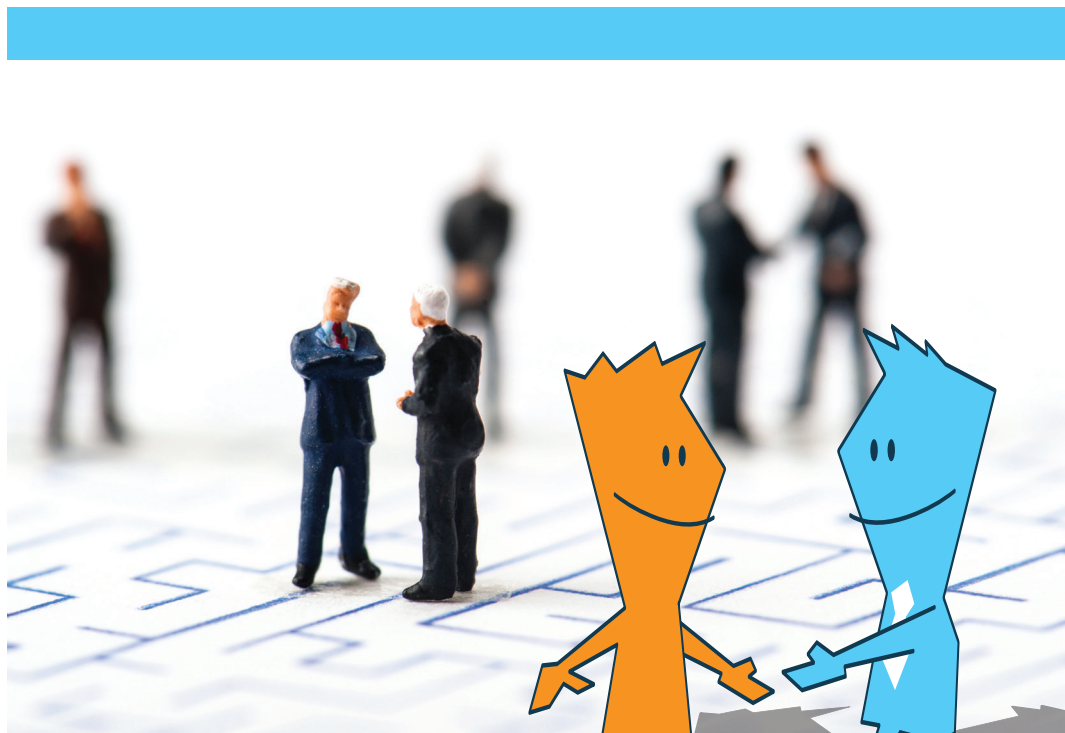




Union des Syndicats de l'immobilier



Petit Manuel du **MIEUX-ETRE AU TRAVAIL**

• Conseils • Cas pratiques • Lectures • Outils •

SOMMAIRE

• Introduction	p. 5
• Quand ce petit manuel pourrait-il vous aider ?	p. 7
• CHAPITRE I Objectif aider le plus fragile de l'équipe	p. 9
• Chapitre II Réussir une nouvelle embauche ou l'accueil d'un stagiaire	p. 11
• Chapitre III Détecter les signaux faibles	p. 13
• Chapitre IV Gérer un conflit entre deux collaborateurs	p. 15
• Chapitre V Maintenir un lien durable avec ses collaborateurs	p. 17
• Chapitre VI Fixer les objectifs et les rémunérations avec équité	p. 19
• Chapitre VII Prendre des sanctions justes envers un collaborateur fautif	p. 21
• Chapitre VIII Réussir une rupture, un licenciement	p. 23
• Chapitre IX Favoriser l'autonomie	p. 25
• Chapitre X Favoriser la créativité	p. 27
• Annexes	p. 28
• Que faire dans les situations suivantes ?	p. 38
• Conclusion	p. 45
• Remerciements	p. 49



« Le seul vrai remède à la souffrance au travail, c'est le courage managérial...
Personne ne harcèle lorsque le premier millimètre de harcèlement
a valu une retentissante remontée de bretelle à son auteur ».

Pierre Blanc-Sahnoun - Consultant - Directeur de White Spirit (Management janvier 2014)

INTRODUCTION

Un jour, deux jours, puis trois jours à venir au travail avec la «boule au ventre».

L'appréhension de retrouver des collaborateurs peu motivés, des clients insatisfaits, une ambiance pesante. Le sentiment que la situation ne s'améliorera pas, qu'on a tout essayé, qu'employés et employeurs ne pourront jamais s'entendre tant leurs intérêts respectifs sont éloignés.

Qu'en fuyant la confrontation, la discussion et l'échange, on s'isole peu à peu et la rupture du lien, du contrat de travail est proche.

Réunions du personnel, petits-déjeuners, repas de fin ou de début d'année, compensations financières, permettent de maintenir ce lien fébrile et de m'apercevoir que nous sommes nombreux à éprouver les mêmes difficultés dans la relation humaine au travail.

Toutefois, quand la crise devient aiguë, que les collaborateurs et l'employeur que je suis, souffrent au point d'envisager de quitter le navire et de vendre l'entreprise, je prends conscience qu'il me faut agir...

Dans les pages suivantes, j'ai tenu à vous livrer mon expérience de responsable d'une société de gestion immobilière au travers de conseils que j'ai tenté de synthétiser en 10 étapes, de lectures qui m'ont aidé et d'outils qui se sont avérés utiles lorsque j'étais dans l'impasse.

Bonne lecture.

« Rien n'est aussi contagieux que l'exemple ».

La Rochefoucauld

.....

« Une entreprise attachée au bien-être et à la réussite des collaborateurs qui la composent est une entreprise qui adopte la posture du succès ».

Emmanuel Vasseneix - PDG de LSDH (La revue RH&M – juin 2014)



«Manager pour une performance durable. Nous sommes tous des managers ! Que vous soyez cadre supérieur, cadre intermédiaire ou agent de maîtrise, débutant ou confirmé, que vous occupiez des responsabilités d'encadrement dans l'industrie, le service, le commerce, les loisirs, la santé, l'humanitaire...cet ouvrage est pour vous. A une seule condition : que vous soyez orienté performance !»

Claude Desbordes

Master Manager. Le guide complet du management performant (Ed. L'Express)



Quand ce petit manuel POURRAIT-IL VOUS AIDER ?

Lorsque :

- La crise économique contamine l'humeur de l'équipe,
- Les relations humaines au travail se dégradent,
- La reconnaissance financière devient inefficace et les collaborateurs demandent de nouvelles augmentations,
- Les sanctions disciplinaires s'avèrent l'ultime étape pour éloigner les malveillants de l'équipe,
- Vous vous sentez prêt à explorer d'autres méthodes de management pour mieux gérer l'humeur générale au travail et permettre à l'humain de progresser, d'évoluer et de s'épanouir dans sa vie professionnelle.

