EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE / DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Marine Dumont

Choisir l'épanouissement au travail

Pour que burn-out et démotivation ne deviennent pas une fatalité

GERESO

GERESO
FORMATION I CONSEIL I ÉDITION

Choisir l'épanouissement au travail

Développement personnel et efficacité professionnelle

Choisir l'épanouissement au travail

Pour que burn-out et démotivation ne deviennent pas une fatalité

Auteur : Marine DUMONT

Édition 2019

© GERESO Édition 2019
Direction de collection : Catherine FOURMOND
Conception graphique de couverture : Atmosphère
Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition
Illustration : © Rawpixel/istockphoto.com

www.gereso.com/edition
e-mail : edition@gereso.fr
Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites
Tous droits réservés pour tous pays francophones
Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Décembre 2019
ISBN : 978-2-37890-406-7
EAN 13 : 9782378904067
ISBN numériques :
eBook : 978-2-37890-425-8
ePub : 978-2-37890-426-5
Kindle : 978-2-37890-427-2

GERESO SAS au capital de 160 640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

GERESO
FORMATION I CONSEIL I ÉDITION

Dans la même collection :

- 10 entretiens RH incontournables
- Améliorer son efficacité relationnelle
- Coachs : les secrets d'une bonne posture
- Comprendre l'évaluation professionnelle
- Estime de soi et management
- Être recruté dans les métiers de l'industrie et de l'agroalimentaire
- Évaluer les compétences professionnelles
- Former sans stress !
- L'art de conclure une vente avec la PNL
- L'intelligence collective : les 7 clés de la réussite
- Le management interculturel
- Le manager de proximité
- Manager le travail à distance et le télétravail
- Manager une équipe projet
- Managers, relevez le challenge d'un nouveau poste
- Mieux communiquer avec soi-même et avec les autres
- Réalités des risques psychosociaux
- Recadrer sans démotiver
- (Re)donner du sens à son management
- Révélez votre Talent avec l'intelligence prismatique
- Travailler, pour quoi faire ?
- Vivre avec autodétermination

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESO

À mes deux petites filles, Lilly et Adèle
et l'homme de ma vie, François, pour leur soutien au quotidien.

À mon meilleur ami François qui a partagé avec moi
sa sagesse et qui a laissé son empreinte sur ce livre.

À Manuel, mon manager, auprès duquel j'ai beaucoup appris
au cours de ces trois dernières années.

À François, Denis, Silvy, Andrea, Lise, Nicolas,
Guillaume, Clémentine, Bill, Sharon, Can, Vincent, Manuel
et bien d'autres ayant bien voulu se prêter à des échanges personnels
ouverts et bienveillants afin de pouvoir donner vie à cet ouvrage.

À Julie et Sophie pour leur patience et leur franchise lors de leur relecture.

« Prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise. »

Richard Branson
entrepreneur, fondateur de Virgin Group

Pour télécharger gratuitement l'ensemble des exercices proposés dans ce livre, connectez-vous sur : **http://la-librairie-rh.com/ouvrage-chep**

Sommaire

Introduction 13
Carte de navigation 17
Carnet de bord 18

Partie 1 - S'ÉPANOUIR PROFESSIONNELLEMENT 21

Chapitre 1 - En quête de sens 23
Mission 25
Challenge 25
Évolution et perspectives 26
Responsabilité, autonomie et pouvoir de décision 27

Chapitre 2 - Un management inspirant 31
Résultats et perspectives 31
Coaching et empathie 32
De De Rham à L'Oréal 34

Chapitre 3 - L'impact de nos actes 37

Chapitre 4 - Un entourage sûr, authentique et positif 41
Bienveillance et empathie 43
Dynamiques d'équipes 45
Souder son équipe 47
Culture authentique ou compétitive ? 50

Chapitre 5 - Des échanges de qualité 55
Malentendus à la source de nombreux conflits 55
L'écoute active : être totalement réceptif à ce qui nous est communiqué 58
Une parole consciente : afin d'éviter les conflits 62
La Communication Non Violente® afin de résoudre les conflits 64

Chapitre 6 - Des appréciations sincères 69
Apprécier et être apprécié 70
Des paroles sincères 72
Tout mon intérêt 73
Au service de l'autre 75
Petites ou grandes attentions 77
Confiance et implication 78
Le trou noir 79

Chapitre 7 - Des retours ouverts 81

Chapitre 8 - Des objectifs clairs et des priorités maîtrisées 85
Des objectifs clairs et motivants 85
Apprendre à ralentir pour accélérer 86
Prendre 1 minute pour en sauver 10 88
Quelles sont vos priorités ? 90
To do list et objectifs SMART 93

Chapitre 9 - Un cadre de travail privilégié 97

Partie 2 - NE PAS S'OUBLIER : SANTÉ ET ÉQUILIBRE 103

Chapitre 1 - Une vie équilibrée 105
Parce que la vie n'est pas un long fleuve tranquille. 105
Trouver son équilibre 106

