

MANAGEMENT BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

12 défis à relever pour déployer
une Politique Bien-être en Entreprise



Régine Love **MOUKETE**

©Tous droits réservés, Régine Love MOUKETE 2019

INTRODUCTION

Selon une étude menée par Harvard/MIT : "Un employé heureux est 2 fois moins malade, 6 fois moins absent, 9 fois plus loyal, 31% plus productif et 55% plus créatif"

Si vous êtes un manager, ces chiffres devraient absolument vous interpeller. Le bien-être au travail aujourd'hui est un pilier incontournable pour toutes les organisations qui recherchent des niveaux de performance qui dépassent ce que le commun des organisations produit.

Alors, c'est quoi le bien-être au travail ? Le bien-être au travail est l'ensemble des facteurs susceptibles d'influer sur la qualité de vie des employés sur le lieu de travail. Il a un impact sur l'épanouissement et la productivité de ces derniers.

L'épanouissement de vos collaborateurs dans le cadre de leur travail est primordial. D'une part, c'est un véritable vecteur de performance et d'efficacité qui augmente la productivité (c'est prouvé !). D'autres parts, c'est un indicateur de management qui permet de vous auto-évaluer et voir si votre organisation arrive à offrir à ses collaborateurs les meilleures conditions pour leur performance, épanouissement et leur joie de vivre. Les organisations qui deviennent « le meilleur endroit où il fait bon de travailler » « Great place to work » sont celles qui se préoccupent de tenir compte des besoins d'épanouissement et de bien-être de leurs collaborateurs. Elles sont certainement celles qui ont

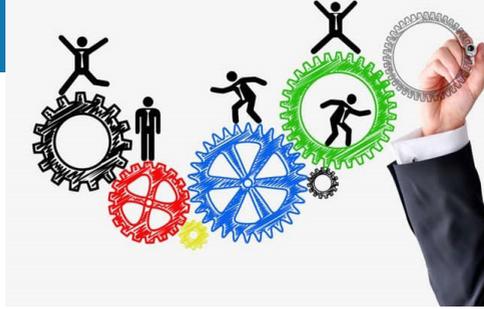
compris que pour une meilleure performance individuelle et collective, l'on doit offrir à l'employé plus qu'un simple emploi et un salaire.

La question à ce niveau est de savoir pourquoi beaucoup d'organisations n'ont pas en place une politique d'optimisation de l'épanouissement et du bien-être au travail? Peut-être qu'elles n'en ressentent pas le besoin ou se demandent encore par où elles devront débiter la mise en œuvre d'une politique d'optimisation du bien-être au travail.

C'est pour répondre à cette problématique que "Management du bien-être : 12 défis à relever pour déployer une politique "bien-être en entreprise" voit le jour. Vous y trouverez 12 défis et 12 principes, méthodes et outils inédits pour vous approprier ce concept.

Bienvenue dans l'univers du happy Management !

Régine Love MOUKETE Coach - Consultant Bien-être au travail



DÉFI 1

OFFRIR UNE RAISON D'ÊTRE, L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE ET LA COHÉSION POUR OPTIMISER LA CONTRIBUTION DES COLLABORATEURS

Pourquoi c'est important pour le bien-être au travail ?

Vous avez certainement entendu que lorsqu'il est question de mobiliser son équipe, il ne faut pas dire aux gens ce qu'il faut FAIRE. Il faut débiter par la question: « **POURQUOI NOUS FAISONS CE QUE NOUS FAISONS?** ». Lorsque travailler dans une organisation devient pour un salarié l'occasion d'accomplir une mission au delà du besoin de « gagner un salaire », il va de soi qu'il va trouver plus facilement dans son travail une bonne source d'épanouissement

Une organisation qui accomplit une mission autre que « gagner de l'argent » ou encore « faire du bénéfice » et qui explique clairement à ses salariés pourquoi elle existe offre par la même occasion à ses aspirants de voir combien il faut participer à quelque chose de très grand en y travaillant.

Il existe deux jours importants dans la vie de chacun de nous: « le jour où nous sommes nés et le jour où nous savons

pourquoi nous sommes nés ». Imaginez des collaborateurs qui une fois qu'ils intègrent votre organisation se disent : « J'ai toujours rêvé de faire ce truc, j'ai toujours rêvé de me rendre utile en le faisant » ?

Le but de la vie, c'est d'être heureux, se sentir bien dans sa peau et être utile au monde.

Nous passons plus de la moitié de notre temps au travail. Plus qu'un facteur identitaire, le travail de nos jours est une valeur importante. Savez-vous que l'une des questions que l'on vous pose de nos jours après avoir pris de vos nouvelles est : qu'est-ce que tu fais dans la vie ?

Pourquoi vos collaborateurs doivent-ils avoir plaisir à pousser la porte de vos bureaux tous les matins si vous ne créez pas en eux cette motivation (le motif qui les pousse à l'action), une vraie raison d'être qui fait que leur travail donne du sens à leur vie ?

Comment s'y prendre ?

John Maxwell dit : « Une équipe ne peut pas gagner le championnat si ses joueurs ont chacun un programme différent »

L'une des raisons pour lesquelles la plupart des gens ne sont pas heureux au travail, c'est qu'ils se retrouvent à se battre pour des causes disparates. C'est pour cela que le manager doit s'assurer que l'équipe regarde dans la même direction et se bat pour la même cause.