« Soyez le changement que vous voulez voir dans ce monde ».
Gandhi

« Satisfaire un client, c'est bien ; s'occuper d'un collaborateur qui gère mille clients, c'est mieux ».
Pierre Haas – Consultant en management



« Pourquoi faut-il se préoccuper de ceux qui sont trop sensibles et trop doués ? Tout simplement parce que, dans un parcours professionnel, on gagne toujours à mieux se connaître. Le fonctionnement de la personne sensible et douée la conduit souvent à se sentir décalée et à en souffrir. Intuition, intelligence, sensibilité sont pourtant de vrais atouts. Quelles difficultés l'adulte doué rencontre-t-il au travail et pourquoi ? Quelles sont ses forces, ses fragilités ? Comment trouver sa voie, être accepté et réaliser son potentiel ? Ce livre en forme de portrait sensible donne des clés de compréhension précieuses destinées à tous ceux qui se sentent différents, en situation de mal-être, pour qu'ils reprennent confiance, qu'ils soient mieux compris et retrouvent une perspective professionnelle épanouissante. De nombreux témoignages et des conseils pour tracer sa route, trouver sa place et réussir tout en étant en cohérence avec ce que l'on est. »

Arielle Adda et Thierry Brunel

Adultes sensibles et doués. Trouver sa place au travail et s'épanouir. (Ed. Odile Jacob)



Objectif : AIDER LE PLUS FRAGILE DE L'ÉQUIPE

- 1 Observer scrupuleusement et **identifier** au sein de l'équipe **la personne** qui pourrait montrer des signes de fragilité (pleurs, mauvaise mine, sourire forcé, manque d'implication dans son travail, phrases du type « Ça va comme un lundi »). Et si le plus fragile s'avérait être le chef d'entreprise ?
[Annexe 1 – cf. page 28].
- 2 Proposer à la personne la plus fragile de l'équipe d'avoir une **discussion** dans un endroit à **l'écart du groupe** (autour d'un café par exemple) afin qu'elle se sente libre de parler. Aborder la conversation en lui posant les questions suivantes : « J'ai le sentiment que vous traversez un moment difficile ; Est-ce exact ? Souhaitez-vous en parler ? Que ressentez-vous face à cette difficulté ? Qu'est-ce qui vous paraît le plus difficile à surmonter en ce moment ? Que comptez-vous faire pour sortir de cette épreuve ? »
- 3 Conclure l'entretien en manifestant de l'empathie et **en proposant votre aide** : « Je comprends que cela vous perturbe. Comment puis-je vous aider ? »
- 4 Dans le cadre de l'embauche d'un **collaborateur handicapé**, désigner un collaborateur, comme **tuteur référent** en plus de l'organisme spécialisé de contrôle et de la hiérarchie classique pour accompagner la personne, s'assurer de la compatibilité entre la personne et son poste de travail.

« La véritable valeur d'un homme ne se mesure pas à des moments où il est à son aise,
mais lorsqu'il traverse une période de controverses et de défis ».

Martin Luther King

« La vitesse maximale d'une équipe est celle du maillon le plus faible ».

Claude Desbordes – Consultant en management



« Trop longtemps, les managers ont relégué les émotions au rang de bruit parasite. Grâce au concept d'intelligence émotionnelle, cette époque est révolue. Aujourd'hui, le défi auquel sont confrontées les entreprises est précisément de cultiver la compétence émotionnelle de leurs dirigeants, clé de la mobilisation collective et de l'épanouissement individuel.

De quelles ressources émotionnelles les dirigeants ont-ils besoin pour survivre au chaos du changement ? D'où le manager tire-t-il la force intérieure d'aborder avec honnêteté les vérités pénibles ? Qu'est-ce qui lui permet de motiver ses collaborateurs à faire de leur mieux et à rester fidèles à leur entreprise lorsque d'autres les courtisent ? Comment les leaders créent-ils un climat émotionnel favorable aux innovations, à la performance ou aux relations chaleureuses avec les clients ?

À toutes ces questions, Daniel Goleman répond en se fondant, notamment, sur les découvertes récentes en neurologie. Épaulé par deux spécialistes de l'entreprise et de l'intelligence émotionnelle, Annie McKee et Richard Boyatzis, il élabore le modèle du leadership de résonance. L'intelligence émotionnelle et ses quatre composantes – conscience de soi, gestion de soi, intelligence interpersonnelle et intelligence sociale – en sont les ressources clés, tant au niveau de l'individu que des équipes et de l'organisation tout entière ».

Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee

L'intelligence émotionnelle au travail (Ed. Village Mondial)



RÉUSSIR UNE NOUVELLE EMBAUCHE OU L'ACCUEIL D'UN STAGIAIRE

- 1 Avant toute diffusion de l'offre d'emploi, faire une **fiche de poste précise**, détaillée, actualisée avec l'aide de la personne à remplacer ou lister les missions à confier à un stagiaire avec l'aide des collaborateurs en fonction des besoins exprimés dans les différents services.
- 2 Demander aux collaborateurs, par priorité, s'il y a **des candidats en interne** (voire une de leurs connaissances) qui seraient intéressés par le poste à pourvoir.
- 3 Préparer scrupuleusement l'entretien d'embauche puis recevoir les candidats avec un autre collaborateur afin **d'échanger les avis**. Au besoin faire passer un test révélant les motivations et les valeurs du candidat par le biais d'un consultant par exemple afin qu'il y ait adéquation entre le poste et les profils (comportement et valeurs).
- 4 Inviter le candidat à se présenter, à parler de son expérience, de ses succès, de ses difficultés, comment il a pu les résoudre ; bref à s'exprimer le plus possible. Poser des questions pour mettre en exergue le savoir-être du candidat ([Annexe 2 – cf. page 29](#)). Parler du poste, de l'entreprise, de ses clients, de ses collaborateurs, de son histoire et de ses valeurs. Puis, si le candidat retient votre attention, prendre attache avec ses anciens employeurs pour vérifier certains points et proposer, avant l'embauche, une **immersion** de quelques heures **dans les services** pour croiser les avis avec les collaborateurs. Nommer un « référent » et faire un point hebdomadaire avec le nouvel employé et les collaborateurs.

« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de
l'entreprise : sa réputation et ses hommes ».

Henry Ford

« Postulat : il s'agit dans tous les cas, d'accueillir un être humain, pas un objet ! ».

Claude Desbordes



« Le jeune homme eut l'air surpris.

Il n'avait jamais entendu parler d'un Manager Minute. - Vous êtes quoi ?.

Le manager rit et dit: - Je suis un Manager Minute. C'est le nom que je me donne parce qu'il me faut très peu de temps pour obtenir d'excellents résultats de la part de mes collaborateurs. Le jeune homme s'était entretenu avec bien des managers, mais il n'avait jamais entendu personne parler ainsi. C'était difficile à croire.» Extrait. Qu'est-ce qu'un manager efficace? Dans cette allégorie, devenue l'un des grands classiques du management, les auteurs expliquent au lecteur qu'il s'agit non seulement d'accroître la productivité et les profits de son entité, mais aussi de contribuer à l'épanouissement des membres de son équipe. Cette quête initiatique du manager idéal ne manque pas d'interpeller par sa simplicité et sa limpidité. Elle propose au lecteur quelques principes élémentaires très précieux pour bien gérer les hommes.

Une lecture hautement recommandée à tous les managers actuels et futurs, qui s'est également révélée un excellent support de formation ».