Chapitre 2 - À l'écoute de son corps 111
À l'écoute de son corps et de son niveau d'énergie 111
Bouger au quotidien 113

Le repos du guerrier 115
Le burn-out 118
Gagnant-gagnant à tous les niveaux 120

Chapitre 3 - Faire une pause et se recentrer 123
Pleine conscience, méditation et concentration 123

Partie 3 - MIEUX SE CONNAÎTRE 129

Chapitre 1 - Trouver son pourquoi 131

Chapitre 2 - Connaître sa valeur 137

Chapitre 3 - Comprendre ses mécanismes 143

Chapitre 4 - Neurosciences et chimie du bien-être 149

Chapitre 5 - Devenir un optimiste contagieux 153
Le pouvoir de nos convictions 154
Les filtres de notre esprit 158
Savoir rebondir 160
La puissance de notre faisceau d'énergie 161
Reprogrammer nos habitudes 163
Cultiver son entourage 165

Partie 4 - CAS PARTICULIERS 169

Chapitre 1 - Générations X, Y et Z 171

Chapitre 2 - Épanouissement et engagement à distance 175

Chapitre 3 - Environnements interculturels 181

Conclusion 187
Vos interrogations les plus fréquentes 189
Vos notes 193
À propos de l'auteur 195

Introduction

Vous contemplez cet ouvrage dubitativement et vous dites : « En quoi peut-il m'aider moi, en tant qu'individu ? Mais aussi, que peut-il réellement apporter à mon entreprise ? »

Avant même d'aborder ces questions, nous devons, en premier lieu, dresser un triste et alarmant bilan. Quel que soit le pays occidental développé pris en considération, le stress au travail, les phénomènes de burn-out et l'insatisfaction chronique ont le vent en poupe. De plus en plus nombreux sont les employés qui, malheureusement, ressentent un épuisement moral, perdent toute sensation de réelle connexion humaine au sein de leur entreprise et le sentiment d'accomplissement personnel qui les animait initialement. Les cas les plus légers iront, peu à peu, vers une démotivation, un désengagement graduel menant, selon les âges et les secteurs d'activité, très régulièrement vers un désir de changement d'emploi. Une étude britannique[1] démontre, par exemple, que 64 % des salariés interrogés déclarent pouvoir s'engager plus activement dans leur emploi ; ce qui malheureusement signifie un désengagement de 2/3 des salariés. Les cas les plus extrêmes de stress, eux, iront jusqu'à l'épuisement total, la dépression ou le burn-out. Une étude de mai 2015[2], montrait qu'un tiers des salariés français étaient au bord du burn-out ; ce qui représentait, en date de cette étude, près de trois millions de personnes.

En revanche, il a aussi été démontré que les entreprises britanniques ayant les employés les plus engagés se voient doubler leur résultat net par rapport aux entreprises les moins bien classées. De plus, ces mêmes entreprises les plus performantes subissent un taux de démission de leurs employés en moyenne 40 % plus faible que les autres. Une telle différence ne peut que directement

1. *Cabinet Anglais Staff, https://www.staffsquared.com/*
2. *« Stress, fatigue, souffrance au travail : n'attendez pas le burn-out pour agir »*, Le Nouvel Obs, *mai 2015.*

engendrer un gain de temps, d'énergie et de budget au sein des équipes en place. Dans cette même optique, une dernière étude[3], américaine cette fois-ci, nous démontre que des employés motivés et engagés augmentent de 31 % leur productivité, d'un facteur 3 leur créativité et de 37 % leurs ventes (dans le cas de métiers commerciaux). En d'autres termes, un salarié satisfait et heureux équivaut à une entreprise plus performante. Pourquoi, donc, ne pas investir dans le bien-être de ses employés puisqu'il semblerait que le retour sur investissement soit des plus parlants ?

Selon la même étude britannique évoquée précédemment, les dirigeants ou managers désengagés ont 3 fois plus de chance d'avoir par effet boule de neige des salariés, à leur tour, désengagés. Le management de proximité (responsables d'équipes faisant le lien entre la direction et les employés) joue ainsi un rôle clé dans le bien-être et le bon fonctionnement d'une organisation.

La majorité d'entre nous obtient, en règle générale, un tel poste au mérite, faisant suite à ses performances dans son domaine de prédilection (vente, ingénierie, marketing, finance…). Malheureusement, bien trop nombreux sont ceux projetés à de tels postes sans aucune base managériale particulière ou après une simple introduction ponctuelle d'une ou deux journées sans réel suivi ultérieur. Cela est-il vraiment suffisant pour armer des responsables d'équipes sans expérience à de tels challenges ? Ne nous faudrait-il pas des bases beaucoup plus profondes que le bon déroulement d'un entretien de fin d'année, l'établissement d'objectifs ou la rédaction de rapports d'activité ? Une fois en charge de leurs équipes, certains d'entre nous auront la chance de progresser rapidement car les qualités requises d'un bon leader leur sont innées. Les autres, sans prise de conscience et sans accompagnement, ne pourront malheureusement jamais intégrer ces bases primordiales à leur succès.