Le manager doit définir un projet de création de sens de l'engagement commun, de but poursuivi commun et de la cohésion au tour d'un même idéal pour lequel les gens se décident, s'arment et se battent pour réaliser. Les participants à ce projet doivent appartenir à différents services et catégories sociales de l'entreprise. Quelques points importants :

1. Chercher à recruter essentiellement le type de collaborateurs qui vont trouver leur épanouissement dans ce que l'organisation poursuit comme but ;
2. Se demander quel type de collaborateur choisir pour être sûr d'augmenter les chances d'accomplir la mission ;
3. Etre assez sélectif pour ne pas se retrouver avec des gens qui se battent pour un idéal pour lequel ils ne se sentent pas convaincus et qui se sentent utilisés ;
4. Faire une revue régulière et demandez clairement à chacun des collaborateurs : « Penses-tu vraiment que ce que nous faisons ici, l'idéal que nous poursuivons est le type de mission qui t'offre les meilleures chances d'épanouissement » ;
5. Montrer combien l'organisation tient à accomplir la mission et poursuivre l'idéal et le vivre au quotidien afin de justifier l'engagement des collaborateurs ;

La plupart des gens s'attendent à ce que l'augmentation de salaire vient leur assurer l'épanouissement et le bien-être. La vérité, c'est qu'aucune duplication d'avantages ne peuvent les rendre heureux s'ils n'utilisent pas ce qu'ils font pour se sentir utile et avoir le sentiment d'être en train d'accomplir une grande mission. Et le manager doit s'assurer de ce que cela soit clair pour eux.

DÉFI 2



RENDRE VOTRE MANAGEMENT SÉDUISANT ET ATTRACTIF POUR AMENER LES AUTRES À VOUS SUIVRE ET ADHÉRER À VOTRE VISION.

Pourquoi c'est important pour le bien-être au travail ?

Les gens aiment séjourner et rester là où ils se sentent bien. La vie est dure et ce n'est pas la peine de le rappeler. Les collaborateurs (et salariés) dans les entreprises ont suffisamment de tensions et de pression dans leur vie personnelle que c'est parfois difficile pour eux de s'en sortir.

Mais armé du devoir de rester professionnel, ils s'arrangent pour se faire une bonne mine le matin, se parer de leurs plus beaux vêtements et se mettent en route pour le travail. Ils espèrent en effet trouver le formalisme, les défis professionnels et surtout l'obligation de résultat. Pendant ce temps, ils se demandent bien : « Pourquoi ne pas joindre l'utile à l'agréable ? ». Et puisque justement ils vont passer vraisemblablement plus de temps au travail qu'à la maison, la qualité moyenne de leur bien-être va dépendre de la qualité de vie au travail.

A cela, il faut ajouter un principe déterminant en leadership: « Les gens suivent ceux qui les aiment et leur font confiance. Si bien que si vous voulez que les gens vous suivent et vous fassent confiance, il faudra leur montrer que vous les aimez et ils vous feront confiance ».

Est-ce que le manager a besoin d'aimer ses collaborateurs ? Question difficile ! Mais une chose est sûre, ils doivent se sentir bien et rassurés quand ils sont avec lui. Et cela est peut-être évident s'ils n'y mettent pas de l'amour.

Le manager est capable de poursuivre une direction, mais pas à la changer. Par définition, le rôle du manager consiste à définir les procédures et veiller à leur mise en application. Il est donc porté sur le système plus que sur les relations.

Pour conduire les employés dans une nouvelle direction, il faut avoir de l'influence, seul le leader peut le faire. Le leader véritable est celui qui connaît ses hommes, leurs pratiques au quotidien, sait les challenger, les accompagner dans une direction précise. Mais une chose importante que la plupart des « managers » refusent de pratiquer, c'est « l'amour et la bienveillance ». La bienveillance est souvent assimilée à de la faiblesse alors que la meilleure façon d'amener les gens à se battre pour vous et avec vous, c'est de leur montrer que vous êtes prêts à vous battre pour eux.

Lorsqu'un manager se donne clairement pour objectif d'aider ses collaborateurs dans leur réussite, ils prennent du plaisir au travail, sont plus épanouis et se donnent à leur tour pour l'aider à atteindre les objectifs de sa direction ou de son unité.

Lorsqu'il est question d'assurer le bien-être de vos collaborateurs, leur manifester de la bienveillance, répondre à certains de leurs besoins extra-professionnels n'est pas trop donné. D'ailleurs, cela leur donne une deuxième raison de s'investir à vos côtés et cerise sur le gâteau, ils ont le sentiment d'être valorisés et d'être utiles ce qui améliore clairement leur niveau de performance et bien être.

Comment s'y prendre ?

« Les gens suivent ceux qui les aiment, s'investissent et prennent du plaisir à leurs côtés si bien que si les gens ne vous suivent pas, vous devez vous demander ce que vous devez faire pour vous rendre plus utile et plus séduisant »

Si nous partons du besoin d'offrir aux salariés une raison d'être et de se battre à vos côtés (pendant qu'ils prennent du plaisir) autre que le salaire, leur montrer que vous vous battez pour eux leur donnera une nouvelle raison de s'engager. Mieux, le fait de se sentir valorisé va leur produire un plaisir de servir et optimiser leur niveau de performance. Pour y arriver, le manager doit :

1. Etudier les sensibilités et les besoins de chacun de ses collaborateurs ;
2. Décider clairement de devenir l'un de leurs meilleurs ou plus grand bienfaiteur ;
3. Elaborer un plan de générosité à leur égard avec pour objectif de leur montrer qu'il les valorise ;

4. Utiliser le plan de formation et de mentorat pour les aider à progresser dans leur carrière et les accompagner dans leur épanouissement personnel ;
5. Les aider à trouver l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle en leur accordant une flexibilité des horaires de travail, leur permettant de « rentrer de temps en temps chez eux » un peu plus tôt qu'habituellement, le télétravail et/ou en leur offrant des jours « off » non comptabilisés.

Un manager qui met en place une politique pareille non seulement va augmenter l'engagement des collaborateurs mais leur assurera un meilleur « être » et un plus grand niveau d'épanouissement



DÉFI 3

REMETTRE L'EFFICACITÉ ET LA MAÎTRISE RELATIONNELLE ET ÉMOTIONNELLE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Pourquoi ?

