motivation (ou facteurs de démotivation) des salariés, quelles que soient les catégories socio-professionnelles et les secteurs d'activité.
- Le jeu et le plaisir sont aussi recherchés dans le milieu professionnel notamment par les générations les plus jeunes. On veut s'amuser au travail.
- L'innovation et le changement sont des incontournables dans le développement, parfois la survie, de plus en plus de structures. La découverte d'autres horizons est un atout majeur pour rester compétitif et à fortiori précurseur. Elle l'est aussi pour fidéliser au sein des structures les forces vives, avides de nouveauté : intégrer la découverte dans l'entreprise limite les risques de voir partir des compétences clés.

Sur les actions à entreprendre, les entreprises n'ont que l'embarras du choix.

Il y a celles qui s'impliquent dans des événements sportifs servant des causes « sociales » comme par exemple :

- Le Vendée Globe avec Tanguy De Lamotte, l'un des skippers les plus populaires, soutenu par le groupe KLINE et finançant des opérations d'enfants souffrant de malformations cardiaques, Eric Bellion soutenu par 14 mécènes et 80.000 collaborateurs pour porter les

principes d'actions de COMMEUNSEULHOMME, Yann Elies soutenu par le Groupe Quéguiner pour la Fédération Leucémie Espoir...

- Des courses auxquelles les collaborateurs participent par équipe à l'effigie des entreprises en soutien de la lutte contre le cancer du sein, de la défense d'environnements naturels, ...
- Des actions ponctuelles de sensibilisation ou de contribution (journées de collectes, travaux, ...) au profit d'associations.

Des entreprises partagent des locaux avec d'autres structures, créent des challenges inter-entreprises, participent à des clubs d'entreprises ...

Dans le champ des possibles, il y a aussi le mécénat de compétences (comment lier entreprise et actions d'intérêt général avec ses salariés), les découvertes internes sous format « vis ma vie », les team building intra ou inter-services voire inter-entreprises, et bien d'autres formats selon les objectifs et spécificités de chacun.

Il est difficile seul de construire un pont, mais beaucoup plus simple à plusieurs...

A chacun de choisir la destination de son pont, en gardant à l'esprit que toute innovation, tout changement, entraîne 3 réactions : d'abord « c'est ridicule », puis « c'est dangereux » et enfin « c'est évident » (Idriss Aberkane).

Et puisque nous parlons de partage, voici quelques idées de lectures à lire seul ou à partager, et pourquoi pas dans votre structure :

- **Laurent Gounelle** : *Les Dieux voyagent toujours incognito ; le jour où j'ai appris à vivre ; l'homme qui voulait être heureux*
- **Paulo Coelho** : *L'alchimiste*
- **Jim** : *Un petit livre oublié sur un banc (BD)*
- **BeKa, Marko, Cosson** : *Le jour où le bus est reparti sans elle (BD)*
- **Guillaume de Bats** : *Marins d'audace (roman graphique)*
- **Lupano et Moreau** : *Le singe de Hartlepool (BD)*
- **Quinn et Tayal** : *Steve jobs (en BD)*
- **Idriss Aberkane** : *vidéo sur l'économie de la connaissance*

- **Carine Desnove**

MANAGEMENT, COMMUNICATION ET EMOTIONS

L'ERE DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE

Récemment lors d'une formation sur le management et les émotions, un manager expérimenté me posait la question suivante : « Pourquoi aujourd'hui faut-il manager avec les émotions ? Hier au moins c'était simple : on disait un truc à ses équipes et elles obéissaient. On ne s'écoutait pas... On savait que le boulot, c'est le boulot... On n'avait pas Monsieur Michu qui risque de péter un plomb dès qu'un truc va de travers, Mademoiselle Duchemin qui est au bord des larmes du matin au soir, Monsieur Julot qui est sous stress dès qu'on lui parle un peu fort. Ah ! Hier on savait faire face ! » Après cette déclaration, un jeune manager a alors posé la question aux 4 ou 5 managers expérimentés présents dans la salle : « Et alors avant on ne s'écoutait pas, ok ça on a compris ! Mais ça veut dire qu'on ne souffrait pas ? ». Et c'est après un long silence que les langues se sont déliées. Chacun de ces managers de la « vieille école » a raconté ses frustrations et ses blessures de jeunes collaborateurs. Alors autrefois aussi on avait des émotions...

En effet nous sommes entrés dans l'ère des émotions. Et cela ne date pas d'hier. Ce basculement on le perçoit déjà dans le discours des dirigeants politiques. Il y a un abîme entre la caricature du patron interprété par Bernard Blier, dans le film *Un idiot à Paris* (1967) :



Bernard Blier dans le film « Un idiot à Paris » (1967)

(http://www.dailymotion.com/video/xk4da_jelios-dialogue-audiard-greve-management-un-idiot-a-paris_shortfilms)

Et le retournement opéré par Valéry Giscard d'Estaing en 1974 dans le débat qui l'oppose à François Mitterrand ; débat resté célèbre en raison de l'expression « monopole du cœur » employée par le futur Président de la République :



Valéry Giscard d'Estaing « Vous n'avez pas le monopole du cœur ».

(<http://www.ina.fr/video/I00017840>)

En voyant ces images on comprend tout l'enjeu qu'il y a dans une société de communication à gagner les cœurs, ou tout le moins à ne pas se faire exclure du champ de l'émotion. Les émotions règnent sur les équipes comme elles règnent dans le débat public. Dès lors chez certains managers apparaît le rêve suivant : dominer la sphère émotionnelle de l'autre, et ne rien laisser transparaître de ses propres émotions. Ils se mettent ainsi à l'école de Jean-Paul Belmondo dans *l'itinéraire d'un enfant gâté* :



Itinéraire d'un enfant gâté: « le test ».