Le ministère du Travail français identifiait lui-même, il y a de cela 11 ans, que le stress au travail se devait d'être un domaine de réelle attention. En effet, le 2 juillet 2008 s'établissait un Accord National Interprofessionnel sur le Stress au Travail imposant une obligation de résultat aux entreprises de plus de 1 000 salariés. Il n'est cependant pas évident de trouver les outils afin de renverser un tel cercle vicieux où chaque individu se sent tiré vers le bas par de multiples facteurs. La bonne nouvelle est que ce bilan n'est pourtant pas une fatalité pour nos organisations. Certains ont pris conscience de l'importance de l'écosystème humain et du bien-être au travail et ont décidé de faire subir un virage plus ou moins abrupt à leur culture d'entreprise. Cependant, les moyens pour y parvenir ne s'enseignent malheureusement pas encore dans nos grandes

3. https://capiche.us/

écoles de management ou nos grandes écoles d'ingénieurs. Il ne s'agit plus ici uniquement de Business ou de Technique, il s'agit de Valeurs Humaines.

D'un point de vue financier, il est important de souligner que l'épanouissement au travail est la ligne de coût d'une entreprise la plus facilement contrôlable. En effet, songez quelques instants au coût représenté par le remplacement d'un employé suite à sa démission : frais de rupture de contrat selon les conditions et le pays, processus de recrutement, formation, énergie demandée aux managers afin de trouver un nouveau membre à leur équipe, durée éventuelle où le poste ne sera pas occupé, perte de productivité jusqu'à ce que le nouvel arrivant soit entièrement opérationnel, possible érosion morale de l'équipe en place subissant cette période de transition… Pour certaines entreprises et certains postes, l'impact éventuel sur la relation clientèle ou le manque à gagner peut s'élever à plus de 30 % du salaire annuel de l'employé. Tout cela pourrait être évité si un temps précieux était consacré à prendre soin du personnel en place.

Le but de cet ouvrage est de sensibiliser ses lecteurs à différentes pistes issues d'une variété de tendances anglo-saxonnes et nordiques de bien-être au travail, de ma propre expérience en entreprise ainsi que de pratiques de développement personnel. Je souhaite ici vous faire part d'un concept où chaque manager et chaque employé devient soucieux, à son propre niveau et son propre degré, de l'écosystème humain interne à son entreprise. Ces bases me servent au quotidien, pour m'épanouir personnellement, pour accompagner mes collègues et mon équipe mais aussi pour accompagner toutes les personnes qui souhaiteraient insuffler fierté, enthousiasme et passion au sein de leur propre organisation et leurs propres équipes.

Ce guide de sensibilisation et d'initiation a pour cible les entreprises afin qu'elles puissent adapter leur propre culture et cultiver bien-être, passion et engagement. Il s'adresse aussi directement au management de proximité afin qu'il s'engage à un travail introspectif dans le but de rendre plus fertile la terre sur laquelle doit croître cette nouvelle culture. Cet ouvrage se déclinera sur trois pivots étroitement liés les uns aux autres de façon à garantir un changement pérenne à tous les niveaux.

Le premier pivot, *S'épanouir professionnellement*, traite des différents facteurs de satisfaction au quotidien à l'échelle même de l'équipe ou de l'entreprise.

Le deuxième pivot, *Ne pas s'oublier – Santé et équilibre*, traite de l'équilibre difficile à trouver et à maintenir entre vie professionnelle, vie privée et santé.

Enfin, le dernier pivot plus introspectif, *Mieux se connaître*, est la source de tout et devrait être maîtrisé avant tout. Il traite de la connaissance de soi, de ce qui nous inspire, de ce qui nous motive et de la façon dont le travail sur soi-même peut amener à faire basculer toute une équipe autour de soi.

Le lecteur aura la liberté de commencer par le pivot qui répond le plus à ses interrogations et besoins. Il aura alors la possibilité de naviguer indépendamment d'un chapitre à l'autre au fil de sa lecture.

Vous pourrez constater que la plupart des points et concepts évoqués dans ce livre sont illustrés par des témoignages, des cas réels afin que vous puissiez, vous aussi, y projeter votre quotidien. Ces témoignages ont été rendus possibles grâce à des acteurs du quotidien ayant bien voulu se prêter au jeu et partager, au cours d'interviews ouvertes leurs attentes, leurs satisfactions et leurs frustrations. Afin d'éviter tout potentiel préjudice au sein de leur emploi actuel, leurs prénoms ont été changés. Quoi qu'il en soit, vous y retrouverez des hommes et des femmes, de toutes catégories d'âge, de nationalités française, suisse, autrichienne, anglaise, américaine et chinoise et de métiers et secteurs d'activité divers.

Enfin, la sensibilisation à la plupart des notions soulevées dans cet ouvrage s'accompagne d'exercices pratiques que nous vous conseillons d'effectuer sur une durée de 3 semaines minimum.