« On travaille et on réussit plus facilement avec les gens avec qui on est ami et on a de bonnes relations si bien que si vous ne réussissez pas avec les gens, il faut peut-être penser à multiplier le nombre d'amis que vous avez sur le lieu de travail et dans le monde des affaires » - Hermann H. CAKPO

La plupart des managers peuvent être parfois et sont très souvent « très orientés résultats », du moins concentrés sur le travail à faire et ne se préoccupent pas de travailler la qualité des relations sur le lieu de travail : « Nous ne sommes pas camarades » ; « Je n'ai pas à m'occuper de la vie privée des gens » ; « Ils sont des adultes et je n'ai pas à jouer leur baby-sitters » ; « Les gens ne veulent même pas qu'on s'intéresse à eux. Pourquoi les déranger ? » ou encore : « Pour moi, quand on est au travail, il faut laisser de côté les pleurs et je n'ai pas mon temps pour les pleurnichards ».

En réalité, on ne demande pas à un manager de devenir un

babysitter. Mais il existe des principes simples et déterminants qui montrent clairement qu'un travail devra être fait pour améliorer les relations sur le lieu du travail :

1. Les gens complices qui se connaissent et s'apprécient travaillent mieux ensemble ;
2. La méfiance augmente le coût des affaires ; c'est-à-dire lorsque les gens ne s'entendent pas et se méfient les uns des autres, ils coopèrent difficilement, ils sont plus exigeants et prennent plus de temps à servir ;
3. Nous aimons tous les encouragements ; nous aimons tous qu'on prenne soin de nous ;
4. 97% de ce qu'on obtient sur le lieu de travail (et dans le monde des affaires), s'obtient de façon informelle.

L'on nous a parlé et répété certainement l'importance du fait d'avoir des relations saines dans la réussite d'une carrière et d'une vie. Cela devrait normalement attirer l'attention de tous les managers sur le besoin de développer des relations de qualité avec leurs collaborateurs. C'est l'une des conditions déterminantes pour réussir avec eux, les faire réussir et surtout réussir ensemble.

Et parlant de réussir ensemble, lorsque les relations sont bonnes, le climat de confiance s'améliore et la collaboration devient plus fluide, augmentant le bien-être individuel et collectif.

Comment s'y prendre

« Pour vous conduire, utilisez votre tête ; pour conduire les autres, utilisez votre cœur »

A partir du moment où le manager prend conscience de l'importance de la qualité des relations dans l'efficacité individuelle et collective et le bien-être des collaborateurs, il doit créer les conditions pour l'assurer et faire de son équipe ou de son organisation le meilleur endroit où les gens n'ont jamais travaillé.

Qui ne voudra pas joindre l'utile à l'agréable ? Qui ne voudra pas se sentir bien sur le lieu de travail ? Qui ne voudra pas avoir une collaboration saine, fluide et mutuellement fructueuse et épanouissante avec chacun de ses collègues et supérieurs ?

Mais ce n'est pas aux collaborateurs le désirant d'en créer les conditions, c'est au manager de faire de leur bien-être une priorité et d'élaborer un programme volontariste et diligent pour y arriver :

1. Renforcer le niveau d'intelligence émotionnelle de chacun de ses collaborateurs par une formation sur l'intelligence émotionnelle, la maîtrise relationnelle et la communication interpersonnelle ;
2. Donner le bon ton et le bon exemple en devenant lui-même la personne la plus attractive et la plus facile avec laquelle les gens sont heureux de travailler (que ce soit à travers son langage positif, sa capacité à comprendre

les autres, à se mettre à leur place, à les rassurer, à les soutenir et surtout à les recadrer habilement sans choquer ni détruire, à devenir un distilleur de bonheur et de joie de vivre et de travailler ensemble) ;

3. Encourager les collaborateurs à assainir leurs relations à travers les ateliers « café problèmes » pour discuter des défis de collaborateurs et au sein des équipes pour discuter des défis de collaborations et corriger les relations en pannes ;
4. Créer un climat où le feedback sans jugement ni susceptibilités ni représailles sont encouragés ;
5. Organiser des activités de teambuilding, les ateliers, pour découvrir les talents, les défis et besoins individuels et collectifs et renforcer la solidarité.



DÉFI 4

ADOPTER UN MANAGEMENT BIENVEILLANT (HAPPY MANAGEMENT)

Pourquoi ?

“Les gens les plus heureux ne sont pas ceux qui possèdent le plus, mais ceux qui donnent le plus”

Quelle est votre propension à punir sévèrement et à menacer les collaborateurs de sanction et de licenciement? Etes-vous le type de manager qui fait trembler ses collaborateurs parce qu’ils ont constamment la peur de mal faire et de se faire amèrement réprimander ? A quel point êtes-vous un manager qui sait prendre du recul face aux défaillances et qui privilégie la solution par rapport à l’accusation, l’encadrement par rapport à l’écartement, l’assistance et le soutien par rapport à l’exclusion ?

Etes-vous le type de manager « gâchette facile » qui tape et frappe fort dès qu’une personne commet une défaillance ou n’a pas été à la hauteur de vos attentes ? Faites-vous parties des managers qui considèrent la bienveillance comme de la négligence ?

Il est prouvé que la pression, la peur et le stress rendent les collaborateurs moins créatifs et moins productifs. Des facteurs qui entraînent aux arrêts de travail, démissions, burn-out, etc. Ce qui a un réel impact sur la performance globale de l'entreprise.

Il est vrai que les managers pour la plupart n'ont pas vraiment une idée de l'impact négatif que les sanctions « tous azimuts », la sévérité avec laquelle on sanctionne les gens lorsqu'ils ont des défaillances à un impact sur le niveau d'engagement et de prise d'initiatives (et de risque) des collaborateurs ?