Kenneth Blanchard et Spencer Johnson

Le Manager Minute (Ed. Eyrolles)



DÉTECTER LES SIGNAUX FAIBLES

- 1 Être attentif et pratiquer de temps en temps une « **balade** » dans **les services** (« walking management ») afin de mieux apprécier les problèmes (retards accumulés, bureaux envahis de dossiers, soins apportés aux équipements, état des toilettes, des plantes, fenêtres fermées le soir, climatisation arrêtée, répondeur en fonction, ouverture automatique de la porte...).
- 2 Être à l'écoute et proposer ou provoquer des **petites discussions informelles** (prendre des nouvelles, ou demander s'il y a une difficulté quelconque en ce moment) dans le but de faciliter l'échange et la libre parole avec ses collaborateurs.
- 3 Lorsqu'un signal faible survient, se poser les questions suivantes : « Quelle est l'information à retenir ? **Que révèle ce signal** ? Que dois-je modifier dans l'organisation pour résoudre ce problème ? »
- 4 S'attacher à le **résoudre sans attendre** en commençant par questionner les collaborateurs ou en réunissant l'équipe. Si nécessaire, préciser les tâches à accomplir au sein de l'entreprise dans un tableau des responsabilités ([Annexe 3 – cf. page 30](#)). Un problème ou une difficulté soulevée ne doit pas rester sans réponse ou sans proposition de solution.

« Rien n'est permanent, sauf le changement ».

Héraclite

« Un signal faible peut fournir des informations plus précieuses qu'un signal fort ».

Claude Desbordes



« La plupart d'entre nous avons été éduqués dans un esprit de compétition, de jugement, d'exigence et de pensée de ce qui est « bon » ou « mauvais ». Au mieux, ces conditionnements peuvent conduire à la violence. Une communication de qualité entre soi et les autres est aujourd'hui une des composantes les plus précieuses. Par un parcours en quatre points, Marshall Rosenberg met ici à notre disposition un outil très simple dans son principe, mais extrêmement puissant pour améliorer radicalement et rendre vraiment authentique notre relation aux autres. Grâce à des histoires, des exemples et des dialogues simples, ce livre nous apprend principalement à manifester une compréhension respectueuse à tout message reçu, à briser les schémas de pensée qui mènent à la colère et à la déprime, - à dire ce que nous désirons sans susciter d'hostilité, - à communiquer en utilisant le pouvoir guérisseur de l'empathie. Bien plus qu'un processus, c'est un chemin de liberté, de cohérence et de lucidité qui nous est ici proposé.

Une lecture hautement recommandée à tous les managers actuels et futurs, qui s'est également révélée un excellent support de formation ».

Marshall B. Rosenberg

Les mots sont des fenêtres (Ed. La Découverte)



GÉRER UN CONFLIT ENTRE DEUX COLLABORATEURS

- 1 Recevoir individuellement les collaborateurs et **écouter leur version**. Leur proposer de régler le litige entre eux et faire le point une semaine après. Si la gravité du problème relationnel est mineure, il est parfois préférable, dans un premier temps, de ne pas intervenir et d'adopter une attitude de « non-agir » plutôt que « sur-réagir ». Mais attention, le point de non-retour peut être très vite atteint car les protagonistes vont nécessairement chercher, au sein de l'équipe, des soutiens donnant naissance à des clivages relationnels
- 2 Si le problème persiste, **réunir les collaborateurs** pour tenter de trouver une solution ensemble afin que chacun puisse sortir grandi de cette épreuve.
- 3 Exprimer ce que l'on ressent en tant que chef d'entreprise (sans prendre parti et sans colère) ([Annexe 4 – cf. page 30](#)). Puis proposer à chacun **d'exprimer son ressenti** sur la situation sans formuler de reproches, de critiques, d'attaques et sans jugement de valeur envers l'autre. Il est possible d'avoir recours à une aide extérieure (psychologue du travail).
- 4 Faire un point sur l'évolution et s'il n'y a pas de résultat probant, chercher d'autres solutions (éloignement physique des protagonistes, sanctions,...) ; le « **feedback** » étant primordial dans le management du conflit.

« Lorsque deux forces sont jointes, leur efficacité est double ».

Isaac Newton

« Avant d'émettre, on écoute ».

Claude Desbordes



« Chacun de nous vit selon des schémas, des habitudes qui sont autant de traits de caractères acquis. Ainsi nous adoptons souvent des habitudes inefficaces, destructrices, négatives qui mènent à l'échec professionnel et personnel. Dans ce livre, je vous présente sept habitudes de gagnants. Ce ne sont pas des formules de dynamisation ; ni des remèdes miracles ; surtout pas des trucs ; mais la possibilité globale qui vous mènera à un développement individuel et social positif. Les sept habitudes conduisent petit à petit à une sorte d'échelle de la maturité. Vous allez intégrer des principes d'équité, d'intégrité et de dignité humaine. Vous apprendrez à accepter les changements qui touchent votre vie familiale et professionnelle et donc à gagner la sagesse et le pouvoir de saisir de nouvelles opportunités. Les sept habitudes vous permettront d'agir en harmonie avec vos propres valeurs. Vous communiquerez mieux avec les autres. Vous réglerez vos problèmes personnels, familiaux et professionnels. En somme, vous découvrirez que votre bonheur est entre vos mains.

Une lecture hautement recommandée à tous les managers actuels et futurs, qui s'est également révélée un excellent support de formation ».

Stephen R.Covey

Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent (Ed. First)



MAINTENIR UN LIEN DURABLE AVEC SES COLLABORATEURS

- 1 Si la porte du chef d'entreprise doit être souvent fermée (pour rester concentré) faire savoir à tous que l'on peut vous solliciter en cas de besoin, sur simple demande. **Être à l'écoute** de ses collaborateurs, soit directement (selon la taille des structures), soit indirectement à l'aide des délégués du personnel, des cadres et chefs d'entreprise (Annexe 5 – cf. page 31).
- 2 Recevoir régulièrement ses collaborateurs pour un point dossiers et programmer chaque année, à la même période, des **entretiens individuels** d'au moins une heure. Ils devront être préparés à l'avance (par les deux parties) selon un modèle (Annexe 6 – cf. page 32) ; durant la première demi-heure de l'entretien, l'employé évoquera ses progrès et ses difficultés au cours de l'année écoulée et la seconde demi-heure permettra à l'employeur de livrer son analyse, ses commentaires sur la qualité du travail, les progrès observés et l'attitude de l'employé, puis fixera les objectifs. Les deux parties s'accorderont enfin sur les besoins en formation nécessaires.
- 3 En fonction de l'actualité (clôture du bilan, nouvelles lois, embauches, départs de collaborateurs, ou lors de tout changement important souvent vecteur de résistances et d'inquiétudes...), **réunir le personnel** (Annexe 7 – cf. page 34). Une fois l'information donnée par le chef d'entreprise, faire un tour de table et permettre à chacun de s'exprimer librement, sans être interrompu.
- 4 Pour renforcer les liens, il peut être judicieux d'organiser une **journée off** dédiée exclusivement à la détente (conférence, visite, dégustation de vins, formation/séminaire de groupe sur le développement personnel ou la synergie d'équipe...) où on évite de parler de travail. Enfin, prévoir des petites attentions lors d'événements de la vie personnelle des collaborateurs (fêter un diplôme obtenu, une naissance, un mariage...).

« Traitez un individu comme il est, il restera ce qu'il est. Traitez-le comme il doit et peut devenir, il deviendra ce qu'il doit et peut être ».

Goethe

« Le bien-être au travail sert la performance ».

