la Maison de l'EMPLOI Strasbourg

Génération Industrie

2020

MANAGEMENT :

COMMENT RECREER LE COLLECTIF ?

12 fiches outils à destination des managers

UNION EUROPÉENNE · l'Europe s'engage en Grand Est avec le FSE · RÉPUBLIQUE FRANÇAISE Liberté Égalité Fraternité · Grand Est ALSACE CHAMPAGNE-ARDENNE LORRAINE L'Europe s'invente chez nous · ALSACE Collectivité européenne · Strasbourg.eu eurometropole

Avant-propos :

La pandémie mondiale de Covid-19 avec les mesures sanitaires de protection des populations ont obligé les entreprises à adopter les règles de confinement décidées par l'état français. A partir du 17 mars 2020, ces mesures de confinement ont touché de façon soudaine et inattendue la population et les entreprises.

Durant cette période d'isolement et de gestion de crise sanitaire et économique, le Club Génération Industrie de la Maison de l'emploi de Strasbourg, en collaboration étroite avec le Club Carrière Alsace de l'Adira et le réseau Résilian, a mis en place des moments collaboratifs et de partage de bonnes pratiques avec les entreprises, sous forme de Visio'RH hebdomadaires.

Ces réunions virtuelles, organisées tous les mardis, avaient pour objectif de permettre aux participants d'échanger entre pairs sur leur situation concrète, leurs problématiques et les solutions mises en œuvre au sein de leurs entreprises.

Ces 10 réunions Visio'RH et 2 ateliers RH ont rassemblé plus de 30 entreprises.
Cela a été l'occasion de maintenir la coopération et l'entraide entre les membres et de répondre aux enjeux RH du moment et à ceux de demain.

C'est ainsi qu'ont pu être organisées des rencontres avec :
- la médecine du travail AST67, Docteur Françoise SIEGEL – Médecin Coordinateur
- un avocat spécialiste du droit social, Maître Olivier PHILIPPOT
- une psychologue du travail, Alexia BOEHM

Edito :

Parallèlement à ces réunions, deux sujets RH, managériaux et stratégiques au cœur des préoccupations des entreprises ont été mis en évidence. Ces sujets nécessitant des réponses rapides aux besoins des membres, nous avons fait le choix de la mise en place de deux groupes de travail virtuels :

Télétravail :

La période de crise sanitaire a précipité bon nombre de salariés et d'entreprises dans une ère aussi soudaine qu'intense de télétravail avec peu, voire très peu de préparation. Ce télétravail sanitaire a été rapidement plébiscité et il apparaît qu'à l'avenir bon nombre de salariés et d'entreprises n'envisagent pas de « retour à la normale » sans télétravail. Cependant, comme tout changement, il est nécessaire de prendre le temps d'organiser la transition. En effet, le télétravail, s'il présente des avantages et des bénéfices, présente également des risques. Nous nous sommes donc fixés comme objectif de proposer un cadre permettant de faire la transition du télétravail sanitaire au télétravail durable. Ce cadre est constitué d'un processus de transition lui-même supporté par un guide thématique et un ensemble d'outils dont l'objectif est de permettre à une entreprise et à ses parties prenantes de définir le cadre de télétravail le plus adéquat en fonction de leurs spécificités.
(co-pilotes : Vincent EUZENAT - Sébastien LEDUC)

Management : Comment recréer le collectif ?

Après une période de sidération, puis de bouleversement des modes de travail et des relations inter-individuelles entre les salariés, certains en activité partielle, d'autres en télétravail ou en garde d'enfant(s), comment accompagner les managers confrontés de manière brutale à une situation inédite, à une prise de recul sur leurs méthodes managériales, à revoir leurs priorités, à trouver davantage de sens, de cohérence dans l'exercice de leur fonction.
L'objectif étant, à l'aune de leur propre vécu, de recréer une dynamique collective entre des collaborateurs certains désorientés, parfois en souffrance, d'autres qui ont révélé leur esprit solidaire ou combatif…
Le but étant, tout en conservant l'empreinte de ce qui s'est passé, d'impulser un mode managérial différent fondé sur la reconnaissance de la solidarité nécessaire pour grandir ensemble.
Ces rencontres ont permis de dégager des pistes d'actions concrètes autour du thème : Management, comment recréer le collectif ?
Ces pistes d'actions et de bonnes pratiques RH sont rassemblées, sous forme de fiches outil, à l'intérieur de ce Book RH : Book RH : 12 Fiches outils
(co-pilotes : Hélène BOUR – Alice DUCHAINE – Michel PARISSIADIS – Marie SUPPER)

Bonne lecture !