Au départ la culture de la rigueur et du formalisme strict peut sembler une solution durable par rapport à la bienveillance qui peut ressembler à du laxisme. Mais la vérité, c'est les managers bienveillants ne sont pas plus laxistes mais ils privilégient l'accompagnement par rapport à l'emprisonnement, la salvation par rapport à la condamnation. Au lieu de réprimander et de punir le collaborateur pour ce qu'il a fait de mal, ils l'aident à s'améliorer et à répondre à leurs attentes à travers l'accompagnement lent et patient.

C'est fort de ce constat que la bienveillance au travail trouve toute sa raison d'exister.

Comment s'y prendre.

“La valeur d'un homme dépend de la façon dont il traite les gens qui sont plus faibles que lui » - Inconnu

Faire preuve de bienveillance c'est comprendre l'autre et lui donner de l'attention afin de le rendre heureux. La bienveillance est donc une démarche tournée vers l'autre et qui vise son bonheur. Valoriser le savoir-être plus que le savoir-faire.

Quelques actions pour cultiver la bienveillance au travail (à commencer par le manager) :

1. Autoriser les collaborateurs à prendre les initiatives et ne pas les punir lorsque les choses tournent mal ;
2. Développer une culture où l'on fait des suggestions d'améliorer que des critiques qui démotivent ceux qui ont la volonté de bien faire ;
3. Chercher à comprendre ce qui est arrivé à un fautif et l'aider à s'améliorer au lieu de le critiquer ;
4. Adopter une communication régulière au jour le jour, plutôt qu'une profusion d'information en une fois (comme c'est souvent le cas lors des réunions)
5. Favoriser l'entraide : assister ses collègues devrait être un geste naturel.
6. Organiser des formations sur les bonnes pratiques de la bienveillance, la gestion des conflits, comment éviter le burn-out, etc.

Le management bienveillant doit devenir une valeur et être incarné par l'ensemble de l'organisation.



DÉFI 5

CRÉER L'ÉMULATION PAR LA RECONNAISSANCE ET LA VALORISATION DU TRAVAIL DES COLLABORATEURS

“La reconnaissance du travail bien fait est une récompense souvent bien plus appréciée qu'un salaire”

Pourquoi ?

Il y a un besoin très poussé chez les collaborateurs et tous ceux qui s'investissent dans une mission : la reconnaissance ou tout au moins le sentiment que son travail est apprécié. Certainement qu'il y a des gens qui n'en ont pas besoin et qui se contentent de bien faire leur travail. Ceci dit, la grande majorité des gens sont intéressés pour savoir ce qu'on pense de leur travail et s'ils peuvent continuer dans le même sens ou non.

Un manager qui ne s'intéresse pas à ses collaborateurs, ne donne pas d'avis sur leur travail (ou réprimande sans jamais féliciter) ne les remercie jamais et ne les complimente qu'au compte-gouttes ne peut que s'attendre à certaines conséquences simples : le salarié se demande à quoi cela lui

sert de bien faire son travail puisqu'il n'obtient en contrepartie aucune reconnaissance, autre que le salaire perçu.

Le manque de reconnaissance est la deuxième source de stress, après la charge de travail. Un déséquilibre entre le travail fourni et la reconnaissance reçue contribue également de façon importante à l'épuisement professionnel et à la détresse psychologique. Ce qui risque de casser l'émulation et le niveau d'engagement des collaborateurs. On peut ne pas être bien payé mais l'on a une satisfaction personnelle de savoir que son travail est apprécié et valorisé.

Comment s'y prendre ?

“Parlons avec l'intention d'aider nos semblables en réchauffant leur cœur, en stimulant leurs qualités humaines et en orientant la conversation vers leurs bonnes actions”

Se sentir apprécié à sa juste valeur pour le travail accompli et les efforts fournis stimule la sécrétion de l'endorphine qui accélère la sécrétion de la dopamine, qui est l'hormone par excellence du bien-être.

Quelques actions à adopter pour instaurer une culture de reconnaissance aux fins d'optimiser le niveau d'émulation et d'engagement des salariés :

1. Mettre sur pied un système de reconnaissance dans l'entreprise sous forme d'un projet.
2. Encourager les managers à féliciter régulièrement les collaborateurs et à leur manifester leur soutien même

lorsqu'ils sont défaillants ;

3. Acheter un logiciel qui résolve le défi de l'évaluation de la performance avec un mécanisme de reconnaissance au travail ;
4. S'assurer que la culture de l'entreprise est telle que ceux qui se donnent vraiment et produisent du résultat bénéficient d'une reconnaissance proportionnelle et immédiate ;
5. Faire des formations sur comment et pourquoi faire des feedbacks positifs à son équipe (notre formation FeedbackPro vous sera d'une grande utilité)

Les gens travaillent pour avoir un salaire mais le salaire seul ne peut assurer leur bien-être. Rien ne peut améliorer leur bien-être que le feedback reçu sous forme de reconnaissance, de félicitation et d'encouragement.



DÉFI 6

PRATIQUER EFFICACEMENT L'ÉCOUTE EMPHATIQUE ET ÊTRE UN RECOURS RASSURANT POUR LES COLLABORATEURS

Pourquoi l'écoute empathique est-elle déterminante dans le renforcement du bien-être des collaborateurs ?

« Cherchez à comprendre avant d'être compris »

La plupart des collaborateurs qui excellent sur leur lieu de travail m'ont confié que l'écoute empathique de leur manager y est pour beaucoup.

Quand un collaborateur se sent écouté et compris, il ne peut que donner le meilleur de lui-même. Il évolue avec le sentiment qu'il est valorisé, qu'on tient compte (qu'on veut tenir compte) de son avis, qu'il sert à quelque chose, qu'il est le bienvenu... Mais surtout en plus de contribuer à travers l'expression de leur contribution, les collaborateurs ont le besoin d'être compris.