Claude Desbordes



« Inadapté aux entreprises actuelles, le management par les objectifs ne permet plus de mesurer la performance et d'évaluer les collaborateurs. S'attachant à formaliser uniquement les résultats, il est largement dépassé là où il faut parfois reconsidérer les manières de faire. Dans certains cas, manager, c'est-à-dire transformer le travail en performance, implique que les comportements soient conformes aux valeurs de l'entreprise et que les compétences soient savamment agencées en fonction d'un but.

En partant des pratiques managériales et en illustrant son propos de cas concrets, l'auteur montre en quoi les modes de management ne sont pas exclusifs mais complémentaires. Il explique également comment produire et mesurer la performance en les combinant. Il propose enfin des pistes de réflexion et d'action pour permettre à chaque manager de mettre en œuvre localement, compte tenu de son contexte et de son style, sa propre combinaison ».

Éric Delavallée

Quand fixer les objectifs ne suffit plus ! (Ed. Organisation)



FIXER LES OBJECTIFS ET LES RÉMUNÉRATIONS AVEC ÉQUITÉ

- 1 Donner, lors de l'entretien annuel, **des objectifs quantifiables, mesurables, cohérents et atteignables**. Aussi il est pertinent de fixer un objectif « phare » pour chacun des collaborateurs, afin de leur permettre de révéler leurs talents, leur savoir-être, favoriser leur évolution et leur développement personnel ([Annexe 8- cf. page 35](#)).
- 2 Si l'objectif est atteint ou si l'employé a fait montre d'efforts, de progrès durant l'année, le souligner et le **féliciter** (reconnaissance « non financière »), voire accorder une prime exceptionnelle, une promesse d'évolution dans l'entreprise et expliciter les raisons de cette récompense.
- 3 En cas de baisse du chiffre d'affaires et/ou d'augmentation des charges d'exploitation ne permettant pas une politique généreuse des rémunérations, réunir l'équipe et **expliquer les raisons** pour lesquelles primes ou avantages qui avaient cours dans l'entreprise par le passé, ne pourront perdurer tant que le chiffre d'affaires ne se redressera pas. L'équipe devrait comprendre même si cela ne fait pas toujours plaisir à entendre. Un petit challenge collectif peut permettre de ne pas entamer leur motivation (exemple : si un client important insatisfait devant nous quitter, décide en définitive de rester grâce à l'action de tous, faire savoir que vous saurez vous montrer reconnaissant).
- 4 Veiller à respecter une certaine **équité dans les rémunérations** entre les collaborateurs et s'efforcer de gommer les différences afin d'éviter les frustrations voire les velléités de départs de certains (parfois des plus prometteurs) ([Annexe 9- cf. page 36](#)).

« Si nous faisons tout ce dont nous sommes capables, nous nous surprendrions vraiment ».

Thomas Edison

« Savoir aligner les objectifs sur les aspirations des collaborateurs ».

Claude Desbordes



« Lorsque, je suis allé voir un dresseur pour donner de bonnes habitudes à mon chien Roxy, il m'a dit : « C'est vous que nous allons éduquer en premier ».

Lorsque, quelques mois plus tard, je me suis rendu chez un psychologue, suite à des difficultés relationnelles avec l'un de mes enfants, il m'a dit : « Vous devez modifier votre comportement ».

Ces deux remarques me rappellent une recommandation de l'un de mes patrons qui me disait : « Laurent, pour que vos hommes progressent, c'est vous qu'il faut former ».

Même si les hommes ne sont pas tout à fait des animaux et les enfants pas encore des adultes, y a-t-il tellement de différences entre l'éducation, le management, le dressage ?

Y aurait-il des méthodes applicables aux trois pour obtenir des résultats positifs, pour faire progresser, pour donner envie, pour motiver, pour développer la confiance de l'autre ?

Le parent, le patron, le maître, auraient-ils des comportements, des manières d'agir qui seraient des clés de réussite adaptables à nos enfants, à nos collaborateurs, à notre chien ? ».

Laurent Jupin

De manager son quotidien à manager au quotidien



PRENDRE DES SANCTIONS JUSTES ENVERS UN COLLABORATEUR FAUTIF

- 1 Lorsque les valeurs de l'entreprise sont « violées » par un collaborateur (ex : respect, confiance, entraide,...), après avoir réuni les preuves, le **convoquer** pour lui faire part de vos doutes, votre insatisfaction et lui demander ce qui a pu justifier une telle attitude.
- 2 Après explications, se laisser le temps (quelques jours) de la **réflexion pour évaluer** les conséquences de ses actes chez les clients, les autres collaborateurs... La réalité des faits peut être différente de notre perception et il faut rester objectif.
- 3 Mesurer le degré de l'acte fautif et la sanction disciplinaire à appliquer au collaborateur (dans un délai maximal de 2 mois à partir de la connaissance des faits). Le convoquer et lui demander s'il a pris conscience des risques ou dégâts occasionnés par son attitude et des éventuelles conséquences. S'attacher à **expliquer** les raisons de la sanction pour qu'elle soit bien comprise du collaborateur.
- 4 Si les faits reprochés sont graves, il peut être nécessaire de **menacer** verbalement de mettre fin à la collaboration si cela devait se reproduire, voire rédiger un email ou une lettre valant premier avertissement.

« Ne cherchez pas la faute, chercher le remède ».

Henry Ford

« Pas de sanctions légitimes sans règles du jeu claires ».

Claude Desbordes



« Réagissez !

Aujourd'hui, se faire licencier n'est plus un simple aléa ! La probabilité de perdre son job au moins une fois au cours de sa vie professionnelle est, hélas, devenue importante. Si les licenciements économiques sont repartis à la hausse depuis 2001, les licenciements pour motifs personnels sont également de plus en plus fréquents : entre début 2001 et fin 2003, ils ont augmenté de 40 %, touchant en priorité les salariés du tertiaire. Conséquence : les recours devant les juridictions prud'homales sont également en hausse !

Mais si un licenciement est devenu un accident banal dans une carrière, il n'en reste pas moins un traumatisme. Qu'il ait été totalement inattendu ou au contraire prévisible, il laisse toujours le salarié démuni face à son avenir professionnel et engendre stress et perte de confiance. Comment vivre au mieux ce moment difficile ? Nos experts sont unanimes : il faut réagir ! Pour faire face au choc psychologique, se protéger et défendre au mieux ses intérêts, il est essentiel d'anticiper en adoptant une attitude combative. Aux premiers signes annonciateurs, informez-vous sur vos droits. Vous serez mieux à même de déceler toute anomalie dans la procédure et de la dénoncer.

De surcroît, un licenciement n'est pas forcément une catastrophe; il peut être l'occasion d'une progression professionnelle ou l'opportunité de réaliser un projet que l'on a mûri depuis longtemps.

Mais, quelle que soit votre situation et le modus operandi de cette rupture du contrat de travail, les conseils sont plus que nécessaires. Tout au long de ce guide, nos experts vous feront partager leur expérience et répondront à vos interrogations pour vous aider à vivre au mieux cet «accident de parcours» et, pourquoi pas, à réussir votre licenciement ».