(http://www.dailymotion.com/video/x2lny5f_itineraire-d-un-enfant-gate-le-test_shortfilms)

Est-ce cela l'intelligence émotionnelle dont on parle tant ? Mieux contrôler pour mieux utiliser, mieux diriger l'autre ? La question se veut provocatrice, mais il y a sans doute un peu de vrai cependant. L'empathie est cette distance – distance émotionnelle – qui ne permet pas tant d'utiliser les ressources de l'autre à son profit, que d'aider l'autre dans une authentique relation d'adulte à adulte, avec la distance qui permet de penser avec l'autre pour sortir du piège des émotions. Les jeunes générations – qu'on croie ou pas à la génération Y – sont sans doute celles qui attendent le plus de nous pour leur développement professionnel et personnel et, chez elles, les émotions sont une porte d'entrée privilégiée de cet apprentissage.

Ainsi si l'on renvoie dos à dos deux types de postures managériales, on n'aide pas plus ses collaborateurs réagissant émotionnellement à leurs émotions qu'en les niant. Le management des émotions se situe dans ce juste équilibre entre la connaissance de soi, la connaissance de l'autre, la compréhension des rôles de chacun et une communication empathique, c'est-à-dire centrée sur la personne. En un mot le management des émotions fait à la fois partie intégrante du management des hommes, mais peut aussi devenir un chemin extraordinaire de découverte de l'Homme. L'ère des émotions invite donc à une aventure managériale riche et passionnante...

Car enfin, dans certains moments cruciaux ou exceptionnels, n'est-on pas impressionné par ces managers capables de faire circuler ou de partager leur émotion et l'émotion collective ? Et quoi de plus puissant que les émotions pour passer un cap difficile, une épreuve réputée insurmontable, fédérer des personnalités que tout oppose ? Mais à ce niveau-là le manager sortira de la technique pour déployer tout son art, voire son génie. Ouvrant ainsi une voie qui lui est propre, une voie que personne ne pourra explorer à sa place, une voie qui révèle tous les talents de sa personne. Qu'on aime ou pas le foot ou Pascal Dupraz – l'entraîneur du FC Toulouse qu'il a sauvé de la relégation en 2016 -, cette petite vidéo, devenue virale, illustre assez bien la conclusion de ce propos : <http://www.sudouest.fr/2016/05/16/video-l-incroyable-causerie-de-pascal-dupraz-qui-a-emu-les-joueurs-de-toulouse-2364334-766.php> »

- **Nicolas Mairand**

ATTENTION A LA QVT « CHAMPAGNE »

Voici un moment maintenant que la démarche de qualité de vie au travail est présente dans les médias et dans les entreprises. Beaucoup d'entre elles dont de grands groupes se lancent dans une démarche de qualité de vie au travail (QVT) pour leurs collaborateurs. Nous ne pouvons que nous féliciter d'un tel engouement car il est maintenant clairement établi que bien-être au travail et performance sont liés. Pour étayer ce résultat, nous avons établi quelques recherches qui laissent paraître que seules 2 approches étaient réellement efficaces : le mode directif et le mode collaboratif.

Pour la première approche, les résultats sont très bons à court terme mais désastreux sur le long terme. Qu'il s'agisse du point de vue Humain ou économique.

Pour la deuxième approche, les résultats sont aussi bons à court, moyen et long terme. La démarche de qualité de vie au travail dans un mode de management « collaboratif » apporte de très bons résultats tant sur le plan Humain qu'économique.

De ce fait, il est aujourd'hui de bon ton de dire que telle ou telle entreprise est dans une démarche de QVT.

Mais attention, il nous semble important d'apporter un regard différent sur cette approche.

Il y a de plus en plus de dynamique de QVT « champagne ». C'est-à-dire que des démarches de Qualité de Vie au Travail sont effectuées sur la forme et pas sur le fond.

Il y a beaucoup de communication aujourd'hui concernant des améliorations de locaux, de salles de pauses, d'espaces de travail collaboratif...

Il est bien évident que la QVT n'est pas liée uniquement à cela. J'en veux pour preuve la récente étude ANACT/TNS SOFRES qui a demandé aux collaborateurs ce qu'ils entendaient par Qualité de Vie au Travail. Les réponses sont les suivantes :

RESPECT, EPANOUISSEMENT, RECONNAISSANCE, MOTIVATION ET CONVIVIALITE.

Dans une approche de qualité de vie au travail, il est important de balayer l'ensemble des sujets, à savoir : environnemental, organisationnel, relationnel, matériel et individuel.

Si l'on reste sur une approche de surface avec la salle de pause ou autre, il est évident que nous sommes bien dans le sujet mais cela reste superficiel et ne résout pas les problématiques de fond. Et oui, est-ce nécessaire de le rappeler, si une entreprise décide de mettre en place une telle dynamique, c'est bien pour régler des problèmes de fonds déjà existants ou alors s'ils n'existent pas, c'est faire en sorte qu'il n'y en ait pas.

Une approche pragmatique et sur-mesure répondra parfaitement aux attentes des collaborateurs ce qui vous garantira la réussite du projet.

- **Alexandre Loisy**

COORDONNEES/CONTACT

Néholys

La Roche sur Yon

52 rue Jaques Yves Cousteau
Bâtiment D
85018 La Roche sur Yon CEDEX
02 51 24 95 81

Mail : contact@neholys.com

Site web : www.neholys.com



Néholys



Néholys



@NeholysQVT