Lorsque vous travaillez dans un environnement où l'on vous demande de donner le meilleur de vous-même sans tenir compte de vos défis, de vos besoins, de votre passé, de ce qui a pu vous arriver, qu'on veut obliger les gens à se montrer parfaits, où les managers ne sont pas ni patient pour écouter ni ne sont disponibles lorsque vous avez besoin d'eux, il est difficile de contribuer efficacement et avec engagement à l'amélioration des résultats de l'entreprise ;

Ecouter longuement et activement un collaborateur même si vous n'avez pas de solution pour lui et pour sa situation, lui montrer que vous le comprenez, qu'il a tout votre soutien et qu'il peut compter n'a l'air de rien d'extraordinaire mais ce n'est pas une attitude qui coure les rues, qu'on retrouve chez tous les managers. Au contraire, les collaborateurs sont laissés à eux-mêmes, banalisés, négligés et à peine on le temps pour les écouter avec patience et sans jugement.

Si vous ne montrez pas plus de disponibilité et ne faites pas preuve d'une meilleure présence, d'une meilleure empathie, les collaborateurs vont se replier sur eux-mêmes également.

Comment s'y prendre ?

" Si l'Homme a deux oreilles et une bouche, c'est pour davantage écouter que parler" - Confucius

Vous savez sans doute qu'avec les pressions qui viennent de partout, les défis de la vie personnelle et professionnelle, les collaborateurs ont besoin de plus d'attention. Ils ont plus besoin qu'un emploi et un salaire. Et le sentiment d'être

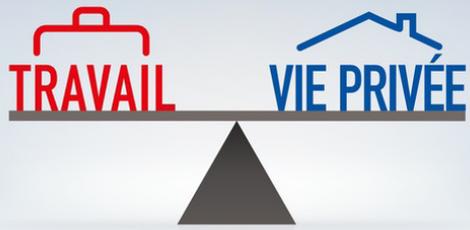
compris, d'être écouté et d'être soutenu (sans complaisance) fait partie de leurs plus gros besoins.

Quelques points importants :

1. Demandez-vous le point auquel vous auriez aimé être écouté lorsque vous sollicitez une personne ; écoutez tel que vous auriez aimé être écouté ;
2. Challengez-vous à chaque fois qu'un collaborateur vous sollicite et dites-vous : « Je dois l'écouter sans rien toucher ni rien faire » ;
3. Travaillez à ne plus remettre les collaborateurs à leur place, mais à vous mettre à leur place (chercher à écouter et à comprendre avant de chercher à être écouté et comprendre) ;
4. Etudiez la sensibilité de chacun de vos collaborateurs; vous allez vous rendre compte de ceux qui ont besoin de plus d'attentions et d'affections que les autres; vous ne pouvez les traiter de la même manière et n'allez pas penser que ceux qui ont besoin d'écoute sont des « enfants gâtés ». Ils ont besoin d'être écouté et compris ;
5. Dégagez des créneaux dans la semaine pour écouter vraiment et sans interruption ceux qui viennent vous solliciter.
6. Pratiquer le zéro jugement ; ce que vous pensez de

l'attitude d'une personne et d'elle-même n'a pas d'importance ; le plus important c'est comment faire pour mieux la comprendre et de l'aider à s'améliorer le mieux possible.

L'écoute active et empathie c'est avant tout, pour les collaborateurs, le sentiment d'être écoutés, consultés et considérés.



DÉFI 7

AIDER LES COLLABORATEURS DANS LA CONCILIATION VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE

Pourquoi il faut aider les salariés à trouver l'équilibre entre la vie personnelle et la vie privée ?

« Appliquez-vous à garder en toute chose le juste milieu » - Confucius

La pression parfois ressentie au travail ou encore l'impossibilité de « décrocher » du travail les soirs et week-ends, peut rendre difficile de placer le curseur entre vie professionnelle et vie personnelle.

De plus, beaucoup de salariés ressentent un fossé entre leur travail au quotidien, et ce à quoi ils aspirent réellement. La frontière entre les 2 est grande.

Pour beaucoup, le vendredi ils sont pressés de rentrer chez eux pour s'occuper de leur vie privée/personnelle.

Pour certains types de contrats et métiers, les collaborateurs

peuvent avoir un emploi du temps mais pour d'autres fonctions ils n'ont pas vraiment de vie et leur rythme de vie se réduit à ce qu'ils font pour l'entreprise. En plus de la pression que leur entourage peut leur faire parce qu'ils ne sont plus disponibles et l'incapacité pour eux de pouvoir joindre l'utile à l'agréable, ils sentent tellement la pression et l'étouffement qu'ils sont sujet au mal-être. Et dire qu'ils devraient se débrouiller pour se prendre en charge serait nier le rôle que les managers peuvent et doivent jouer dans le rééquilibrage dont les gens ont besoin pour retrouver un peu de bien-être.

Comment s'y prendre donc ?

« On ne peut pas bien faire dans un domaine pendant qu'on passe son temps à mal faire dans les autres. La vie est un tout indivisible » Mahatma GANDHI

Il y a plusieurs façons de mourir mais la mort plus terrible n'est certainement pas la mort subite mais celle que vous ne sentez pas venir et qui conduit sans retour à l'au-delà. Et la plupart des gens meurent à petit feu parce qu'ils ne vivent plus. La difficulté dans l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle cause beaucoup de dégâts dont entre autres : les tensions dans les couples, les enfants livrés à eux-mêmes, l'infidélité, le divorce, le sentiment de culpabilité et l'impuissance, le manque d'engagement, les retards et les congés maladies (réels ou simulés), la santé mentale, le burn-out si bien que le manager ne peut croiser les bras. Il doit pouvoir décider de jouer un meilleur rôle dans l'accompagnement de ses collaborateurs à trouver

l'épanouissement dans leur travail grâce à un meilleur équilibre vie personnelle/vie professionnelle :

1. Montrer le chemin et affirmer clairement à leurs salariés qu'ils peuvent se déconnecter du travail et vivre pleinement leur vie privée lorsqu'ils sortent de leur lieu de travail ;
2. Alléger ou adapter la charge de travail en fixant des objectifs et missions réalisables et raisonnables ;
3. Dans la mesure du possible, rester flexible sur certains détails pour permettre aux collaborateurs de consacrer un peu de temps à eux ;
4. Avoir des rituels pour se déconnecter du travail les soirs et le week-end et profiter de sa famille et sa vie ;
5. Savoir se donner des limites en déléguant une partie de son travail ;
6. Créer un environnement de travail propice à la détente ;
7. Permettre aux collaborateurs de s'échapper lorsqu'ils en ont le plus besoin ;
8. Aménager les emplois du temps aux collaborateurs surtout pendant les périodes où ils doivent privilégier leur vie personnelle/vie de famille ;
9. Favoriser les afterworks, happy-hours, séminaires, conférences, ateliers, teambuilding et toutes activités liées au fun.