Nathalie Tran

Réussir son licenciement : anticiper, négocier, rebondir (Ed. L'Express)



RÉUSSIR UNE RUPTURE, UN LICENCIEMENT

- 1 S'il y a eu faute d'un collaborateur, s'assurer de bien **respecter** la totalité de la procédure avec l'aide d'un juriste spécialisé en droit social.
- 2 Réunir des **preuves** tangibles et objectives, recueillir des **attestations** conformes au Nouveau Code de Procédure Civile, de la part de clients, d'employés (idéalement d'anciens employés), pour étoffer votre dossier.
- 3 S'il n'y a pas eu de faute, qu'un collaborateur souhaite partir (sans toutefois envisager une démission), le **questionner** pour en connaître les raisons. Il se peut que l'on apprenne qu'au sein de l'équipe, un supérieur hiérarchique abuse du pouvoir qui lui est confié et se montre malveillant envers ses subordonnés.
- 4 Faire chiffrer l'indemnité légale et conventionnelle, proposer une **rupture** qui présente plusieurs avantages : employeur et employé fixent ensemble la date de fin du contrat, l'ambiance générale dans l'entreprise est maintenue, les droits du salarié sont sauvegardés et il y a neutralité du système de rupture. Si la trésorerie de la société ne permet pas de régler l'indemnité en une seule fois, proposer de l'étaler dans le temps avec l'accord du salarié. Se poser la question de la réalisation du préavis, si cela présente un intérêt ou non pour l'entreprise, suivant la dégradation des relations, l'ambiance dans le service et la volonté de bien faire jusqu'au départ effectif du collaborateur.

« Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts ».

Isaac Newton

« Tout faire pour que les deux parties sortent la tête haute de la rupture dans une démarche d'intérêt commun ».

Claude Desbordes



« La vie est un labyrinthe. Et ce serait tellement plus simple si nous en avions la carte, s'il suffisait de suivre le train-train quotidien...

Mais non ! Tout bouge, tout évolue, en amour, en famille, au travail, en société.

Alors adaptons-nous !

Une véritable parabole décapante pour découvrir que tout vient à point à qui sait... changer ».

Spenser Johnson et Jean Pascal Bernard

Qui a piqué mon fromage ?



FAVORISER L'AUTONOMIE

- 1 Lors de l'entretien d'embauche et des réunions du personnel (individuelles ou collectives), rappeler qu'une des valeurs de l'entreprise est l'autonomie. Organiser des réunions permettant de partager les expériences positives et négatives. Encourager les collaborateurs à prendre davantage d'**initiatives** et proposer des **formations** régulièrement.
- 2 Lorsqu'un collaborateur prend des initiatives, le féliciter. S'il se trompe, s'il commet une **erreur**, éviter de le lui reprocher. Cela fait partie de **l'apprentissage**. Analyser la situation avec lui pour en tirer les enseignements utiles. L'inviter à prendre conscience de cet écueil, des conséquences ou risques pour l'entreprise et à réparer son erreur par lui-même.
- 3 Pour toute décision à prendre, tout problème rencontré, inciter le collaborateur à **réfléchir** et à proposer **trois solutions**. La première solution pourrait être : si nous ne faisons rien, quelles seraient les conséquences ? La dernière étant celle du compromis qui devrait remporter l'adhésion de tous.
- 4 Afin d'instaurer durablement l'autonomie dans l'entreprise, décider de « quitter le navire » et **confier la barre** à votre second. S'il n'y en a pas un de précis, demander qui se sent d'assurer l'intérim. A défaut, désigner un collaborateur digne de confiance. Commencer par une, voire deux journées, puis une, voire deux semaines, ce qui permettra de pallier l'absence du chef d'entreprise en cas de congés décidés (vacances) ou forcés (maladie).

« L'art de diriger consiste à savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre ».

Herbert Von Karajan

« La condition majeure de l'autonomie est la confiance ».

Claude Desbordes



« Résoudre un conflit de manière créative. Le conflit est quelque chose de naturel. La question est de faire en sorte que dans cette situation les idées s'enrichissent, les croyances soient remises en cause et évoluent, et non qu'un monceau d'idées l'emporte dans un jeu à somme nulle. Autrement dit, améliorer notre compréhension d'un contexte et s'ouvrir à d'autres perspectives plutôt que générer de la souffrance sous forme de stress, frustration, irritation ».

Thierry Littner et Hughes Roy

La créativité dans tous ses états. (Ed. Organisations)



FAVORISER LA CRÉATIVITÉ

- 1 Lors des réunions du personnel (individuelles ou collectives), inciter les collaborateurs à être **une force de proposition**. Soit en missionnant directement ceux présentant un profil « créatif ». Soit en proposant de contribuer à une « boîte à idées », voire en faisant travailler les « créatifs et les organisateurs » ensemble pour développer des projets. Puis laisser le temps de la réflexion.
- 2 Toute idée novatrice, permettant de faire gagner du temps, d'économiser des ressources, de conserver un client désirant aller à la concurrence, de simplifier les process, devra être mise en valeur, le collaborateur **félicité, remercié** (avec le versement d'une prime exceptionnelle par exemple).
- 3 Montrer l'exemple avec un collaborateur qui a exprimé le souhait d'évoluer dans son travail. Lui fixer l'objectif principal d'observer tout ce qui pourrait être amélioré. S'il fait des suggestions, l'encourager à ce qu'il réfléchisse à leur mise en œuvre. Le chef d'entreprise devra **donner les moyens** de cette réalisation et remercier son collaborateur puis l'impliquer dans de nouveaux projets.
- 4 La règle devrait être que chaque collaborateur « s'approprie » son propre service, qu'il en fasse son **laboratoire d'expériences** et se fasse plaisir. Et chaque fois que quelqu'un prononce la phrase « on a toujours fait comme ça », se dire que rien ne doit être figé et proposer des nouvelles pistes pour anticiper les changements à venir.

« Une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais tenté d'innover ».

Albert Einstein

« La créativité et l'innovation sont sœurs jumelles ».

Claude Desbordes

QUAND PLUSIEURS COLLABORATEURS QUITTENT L'ENTREPRISE EN MÊME TEMPS

Il se peut que le « fragile » de l'équipe soit... le chef d'entreprise ; à l'occasion, par exemple, de plusieurs départs successifs de salariés, de procédures, de perte de clients, d'un accroissement brutal de travail, de réglementations contraignantes, compromettant sérieusement le bon fonctionnement de l'entreprise.

Que faire dans ce type de situation ?

- Malgré les difficultés subies, rester digne et montrer que l'équipe peut compter sur vous.
- Recevoir chaque semaine les collaborateurs pour évoquer leurs inquiétudes, leurs peurs et leur besoin éventuel d'aide.
- Se dire que nous ne sommes pas seuls, isolés et partager cette épreuve avec ses proches, ses collaborateurs ou des confrères.
- Ne pas hésiter à demander de l'aide même à un confrère en retraite qui appréciera de se rendre utile et se révélera être un précieux soutien, aussi bien pour l'équipe que pour les clients.
- Puis, se demander ce qui pourrait être fait la prochaine fois afin de prévenir ce type de situation. Quelle pourrait être notre part de responsabilité dans ces départs, même si elle est faible ?

28



« Développer la coresponsabilité en entreprise est de la responsabilité du Dirigeant ».
« Ne plus chercher dans l'autre les causes et les sources de nos difficultés ou problèmes, c'est très souvent en nous que se trouvent les sources et leurs solutions ».