Maison de l'emploi de Strasbourg

Vincent HORVAT
Caroline OLIVIER

ADIRA

Sébastien LEDUC

Avec la collaboration des Consultants Partenaires de la Maison de l'emploi de Strasbourg
Hélène BOUR
Alice DUCHAINE
Vincent EUZENAT
Michel PARISSIADIS
Marie SUPPER

Sommaire

Fiche outil n° 1 : Partage de bonnes pratiques page .3

Fiche outil n° 2 : Entretien post-confinement selon la Méthode DESC page .4

Fiche outil n° 3 : QST je travaille en situation de pandémie page .6

Fiche outil n° 3-Bis : QST je travaille en situation de pandémie - Bis page .7

Fiche outil n° 4 : Roue des émotions – Outil d'expression des besoins et des émotions page .9

Fiche outil n° 5 : Le baromètre de l'humeur ou « Stimmungsbarometer » page .10

Fiche outil n° 6 : Mener efficacement vos entretiens de management page .11

Fiche outil n° 7 : La gestion des émotions page .15

Fiche outil n° 8 : Le questionnement page .20

Fiche outil n° 9 : Sensibilisation à la stigmatisation page .22

Fiche outil n° 10 : Comment faire accepter les mesures de protection ? page .26

Fiche outil n° 11 : Développer l'intelligence collective page .31

Fiche outil n° 12 : Améliorer la communication grâce à la communication non-violente page .37

FICHE OUTIL N°1

Génération Industrie

Management

Management : Comment recréer le collectif ?

Partage de bonnes pratiques

Description :
Nous proposons de construire un référentiel de bonnes pratiques sous forme de tableau (voir ci-dessous) que nous alimenterons au fur et à mesure de nos ateliers et qui permettra de créer une boîte à outils apportant de nombreuses pistes de réflexion.

Objectif :
Cet outil vous fournira un ensemble de bonnes pratiques.

Cible :
RRH, Managers, Directions, etc.

Outil / Matériel :
Vous référer aux fiches outil indiquées dans la colonne de droite (cf. tableau ci-après).

Vos pratiques avant le confinement	Vos pratiques pendant le confinement	Vos pratiques après le confinement	Vos questionnements durant les VISIO'RH	Fiche outil
Réunion d'équipe hebdo	Réunion d'équipe hebdo (en visio)	Rester le chef d'orchestre	Inquiétude : comment vont se dérouler les entretiens des commerciaux avec les prospects ? clients ?	Fiche outil n°2
	D'autres outils type utilisés : SNAPCHAT	Créer de la cohésion, trouver des solutions, avancer ensemble	Les gens ont hâte de revenir mais il faut freiner pour garantir la sécurité	Fiche outil n° 3 – 3bis
	Soutien constant auprès des équipes	Gestion de la charge psychologique : problématique de concilier vie privée / vie prof durant le télétravail : proposition de rotation pour faire venir les personnes progressivement (1 journée par semaine sur site par exemple)	Craintes : comment on va faire après	Fiches outil (toutes)
Une réunion quotidienne	Une réunion quotidienne	Une piste de travail pour recréer du collectif serait de créer et réfléchir ensemble aux mesures de sécurité à adopter pour la reprise d'activité, et éventuellement de mettre en place un plan d'action partagé par tous (Document : « QST je travaille en situation de pandémie » : fiche outil n°3 qui permet de réfléchir en équipe à l'importance de la mise en place de mesures sanitaires préventives)	Crainte : impact sur l'entreprise	Fiche outil n° 3 – 3bis
	Jeux collectifs via internet durant les pauses	Augmentation de l'effectif de semaine en semaine crée un sentiment de sérénité et le collectif est d'ailleurs renforcé	Incertitude des opportunités : définir les actions en fonction de cela	
	« Web Café » du matin maintenu avec toute l'équipe en télétravail (visio)	Café du matin avec toute l'équipe		Fiches outil n° 4 - 5
		Créer une communauté managériale pour inciter au partage des bonnes pratiques		
		Faire remonter les questionnements et inquiétudes clés des collaborateurs (enquête, réunions de service, boîte à idées, etc.		
		Identifier auprès des salariés les innovations organisationnelles, relationnelles ou encore managériales qui ont été lancées lors de cette période pour capitaliser sur les expériences vécues ces derniers mois		
		Organiser des actions collectives faisant sortir du cadre habituel de travail : - Organiser le défi de la semaine en lien ou non avec le travail (par ex : la meilleure photo d'un dessert, organiser une réunion déguisée) - Organiser le concours du plus beau masque Covid-19		