DÉFI 8

BANNIR TOUTE FORME DE VIOLENCE ET D'INTIMIDATION

Pourquoi la violence affecte le bien-être

“Aucune violence n’a jamais ajouté à la grandeur des hommes”

Le lieu de travail n’est pas un ring où les collaborateurs doivent s’affrontent et saigner physiquement et émotionnellement pour atteindre des objectifs. La violence dans toutes ses différentes formes affectent le moral des collaborateurs impactent négativement leur engagement et leur épanouissement. Personne ne peut donner le meilleur de lui-même dans un climat de tensions, de blâmes constamment, de brimades et d’exploitation et d’aliénation.

Les gens veulent travailler dans un environnement sain où la justice et l’équité règnent et où ils n’auront pas besoin de faire de la politique ni de vivre la peur constante de glisser sur des peaux de bananes qu’on leur aurait placé ici et là ni d’avoir à éviter les bâtons qu’on leur met dans les roues.

La plupart des gens voient la violence et l’intimidation en milieu de travail comme des actes d’agression physique.

Cependant, le défi est beaucoup plus complexe, et consiste en un acte faisant en sorte qu'une personne est abusée, menacée, intimidée, agressée, dégradée et humiliée dans le contexte de son travail.

Nombreux sont des managers qui usent de ces moyens pour tyranniser leurs collaborateurs et faire asseoir leur autorité. Ils se montrent cynique oubliant que l'on n'a pas besoin de crier quand on a le pouvoir. Comme le disait Le Père Benfa dans « Sous l'orage » de Seydou Badian : « Un chef qui crie est un chef qui tremble ».

De toutes les manières la violence n'a rien fait de positif dans les milieux moins humains que le lieu de travail et il va de soi que le manager doit s'assurer d'instaurer un climat sain et sécurisé pour ses collaborateurs – C'est d'ailleurs l'un des déterminants de l'assurance de leur bien-être au quotidien : une meilleure qualité de vie au travail

Comment le manager doit-il s'y prendre ?

'Le respect est la première règle d'une bonne conduite'

Le manager doit se rendre compte que ce problème existe dans l'entreprise et prendre des mesures drastiques pour le gérer. Même si l'environnement donne l'impression que tout va bien, il se peut que ce soit juste la face visible de l'iceberg.

S'engager à gérer la violence et les intimidations conduit à reconsidérer notre rapport bienveillant à l'autre. On ne peut rien sans l'autre et, par conséquent, le manager doit

s'assurer de :

1. Définir une charte de conduite, une charte contre le harcèlement, la violence, les intimidations et appliquer des sanctions en cas d'irrespect
2. Former et mettre sur pied un comité de gestion des plaintes et conflits au sein de l'entreprise
3. Développer une capacité à socialiser, pour limiter l'abus d'autorité chez les managers notamment
4. Eduquer le subconscient des collaborateurs en imprimant des images et des phrases symbolisant la paix, l'harmonie et la cohésion ;
5. Apporter le soutien psychologique aux salariés victimes de brimades ou de violence dans les rapports quotidiens – surtout s'ils le signal ;
6. Conduire régulièrement des enquêtes pour identifier les cas de violence et les corriger avant que cela ne détruise le moral des collaborateurs et leur crée des problèmes psychologiques : "prévenir vaut mieux que guérir"



DÉFI 9

DÉMOCRATISER L'ACCÈS À L'INFORMATION UTILE ET DÉTERMINANTE POUR LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

Pourquoi

“Les gagnants seront ceux qui restructurent la manière dont l’information circule dans leur entreprise”- Bill Gates

Une entreprise est un mix de personnes. L’un des buts de la communication interne est d’harmoniser et dissoudre les individualités dans le collectif.

Mon expérience en entreprise m’a amené à comprendre qu’il faut transmettre l’information pour impliquer ses équipes. Pourtant, ce que prônent nos entreprises c’est la “culture du secret”. On ne révèle pas grand-chose à ses collaborateurs et on espère, qu’en retour, ils ne propageront rien de ce qui s’y fait en interne. Cependant, si vous voulez booster vos équipes, il faut que vous les teniez au courant de vos projets, du devenir de l’entreprise, sinon l’implication n’est absolument pas évidente.

Pour se sentir concerné et s'impliquer dans le travail à faire pour améliorer les performances, chaque collaborateur de qui vous attendez une contribution doit savoir ce qui se passe, où l'entreprise va, ce qu'on attend de lui, pourquoi c'est important, quels sont les vrais enjeux et ce qui se prépare et qui va impacter d'une manière ou d'une autre sa façon de travailler et parfois son propre avenir.

Comment s'y prendre

“Les bonnes idées nécessitent une bonne stratégie pour réaliser leur potentiel” - Reif Hoffman

Vous n'aurez pas peut-être besoin de donner toutes les informations à tout le monde mais si une information concerne, peut concerner ou impacter d'une manière ou d'autre, dans le court, moyen et long terme un collaborateur, il est important de la lui mettre à disposition assez tôt pour éviter les frustrations inutiles.

Une communication interne bien gérée permet de renforcer le sentiment d'appartenance chez ses coéquipiers et crée la motivation sur le long terme.