Malik Bachammar – Consultant en management

EXEMPLE DE QUESTIONS À POSER LORS D'UN ENTRETIEN D'EMBAUCHE

- Quel serait le job de vos rêves ?
- Quels sont les deux éléments que vous aimeriez ou n'aimeriez pas retrouver dans votre prochain travail ?
- Qu'est-ce qui vous fait lever le matin ?
- Pour vous, qu'est-ce qui compte le plus : la nature du poste, le nom de la société, la rémunération ou l'apport intellectuel du job ?
- Qu'avez-vous envie de construire sur le long terme ?
- Comment imaginez-vous votre travail dans 6, 12, 24 mois ?
- Dans vos précédentes expériences, avez-vous rencontré des difficultés ? Si oui lesquelles ? Et comment les avez-vous surmontées ?
- Puis-je contacter de votre part certains clients, personnes avec qui vous avez travaillé, 2 ou 3 références d'entreprises que je pourrais appeler ?

« L'art le plus difficile n'est pas de choisir les hommes mais de donner aux hommes qu'on a choisis toute la valeur qu'ils peuvent avoir ».

Napoléon 1er

Annexe 3

TABLEAU DES RESPONSABILITÉS

Afin de savoir avec précision qui fait quoi dans l'entreprise, lister l'intégralité des tâches à accomplir au sein de l'entreprise. Depuis l'arrosage des plantes, le remplacement du papier toilette, jusqu'à la réception d'un nouveau client, en passant par le classement du courrier, la saisie de chèques, et pourquoi pas la « gestion des apéros »...

Faire un tableau à trois colonnes (ou plus).

Dans la première, y noter les différentes tâches de chaque service (administratif, commercial, comptable, technique....).

Dans la seconde, le nom du collaborateur responsable de cette tâche.

Dans la troisième, le nom du collaborateur qui assurera l'intérim en cas d'absence du responsable de la tâche.

Soumettre le tableau à chacun, réunir l'équipe pour l'ajuster et penser à le faire évoluer en fonction des nouvelles recrues ou toute modification d'activité.

30

Annexe 4

EXEMPLE DE FORMULATIONS POSITIVES EN CAS DE RELATIONS CONFLICTUELLES ENTRE MEMBRES DU PERSONNEL

« Lorsque vous ne communiquez pas entre vous, que les informations ne circulent pas, quand vous vous critiquez mutuellement, j'ai le sentiment que vous ne parviendrez pas à vous entendre, que les clients et l'équipe vont en pâtir et je vais être amené à trancher ce litige par la sanction; ce que je souhaiterais éviter. C'est pourquoi je vous réunis pour une ultime conciliation ».

« On ne dirige pas une entreprise, on accompagne des femmes et des hommes vers leur succès ou leurs difficultés ».

Malik Bachammar

TESTER SA CAPACITÉ D'ÉCOUTE

Répondre à ces questions pour tester votre capacité à écouter les autres (réf. Dédales S.A – IFSA) :

- Avez-vous tendance à parler plus que les autres ?
- Vous disent-ils que vous parlez trop vite ?
- Avez-vous souvent tendance à vous répéter parce que vous étiez en train de penser à autre chose ?
- Avez-vous tendance à poser des questions fermées, auxquelles on ne peut répondre que par « oui » ou par « non » ?
- Avez-vous souvent l'impression de savoir ce qu'une personne va dire avant qu'elle ait fini sa phrase ?
- Interrompez-vous souvent les autres quand ils parlent ?
- Vous est-il difficile de reconnaître que vous avez fait une erreur ?
- Affirmez-vous souvent une opinion sans penser à la réaction de votre interlocuteur ?
- Aimez-vous avoir le dernier mot dans une discussion ?
- Trouvez-vous difficile de poursuivre un raisonnement après avoir été contredit, et admettez-vous que vous avez tort si cela vous est démontré ?
- Avez-vous des difficultés à donner rapidement les noms de vos collaborateurs habituels et proches ?
- Est-il inhabituel qu'un membre de votre équipe vous explique les difficultés qu'il rencontre et vous demande votre avis ?

Comptabiliser le nombre de réponses NON.

S'il y en a : Plus de 10 = Vous savez écouter

Entre 8 et 10 = Il faut faire un effort.

EXEMPLE D'UN MODÈLE D'ENTRETIEN ANNUEL INDIVIDUEL

1ère partie (à remettre à l'employé au moins 15 jours avant l'entretien)

- Titulaire de l'emploi : Nom, prénom, âge, emploi actuel, responsable hiérarchique, date d'entrée
- Finalité de l'emploi : Quelle est selon vous la finalité de votre emploi ?
- Maîtrise des missions permanentes : les lister + commentaires
- Résultats de l'année :
 - Quel est votre degré de satisfaction par rapport au poste que vous occupez ? (note de 1 à 10)
 - Comment jugez-vous la progression de la qualité de votre travail au cours de la dernière année ?
 - Que pensez-vous du management de votre supérieur hiérarchique ?
 - Quel regard portez-vous sur la cohésion de l'équipe ?
 - Quels aspects pourraient être changés afin d'améliorer l'image commerciale de l'entreprise ?
 - Quels sont les facteurs qui pourraient améliorer votre efficacité, tant sur le plan professionnel, qu'humain ?
 - Que souhaiteriez-vous améliorer dans l'organisation de votre travail ?
 - Quelles sont vos compétences non utilisées dans l'entreprise ?
- Désir de carrière :
 - Comment voyez-vous votre évolution au sein de l'entreprise ?
 - Comment souhaitez-vous vous perfectionner à l'occasion d'une formation par exemple ?
 - Quels sont les postes que vous auriez souhaité occuper dans l'entreprise ?
 - Quel genre de travail aimeriez-vous avoir dans les prochaines années (au sein ou hors de l'entreprise) ?
- Besoin en formation :
 - Y a-t-il des points sur lesquels vous aimeriez recevoir une formation complémentaire pour répondre au mieux aux exigences de votre poste ?
 - Précisez quel type de formation ou d'expérience vous voudriez acquérir dans ce but ?

2ème partie (à remplir par l'employeur)

- Appréciation du responsable :
 - Maîtrise des missions permanentes
 - Commentaires
 - Axes d'amélioration
- Orientations :
 - Fixation des objectifs pour l'année à venir
 - évolutions prévisibles de l'emploi à un horizon de deux ans

Signatures

Date

RÉUNION DU PERSONNEL À PROVOQUER LORS DE DYSFONCTIONNEMENTS

- Fixer au préalable l'ordre du jour : thème de la réunion, énoncer le constat (ex : clients mécontents, retards dans certaines tâches, pressions diverses...).
- Faire un tour de table pour lister les difficultés rencontrées par chacun et les pistes d'amélioration, les solutions proposées.
- Pour chaque solution apportée, mettre en face le nom de la personne chargée de s'en occuper (être objectif dans le choix) et éventuellement le délai raisonnable pour y parvenir.
- Fixer la date de la prochaine réunion pour le suivi.
- Faire de même lors de réussites, de succès pour les partager et mettre en exergue les bonnes pratiques.