Génération Industrie

Management

Entretien post-confinement selon la Méthode DESC

Méthode DESC – Sharon Anthony Bower & Gordon H. Bower (1976)
A la base, la méthode DESC est un outil de médiation qui vise à favoriser la bienveillance et l'assertivité lors d'un désaccord ou pour exprimer une critique. Néanmoins elle peut être intéressante à mettre en place lors du retour au travail pour anticiper
la reprise du travail de manière plus sereine. Cette méthode permet d'avoir un feedback de l'expérience qu'ont vécue les collaborateurs.

Elle se compose de 4 étapes :

1ère étape : D = Décrire les faits

But : présenter la situation avec des faits concrets et observables.

Dans la situation actuelle, vous pouvez parler de la crise sanitaire, de la soudaineté de la situation, les difficultés que cela a généré, des mesures mises en place, ainsi que des éléments négatifs ou problèmes rencontrés.

Votre contribution : décrire comment cela s'est passé pour vous, pour l'entreprise, qu'est-ce qui a été mis en place, quels sont les feed-backs des collègues, des fournisseurs, des clients...

Bonne pratique : Un temps de préparation de cette phase sera nécessaire pour collecter, trier, analyser les informations que vous souhaitez transmettre à votre équipe.

2ème étape : E = Exprimer les émotions

But : parler des émotions ressenties lors du confinement ainsi que les émotions ressenties actuellement.

Si cet exercice est réalisé en groupe, chacun à son tour peut exprimer ses émotions et craintes.

Outils complémentaires :

- La roue des émotions
- Baromètre de l'humeur
- La courbe du changement

Votre contribution : parlez de vous, de votre ressenti... pour ouvrir la porte à la parole de l'autre, l'encourager à exprimer ses propres émotions pour que vous puissiez les reconnaître pour mieux identifier les besoins sous-jacents.

Questions qui peuvent être posées :

- Comment vous sentez-vous ?
- Comment avez-vous vécu la période, la situation ?
- Qu'est-ce qui a été positif, qu'est-ce qui a été difficile pour vous ?

3ème étape : S = Spécifier des solutions

But : trouver des solutions pour améliorer les conditions actuelles ou au moins réduire les craintes et difficultés.

Si cet exercice est réalisé en groupe, les solutions peuvent émerger d'une discussion entre tous.

Bonne pratique : Veillez à laisser la parole à votre collaborateur.

Votre contribution : proposer à votre collaborateur/votre équipe de réfléchir ensemble sur ce qui devrait être amélioré, changé... pour une reprise maîtrisée malgré la situation.

Questions qui peuvent être posées :

- **Comment imaginez-vous les prochaines semaines ?**
- **Que pourrions-nous faire pour mieux gérer la situation ?**
- **Qu'avez-vous fait ou mis en œuvre qui vous a permis de mieux travailler et que vous auriez envie de partager ?**
- **Quels sont les domaines où il faudrait apporter du changement pour améliorer le quotidien de chacun ?**
- **Comment pouvons-nous mieux travailler ensemble ?**
- **Que pouvons-nous mettre en place ?**

4ème étape : C = Conséquences et Conclusion

But : partager les conséquences positives et négatives de cette expérience, ainsi que du contexte actuel. Et enfin conclure sur la suite des choses, de manière positive si possible.

Bonne pratique : Proposer une nouvelle rencontre pour poursuivre ce travail de conduite du changement – par ex. une visio ou une réunion à jour fixe durant plusieurs semaines. Mettre en place un rituel d'échange sur les prochaines semaines.