Quelques reflexes et dispositifs devront être systématisés pour assurer une bonne communication au sein des entreprises :

1. Faire connaître la vision, les valeurs, les priorités et les objectifs stratégiques aux employés à travers les assemblées générales des employés – tous les mois ;

2. Utiliser les circulaires et notes d'information (journal d'entreprise, les bulletins électroniques) pour tenir informé des changements à venir, en cours, actés ou effectif ainsi que ce que cela suppose pour chaque salarié et comment il sera impacté ;
3. Tenir des réunions d'information, de revue de performance et de planification stratégique afin que les collaborateurs sachent où l'entreprise va et ce qui est attendu d'eux ;
4. Afficher les objectifs, l'évolution des résultats et faire des briefings quotidiens pour optimiser le niveau d'information et l'alignement stratégique
5. Avoir le courage de rassembler les collaborateurs pour annoncer les nouvelles bonnes ou mauvaises pour éviter les bruits de couloir et les rumeurs qui ne font que créer la confusion, la suspicion et parfois la psychose et des tensions.



DÉFI 10

FAIRE FORMER SES COLLABORATEURS UN LEVIER PRIVILÉGIÉ DE CROISSANCE

Pourquoi la formation est déterminante dans l'amélioration du bien-être des collaborateurs

"il n'y a pas de défis en entreprise que la formation ne puisse régler"

On peut bien se demander en quoi la formation peut améliorer la performance et l'épanouissement des salariés.

Imaginez un instant que vous avez donné un travail à un collaborateur qu'il doit vous rendre dans un délai précis : 1) Il n'a aucune idée de comment le faire ; 2) Vous ne lui avez pas dit comment il devra procéder avec la formation, les outils, le canevas et les modèles à suivre pour y arriver ; 3) Vous lui demandez s'il a compris le travail, il vous dit : « oui » ; 4) Vous supposez qu'il doit savoir comment faire le travail ; 5) Vous vous mettez à le relancer à l'approche de l'échéance mais il continue de tourner en rond parce qu'il n'a aucune idée de comment débiter le travail ; 6) La pression devient grande avec un sentiment d'impuissance qui lui crée un grand stress qui parfois peut se solder par un burn-out...

Il est clair que le manager ne peut évidemment savoir qu'il peut devenir une source de destruction morale de ses collaborateurs s'il ne leur donne pas la formation adéquate et ne leur apporte l'accompagnement nécessaire pour leur faciliter la tâche grâce aux conditions d'excellence qu'il aura créées.

Et pourtant le rôle qu'il doit jouer ici est plus que déterminant pour une bonne collaboration, la célérité, l'efficacité dans le travail et le sentiment d'utilité des collaborateurs.

Les employés formés se sentent valorisés et ont une meilleure confiance quant à leur capacité à relever les défis professionnels et personnels. Personne ne veut vivre heureux avec le sentiment d'incapacité.

Proposer des formations continues à son personnel procure un sentiment d'appartenance. Les entreprises peuvent donc l'exploiter à leurs avantages pour fidéliser leurs collaborateurs, les valoriser, développer l'agilité professionnelle et promouvoir l'employabilité.

Comment s'y prendre alors ?

“Si l'on propose une formation à un salarié, c'est qu'il le mérite, que l'on croit en lui et que l'on pense à son développement”

Il est déterminant pour les collaborateurs de savoir qu'ils sont accompagnés et outillés pour réaliser les missions qui leur sont confiés (Un homme, une mission, des moyens dit-

on). Comme l'armée américaine qui forme ses marines et les prépare à des terrains difficiles afin qu'ils se sentent confiants et armés pour braver toutes les difficultés, le manager doit également s'assurer qu'il prépare et outille ses collaborateurs – autrement ils se sentiraient démunis, livrés à eux-mêmes et très impuissants lorsqu'ils sont sur des terrains ou se retrouvent face à des défis inhabituels auxquels ils n'ont pas été formés.

Quelques actions sont à systématiser :

1. Toujours vérifier qu'un collaborateur a été formé, préparé et outillé pour accomplir avant de la lui confier ;
2. Aller au secours des collaborateurs lorsqu'ils peinent et trainent dans la réalisation de certaines tâches et évaluer les assistances dont ils ont besoin en terme de formation et d'accompagnement pour leur faciliter la tâche ;
3. Se montrer disponible avec pour objectif de faire briller ses collaborateurs au lieu de les envoyer à l'abattoir et de les livrer à eux-mêmes ;
4. Systématiquement utiliser un temps d'immersion et d'accompagnement pour chaque nouvelle tâche qu'on confie à un collaborateur (il doit m'avoir vu accomplir la tâche et je dois l'avoir vu l'accomplir efficacement afin qu'il sache ce que j'attends de lui) ;
5. Proposer des modèles, les canevas, les meilleurs outils possibles, des checklists et manuels que les collaborateurs peuvent utiliser pour voir que le travail



DÉFI 11

AMÉLIORER LE TRAITEMENT ÉQUITABLE POUR ÉVITER LES FRUSTRATIONS INUTILES

Pourquoi

« *Du pain et de la paix pour tous* » - Nelson Mandela

Rien ne peut impacter négativement l'engagement des collaborateurs que le fait de savoir l'injustice et le favoritisme qui règnent là où ils travaillent et qu'ils ne leur sera pas possible d'obtenir la rémunération, la promotion, les avantages et traitements qu'ils méritent juste en faisant bien leur travail.

Lorsque les collaborateurs se rendent compte de ce qu'ils n'ont pas accès aux mêmes avantages que la plupart des gens qui ont le même niveau de résultat qu'eux ou font moins qu'eux, ils commencent à se demander si cela vaut vraiment la peine de continuer de se battre pour l'entreprise et de donner le meilleur d'eux-mêmes. Ils baissent les bras, sont frustrés et deviennent des victimes qui n'ont plus l'envie de venir au travail. Leur épanouissement prend un coup et ils

perdent toutes raisons d'être et d'exceller.