EXEMPLES D'OBJECTIFS «PHARES» POUVANT ÊTRE DONNÉS AUX COLLABORATEURS

- « Aider le chef d'entreprise à créer les conditions du bien-être au travail » pour un directeur ou pour un proche et fidèle collaborateur du responsable,
- « Sauver le plus fragile de l'équipe » pour un cadre souhaitant évoluer dans le management,
- « Fluidifier le travail de chaque service » pour un stagiaire désireux d'apprendre le métier dans sa globalité,
- « Oser la créativité » pour un employé désireux d'évoluer et d'innover dans l'entreprise.

EXEMPLE POUR DYNAMISER UN SERVICE COMMERCIAL

Pour dynamiser un service commercial qui « ronronne » tranquillement, pour éviter que certains se reposent et profitent du travail des autres, demander aux collaborateurs de faire des propositions de développement commercial.

Il est aussi possible de solliciter des étudiants d'Ecoles de Commerce, IUT, BTS (par le biais de stages, d'alternance), voire de prendre la décision d'instituer une prime sur le chiffre d'affaires de tout le service (commerciaux, chef de service et autres personnes directement concernées). Pour éviter d'éventuelles iniquités, la prime peut être partagée à parts égales entre les collaborateurs.



« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ».

Christophe Tanay – Président de l'UNIS

QUE FAIRE DANS LES SITUATIONS SUIVANTES ?

Un collaborateur souhaite un aménagement ou une réduction de son temps de travail

- Le recevoir en entretien pour connaître ses souhaits, **ses motivations profondes** et s'il est sûr de son choix,
- Réfléchir chacun de son côté sur les **aménagements** qui devront être mis en place pour pallier ses absences au sein de l'entreprise. Une solution de télétravail peut être envisagée, en accord avec les représentants du personnel (s'il y en a),
- En parler avec l'équipe pour voir quelle aide elle serait prête à apporter, quels **efforts** chacun pourrait faire,
- Mettre tout par écrit avant de recevoir à nouveau l'employé pour lui **notifier la décision finale** et rédiger un avenant au contrat de travail.

« L'entreprise vit dans un écosystème et sa mission permanente et première est la recherche d'équilibre ».

Malik Bachammar

« Le capital n'est pas humain, c'est l'Humain qui est capital ».

Malik Bachammar

QUE FAIRE DANS LES SITUATIONS SUIVANTES ?

Un collaborateur souhaite une augmentation de salaire

- Commencer par : « L'entreprise a toujours la volonté de rémunérer au mieux ses collaborateurs en fonction de critères objectifs. Selon vous, quels sont les critères objectifs qui justifient votre demande d'augmentation ? »,
- Poursuivre par : « L'entreprise a également le souci de fonctionner sur la base d'un contrat « gagnant-gagnant » de façon à ce que tout le monde y trouve son compte. Si elle vous accorde l'augmentation que vous demandez, quelle contrepartie peut-elle en attendre ? ». Lui demander ce qu'il serait disposé à mettre en œuvre pour améliorer le fonctionnement de son service et de l'entreprise (en agissant par exemple sur la conquête ou la fidélisation des clients, sur l'optimisation de ressources, la baisse de charges d'exploitation, une meilleure organisation du travail...),
- Si vous acceptez de répondre positivement à la demande d'augmentation, expliquez-en les raisons afin de reconnaître la valeur du collaborateur, valorisez ses efforts et précisez que cette augmentation récompense la qualité des résultats obtenus (mesurés grâce à des critères objectifs pour que les autres collaborateurs perçoivent que votre management est équitable),
- Si le moment n'est pas opportun (activité, trésorerie, chiffre d'affaires, résultats en baisse), proposer de revoir la question lors du prochain entretien individuel ou lorsque les chiffres seront meilleurs.

QUE FAIRE DANS LES SITUATIONS SUIVANTES ?

Un collaborateur auquel nous tenons souhaite quitter l'entreprise

- Le **questionner** pour en connaître les raisons profondes,
- Si cela concerne un besoin d'évolution, de salaire, de changement de poste, d'horaire, tenter **d'accéder à sa demande** tout en restant cohérent avec les conditions de travail de l'équipe,
- Penser à faire signer un engagement de **non démarchage de la clientèle** dans lequel il s'interdit d'accepter des clients de l'entreprise pendant une durée raisonnable.

Perte d'un client important

40

- S'attacher à connaître les raisons afin de bien **identifier les causes** de sa décision,
- **Intervenir**, si possible, en prenant en compte ses réclamations, en renégociant les conditions, en changeant le collaborateur affecté à ce client ou en lui apportant des compétences complémentaires,
- Savoir présenter des **excuses** si la qualité de service n'a pas été optimale,
- Convoquer le service ou l'équipe pour évoquer le cas, sensibiliser, **envisager les pistes d'amélioration** pour éviter que cela ne se reproduise.

QUE FAIRE DANS LES SITUATIONS SUIVANTES ?

Client en colère

- Si la tension est forte, **s'interposer** entre le client et les collaborateurs, puis débriefeur avec ces derniers pour les sortir de la victimisation,
- Proposer d'avoir une discussion à l'écart, afin de connaître et **comprendre les raisons** de cette colère,
- S'il est impossible de le **raisonner**, que son comportement devient violent et menaçant, en dernier recours, dire que vous allez appeler la police en vue de déposer plainte,
- Si le client est chronophage, voire procédurier, il est parfois judicieux de **s'en séparer** (exemple de formulation : « je suis au regret de constater que nous ne parvenons pas -ou plus- à vous donner satisfaction et je préfère donc vous rendre votre dossier »). Le temps et l'énergie ainsi économisés permettront d'accueillir de nouveaux clients qui seront plus en phase avec les valeurs de l'entreprise. Le cas échéant, ne pas hésiter à faire un courrier au client sur le non-respect des collaborateurs.

41

Un concurrent, un confrère, démarche un de nos clients sans nous aviser

- Le **contacter** ou le rencontrer pour connaître les raisons qui l'ont poussé à agir ainsi,
- Lui rappeler que sa démarche n'est **pas déontologique**, que ces pratiques sont regrettables et que cela vous affecte,
- Lui proposer de **revoir sa position**, si toutefois vous tenez à ce client,
- En cas de refus de sa part, lui rappeler que les actes malveillants sont toujours sanctionnés un jour ou l'autre et qu'en agissant ainsi, c'est **l'image de toute une profession** qui en pâtit.

QUE FAIRE DANS LES SITUATIONS SUIVANTES ?

On nous sollicite pour arbitrer un conflit extérieur à l'entreprise (de voisinage par exemple)

- Tempérer les ardeurs, **écouter les parties**,
- Inviter les personnes à un **dialogue** raisonnable et modéré,
- Faire comprendre que cela ne fait pas partie de vos tâches, que vous n'avez **pas vocation à prendre parti** pour l'un de vos clients au détriment d'un autre,
- **Orienter** les protagonistes vers des **personnes compétentes** (juge de proximité, assistante sociale, police si trouble à l'ordre public, médiateur de justice...).

42

Une cession de l'activité ou un rachat d'entreprise doit se produire

- Choisir le **moment opportun pour en parler** de manière claire à ses collaborateurs avant qu'ils ne l'apprennent par un bruit de couloir,
- **Les rassurer** pour éviter les peurs en précisant ce qui ne changera pas, notamment pour eux,
- Leur demander la plus grande **discrétion** le temps que le projet avance,
- Faire de temps en temps un petit retour d'informations pour éviter de fausses rumeurs et éventuellement les **impliquer dans le projet** en leur demandant leur avis voire leur aide.