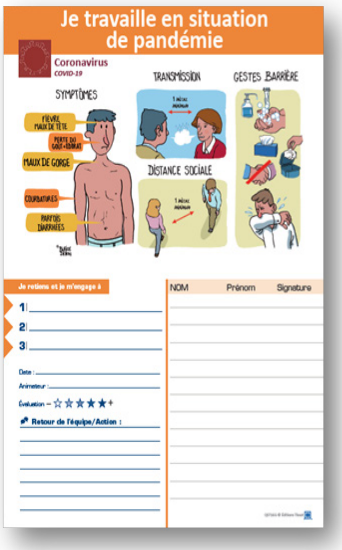
Questions qui peuvent être posées :

- **Que retenez-vous de cette période ? En positif ? En négatif ?**
- **Quelles sont les trois idées que vous retenez et quelle serait pour vous la première étape ?**

Génération Industrie

QST je travaille en situation de pandémie

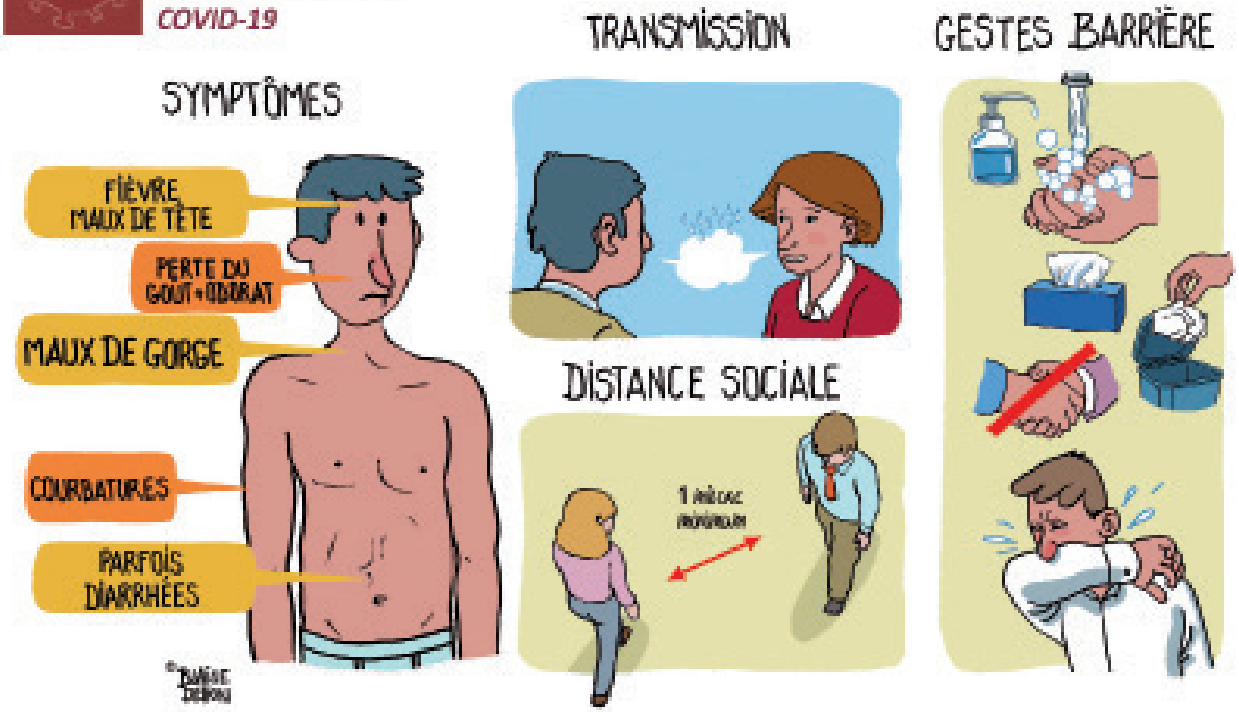
Description :
Mode opératoire : vous référer à la fiche « QST je travaille en situation de pandémie » (voir en annexe).
Objectif :
Fiche outil qui permet de réfléchir en équipe à l'importance de la mise en place de mesures sanitaires préventives : recréer du collectif en réfléchissant ensemble aux mesures de sécurité préventives à adopter pour la
reprise d'activité, et éventuellement de mettre en place un plan d'action partagé par tous.
Cible :
Collaborateurs, de préférence en collectif afin de favoriser l'échange.
Outil / Matériel :
Fiche « QST je travaille en situation de pandémie »
(voir en annexe – source Editions Tissot)).



VOIR FICHE 3-BIS

Je travaille en situation de pandémie

Coronavirus
COVID-19



Je retiens et je m'engage à

1 _____

2 _____

3 _____

Date : _____

Animateur : _____

Évaluation – ☆ ☆ ★ ★ ★ +

Retour de l'équipe/Action :

_____

NOM	Prénom	Signature

QSTSSG © Éditions Tissot

Introduction

Je travaille en situation de pandémie

La crise sanitaire que nous traversons en raison de la pandémie COVID-19 bouleverse notre manière de travailler et le droit du travail a dû être adapté. Nos postes sont considérés comme **stratégiques** pour la continuité d'activité de l'entreprise et **ne peuvent être tenus en télétravail**, nous ne présentons **pas de symptômes de la maladie** et ne sommes **pas considérés comme étant à risque particulier** : nous pouvons travailler sur site mais devons **mettre en place et respecter des règles d'hygiène très strictes** pour protéger notre **santé individuelle et collective**. N'oublions pas pour autant les mesures de prévention contre les autres risques habituellement identifiés.