L'injustice crée facilement la rébellion et le sabotage. Et le manager doit s'assurer de ce qu'il prenne les dispositions afin que chaque membre de son équipe sache qu'il est le bienvenu, qu'il a du mérite, qu'on a de la considération pour lui et qu'il n'est pas un co-équipier de seconde zone.

Comment assurer un traitement équitable

“les entreprises qui réussissent sont celles qui ont une âme”

L'équité dans le traitement ne concerne pas que la rémunération. Qu'il s'agisse du fait d'avoir les mêmes informations, la même formation, les mêmes outils, les mêmes équipements ou encore d'être consulté et impliqué au même titre, les salariés ont besoin de savoir qu'ils sont vraiment de votre équipe. C'est simple : « Si je suis de votre famille, on doit avoir les mêmes traitements. Si vous me traitez différemment, je comprends que je ne suis pas bienvenu. Pourquoi devrais-je donner le meilleur de moi-même ».

Le manager doit sortir des évidences et arrêter de penser que les gens devraient comprendre qu'on ne peut pas traiter tout le monde de la même manière. C'est vrai mais les gens ont besoin de savoir pourquoi ils ne sont pas traités de la même manière et ce qu'il faut remplir comme critère pour accéder à un avantage donné. Et s'ils font ce qu'il faut, on doit leur faire bénéficier de l'avantage en question.



DÉFI 12

DÉFINIR, ANIMER, OPTIMISER ET INVESTIR CONSTAMMENT DANS LA MARQUE EMPLOYEUR

Pourquoi

“Votre marque est ce que les gens disent de vous lorsque vous n’êtes pas dans la pièce” - Jeff Bezos

Tout le monde veut travailler dans une entreprise leader. Et l’entreprise doit faire ce qu’il faut pour devenir attractive aussi bien de l’extérieur que de l’intérieur.

La marque employeur d’une entreprise se développe dans le but d’attirer de nouveaux talents ainsi que des partenaires stratégiques. Elle contribue au bien-être des collaborateurs et fidélise ces derniers.

Aujourd’hui, la génération Y et Z recherchent plus qu’une simple entreprise. La notion de sens apparaît comme importante dans leur choix d’intégrer une société. Ils veulent rejoindre une organisation avec laquelle ils partagent des valeurs communes, capable de leur proposer un engagement fort et une meilleure option sur l’avenir.

La marque employeur vous permet de bénéficier d'une meilleure réputation, un sourcing plus efficace, limiter le turnover et les risques psychosociaux. Les employés qui travaillent chez un employeur réputé (de l'extérieur comme de l'intérieur) comme l'un des meilleurs endroits où il fait bon de travailler ont la fierté d'y travailler et sont épanouis d'être dans une entreprise comme celle de leur employeur. Une bonne marque employeur génère la confiance et favorise l'expérience collaborateur

Comment utiliser la marque employeur pour assurer le bien-être

“Une marque doit chercher à s'approprier un mot dans l'esprit des consommateurs ”

Le fait que vous soyez un excellent employeur ne suffit pas. Il faut affiner votre réputation en y ajoutant d'autres éléments d'optimisation qui apportent aux collaborateurs actuels et futurs des valeurs ajoutées qu'ils n'auront pas ailleurs

Quelques actions à engager, à réaliser pour la mise en place d'une marque employeur forte

1. Elaborer un projet “marque employeur”
2. Favoriser la symétrie des attentions : La qualité de l'expérience que l'on souhaite faire vivre aux clients, implique une qualité de l'expérience collaborateur porteuse d'une même exigence.
3. Promouvoir l'autonomie au travail : accorder aux employés le pouvoir d'agir et de prendre des initiatives.

4. Partager les actualités se rapportant à l'entreprise pour mieux inspirer vos candidats potentiels

P.S : s'engager à préserver cette image pour fidéliser les anciens bien après que de nouveaux soient entrés.

Nous espérons que ces 12 défis, vous ont aidé à faire le bilan de votre style de management.

Ces 12 défis tels que exposés ont pour objectif de challenger vos méthodes et habitudes en termes de gestion des hommes et de l'entreprise.

L'exigence managériale du 21 siècle suppose de vous approprier la nouvelle psychologie et l'état d'esprit indispensable pour réussir, réussir avec les autres et les faire réussir.

Le bien-être au travail ne peut-être l'affaire d'un seul jour, encore moins d'une seule personne. Cela doit-être une quête permanente dont le chef de file doit-être le manager.

Mobiliser, galvaniser, motiver, et inspirer les collaborateurs afin qu'ils assurent la continuité et deviennent à leur tour les ambassadeurs de cette philosophie doit-être la mission de tout manager.

Rappelez-vous, tout comme le leadership, le management est un art dont l'artiste à l'instar d'un chef d'orchestre maximise chaque atout et chaque ressource dont il dispose au bénéfice de son organisation



QUI SUIS-JE ?

J'ai créé et fondé le cabinet de bien-être et qualité de vie au travail **ReginePro** pour apporter ma pierre à l'édifice du happy management dans les entreprises.

J'accompagne des entreprises sur une démarche de bien-être au travail afin de promouvoir sur la durée, la santé, la vitalité et la marque employeur de votre entreprise (Performance).

J'accompagne et forme des managers, des dirigeants et cadres des organisations en Côte d'Ivoire, au Gabon, au Benin, au Cameroun en implémentant des stratégies de bien-être et qualité de vie au travail.

J'ai consacré 03 années d'études dans le domaine du bien-être au travail, et j'ai notamment écrit une dizaine d'articles très appréciés des managers et responsable RH.

Je suis **Regine Love MOUKETE**, Coach - Consultant Bien-être au travail.

 +225 46 13 30 89

 reginepro.consulting@gmail.com

 [ReginePro](#)