QUE FAIRE DANS LES SITUATIONS SUIVANTES ?

Nous sommes fragilisés et ne trouvons pas d'issue à nos problèmes

- Ne pas hésiter à faire appel à une **personne expérimentée** dans le management qui pourra établir un diagnostic objectif et proposer des solutions,
- Tout mettre en œuvre pour que **l'équipe reste soudée** durant cette épreuve,
- Ne laisser personne sur la touche, prendre le temps de dialoguer, de se réunir, d'échanger, bref de **combattre chacune des peurs** identifiées,
- **Tenir compte des idées** qui pourraient émerger et les mettre en œuvre pour motiver les troupes et retrouver rapidement un second souffle.

En cas de désaccord avec un associé

- Privilégier le **dialogue** et l'écoute où chacun expose ses desiderata,
- **Prendre conseil** auprès de personnes ayant déjà vécu ce type de situation (amis, confrères, famille...),
- Pour une plus grande **liberté d'action**, il est parfois judicieux d'envisager une vente ou un rachat de parts sociales,
- **Recourir à un tiers** (avocat, expert-comptable, notaire) pour éviter la dimension « affective » de la relation.

« L'équilibre est une balance dynamique entre des déséquilibres sans cesse constatés et rattrapés. »

Eric Hubler

« Savoir demander de l'aide : une qualité primordiale chez un leader. »

Eric Hubler

RISE

危机

Danger

Opportunity

Conclusion

Quatre mois après avoir vécu un « tsunami » au sein de mon entreprise dans laquelle 50% des effectifs sont partis au même moment pour des motifs divers (départ en retraite, création d'entreprise, congé maternité, reconversion professionnelle), j'ai réalisé à quel point il était indispensable de (re)mettre l'humain au cœur de l'organisation.

En effet, un collaborateur écouté, compris, considéré avec respect et rémunéré avec équité permet d'aider le dirigeant à détecter les signaux faibles, à mettre en œuvre des idées novatrices, à fidéliser ses clients, voire à en capter de nouveaux et à installer durablement la qualité de vie au travail.

Ainsi, diriger avec tout notre cœur permet d'envisager le leadership non pas comme un moyen de contrôle mais comme une façon de faire ressortir ce qu'il y a de meilleur chez les gens.

Laurent Tissinié

« Les chefs doivent tout rapporter à ce principe : ceux qu'ils gouvernent doivent être aussi heureux que possible ».

Cicéron

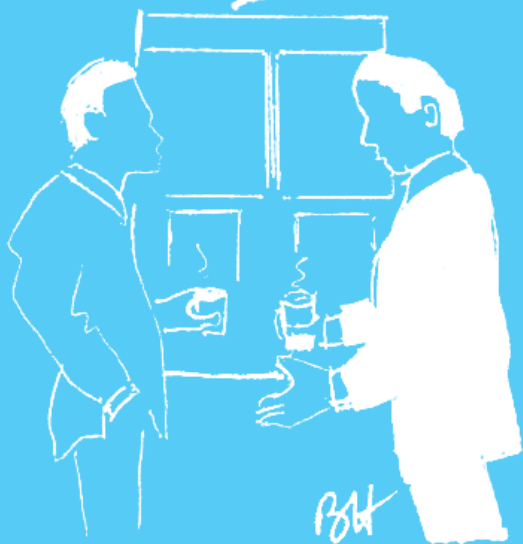
« Aucun problème ne peut être résolu sans changer le niveau de conscience qui l'a engendré ».

Albert Einstein

AVANT



APRES

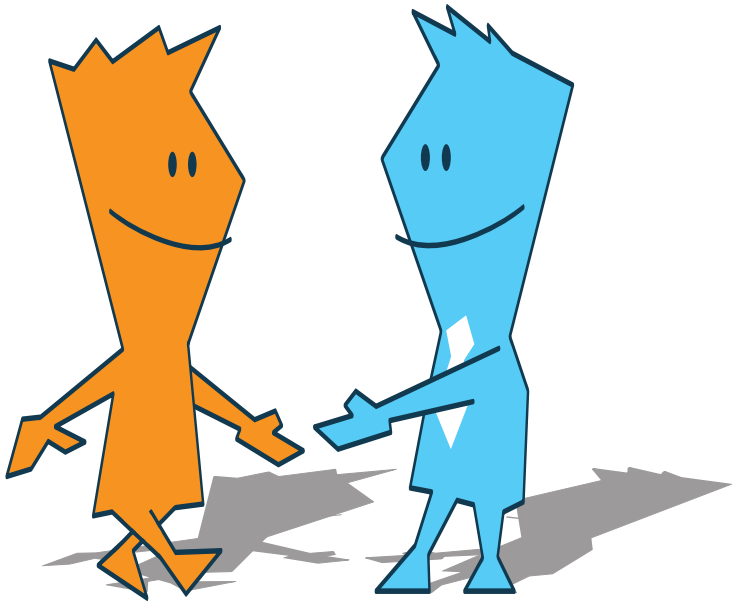


P&H

Remerciements

Ma famille, mes proches, mes employés

Alain Palacios	Jérôme Beullard
Amplitude	Jérôme Lavaine
Armand Anave	La Cour St Nicolas
Bénédicte de Beaufort	Lise Colion
Catherine Coutellier	Luc et Pascale Thebault
Christophe Tanay	Magaly Mailland
Claude Desbordes	Malick Bachammar
Claudine Batazzi	Marie-Odile Moret
David Ansiau	Nadine Serrand
Emmanuelle Benhamou	Nathalie et Bruno Tessler-Diepois
Éric Hubler	Patricia Delord
Frère Samuel Rouvillois	Pierre Haas
Géraud Delvolve	Polina Chevela
Hélène Bengorine	Remi Escoffier
Hélène Peraldi-Rolland	Sophie Lancien
Jacques Rassat	Stéphane Pujol
Jean-Luc Jouan	Véronique Vincent-Brueder



Edition octobre 2016

Achevé d'imprimé sur les presses de l'imprimerie Crouzet sur papier PEFC

Illustrations © Brigitte HAAS

Reproduction partielle ou totale interdite

ISBN : à parution



Union des Syndicats de l'immobilier

Inspiré par le philosophe Frère Samuel Rouvillois, cet opuscule est le fruit de l'expérience de chefs d'entreprise, de directeurs de Ressources Humaines, de salariés, d'une stagiaire, tous issus de petites, moyennes et grosses structures, de consultants en management, d'un psychologue du travail, d'un conseiller prud'homal et d'un avocat en droit social.

Il s'inscrit pleinement dans l'actualité du monde du travail et se révèle être un outil utile et pragmatique pour toute personne amenée à gérer une équipe.

Absentéisme, épuisement professionnel (burn-out), suicide sur le lieu de travail, présentéisme (bore-out), sont des notions réelles qui ont engendré de nombreuses lois sur la santé au travail et le rôle que doit jouer un responsable pour instaurer durablement celle-ci au sein de son organisation devient primordial.

Même si la prise de conscience est telle - par le biais d'actions sur la Qualité de Vie au Travail, l'Entreprise Libérée, le Management Humaniste, etc. - au final, chacun a le choix de vivre sa vie professionnelle comme un simple labeur ou comme une aventure pleine de sens dont le but est de renforcer la trame humaine des organisations.