OBJECTIFS : Identifier les risques liés au COVID-19 dans l'entreprise.
Partager les mesures de prévention pour éviter toute contamination au travail.

CHIFFRES CLÉS : La pandémie de COVID-19 (virus SRAS-CoV-2) évolue en France depuis **fin janvier 2020**. Nous sommes actuellement au **stade 3** et en confinement étendu. **Plusieurs millions** de salariés ne peuvent pas télétravailler.

Méthodologie : ¼ d'heure type VRAI-FAUX

- Le ¼ d'heure est abordé sous la forme d'une série d'affirmations pour lesquelles l'animateur fait « voter à main levée » les collaborateurs qui estiment si elles sont VRAIES ou FAUSSES. Il peut aussi les inviter à répondre chacun leur tour. Il peut faire « débattre » en cas d'égalité les partisans du VRAI ou du FAUX. Il argumente ensuite sur la réponse.
- Prévoir et montrer les EPI et solutions d'hygiène disponibles sur le site. Citer toutes les mesures spécifiques mises en place sur le site à l'occasion des affirmations 2 à 4. Rappeler l'emplacement de tous les points d'eau utilisables.
- Proposer aux collaborateurs de retenir les 3 affirmations les plus marquantes selon eux. (*À noter au verso dans "Je retiens et je m'engage"*)

En situation de pandémie, limiter le nombre de participants à 5 (+ l'animateur), réaliser le ¼ d'heure QST en extérieur ou dans une salle ventilée, en respectant la distance de 1 mètre minimum ou 2 chaises entre les participants. *Le port d'un masque barrière, fourni par l'entreprise, est recommandé.*

Notions importantes

1 Le virus pourrait se transmettre indirectement par des outils ou surfaces de travail fraîchement contaminées : VRAI

Des contacts étroits avec une personne infectée sont nécessaires pour transmettre la maladie : contact direct à moins d'1 mètre lors d'une toux, d'un éternuement ou discussion **en l'absence de mesures de protection**. Mais l'on sait aussi que **le virus survit sur les surfaces quelques heures** à température ambiante (voire jusqu'à quelques jours en milieu humide) selon les matériaux : 24 heures sur du carton et 2-3 jours sur du plastique ou sur de l'inox. Il peut donc se transmettre par le biais des objets touchés car **les mains sont portées au visage des centaines de fois par jour**. Le risque de transmission par suspension en aérosol dans l'air ne peut pas être totalement écarté mais semble marginal.

2 Au travail, on est exposé alors les gestes barrière sont inutiles : FAUX

Les mesures "barrière" (distanciation sociale de 1 mètre et hygiène de base) sont **indispensables et efficaces** pour se protéger et protéger les autres. Les postes de travail ont été **espacés** au maximum (voir marquage au sol) et parfois adaptés (ex. : plexiglas, suppression des documents ou outils partagés) et nous **limitons le nombre de personnes présentes dans une même zone de travail ou de repos** (fractionnement des équipes et rotation). Privilégions les **communications indirectes** (par téléphone) et de courte durée. **Nettoyons nos espaces et outils de travail** (avec des détergents classiques en sprays ou des lingettes imprégnées) en début et fin de poste.

3 Les masques alternatifs, s'ils sont portés par tout le collectif de travail, peuvent éviter la contamination : VRAI

Ils évitent d'émettre dans l'environnement des gouttelettes contaminantes (en tousant, éternuant ou parlant) mais doivent être manipulés avec beaucoup de précaution (ne pas toucher l'avant du masque, **se laver les mains avant de le mettre / de le retirer**) à l'instar de tous vos EPI. Les masques filtrants réutilisables sont également efficaces si individuels. Les masques chirurgicaux ou FFP2 sont actuellement réservés aux professionnels de santé. Le port des gants, écrans et lunettes autres que ceux nécessaires au travail habituel ne sont pas nécessaires.

4 Que ce soit pour le nettoyage des locaux ou des mains, l'alcool et le gel hydroalcoolique sont plus efficaces que les détergents et savons classiques : FAUX

Le lavage et la désinfection humides sont à privilégier car très **efficaces contre le virus**. Bien **sécher** ses mains et les surfaces avec des consommables jetables. Les solutions de type gel hydroalcoolique sont réservées aux situations où **l'accès aux sanitaires est compliqué ou proposées en appoint**. Savons, gels, essuie-tout et mouchoirs jetables, etc., ont été approvisionnés. Bien utiliser les poubelles réparties sur le site pour les jeter. Le nettoyage et l'aération des locaux ont également été renforcés.

5 J'ai 40 ans, sans risque particulier, je ne vais pas m'arrêter pour un gros mal de tête et une sensation de fièvre : FAUX

En cas de symptômes, même débutants, **rester à votre domicile**, surveillez votre fièvre et consultez par téléphone votre médecin traitant. Appelez le 15 si les symptômes s'aggravent. Si des signes apparaissent tandis que vous occupez votre poste de travail, **isolez-vous et alertez immédiatement votre responsable**. Nous organiserons votre prise en charge et la mise en sécurité de votre poste.

Lever les freins

La question qui fâche : Pourquoi certains salariés sont autorisés à télétravailler ou à être en arrêt maladie et pas nous ?

Une réponse qui fonctionne : Dans le contexte actuel de confinement, le télétravail est la **règle pour tous les postes qui le permettent**. Ils ont été identifiés (en concertation avec le CSE) et tout le personnel présent sur site travaille à des **postes essentiels pour l'activité de l'entreprise et ne pouvant être tenus à distance**. Le personnel s'estimant **à risque** ou ayant été **en contact étroit avec un malade** est invité à rester chez lui après avis médical. Certains parents de **jeunes enfants** bénéficient également de la possibilité de les garder à domicile tant que les écoles et crèches restent fermées.

Pour aller + loin

- Mettre à jour **votre document unique** en associant votre CSE et le médecin du travail. Si l'entreprise a établi **un PCA** (plan de continuité d'activité), il peut servir de base à la réflexion.
- En cas de recours à l'activité partielle ou aux congés imposés, orienter les salariés les plus fragiles vers les **relais RH** pour les aspects sociaux (voir vers une *prise en charge médicale pour s'assurer de leur santé physique et mentale*).

- **Ressources Éditions Tissot** : mais gratuit du droit du travail en ligne *pour faire face à l'urgence COVID-19*
- **Dossier INRS Covid-19 et entreprise**
- **Dossier ministère du Travail Covid-19 sécurité et santé des travailleurs**. Numéro vert, 24 h/24 et 7j/7 : **0 800 130 000**

Roue des émotions – Outil d'expression des besoins et des émotions

Description :

Il existe des outils pour encourager à verbaliser les émotions, mais peu abordent la question des besoins sous jacents. Prendre conscience de ses besoins permet d'apaiser l'émotion. Il a été démontré que plus nous sommes à même d'identifier facilement nos émotions et nos besoins, mieux nous sommes armés pour gérer notre stress, plus nous avons accès à des émotions positives aisément.Utilisons la métaphore suivante : « Quand le témoin de votre jauge d'essence s'allume sur votre tableau de bord, vous savez que vous avez besoin de trouver une pompe à essence. Se contenter de nommer l'émotion reviendrait à dire : « Tiens, le témoin de mon réservoir est allumé » et continuer sa route ! ». Idem pour un aspirateur dont le sac est plein !

Cet outil est donc destiné à aider les personnes à prendre conscience de leurs émotions, et surtout, en allant plus loin : à identifier le besoin qui s'exprime à travers l'émotion.

Un exemple : au bureau, un collaborateur peine à réaliser un tableau Excel complexe. Proposez-lui de s'arrêter quelques instants, de choisir sa « météo » du moment, puis de définir l'émotion qui correspond le mieux (voir « roue des émotions ») ainsi que le degré de manifestation de cette émotion, et enfin de trouver le besoin caché derrière. Il peut avoir besoin de se détendre, d'échanger avec un collègue, d'être rassuré, etc.
Cette roue des émotions peut être utilisée en début de réunion hebdomadaire et individuellement.

Les deux questions qui peuvent être posées successivement :
1. « Quelle est votre « météo » et dans quelle émotion vous situez-vous à cet instant ? »
2. « quel est votre besoin / de quoi avez-vous besoin ? ».

Objectif :

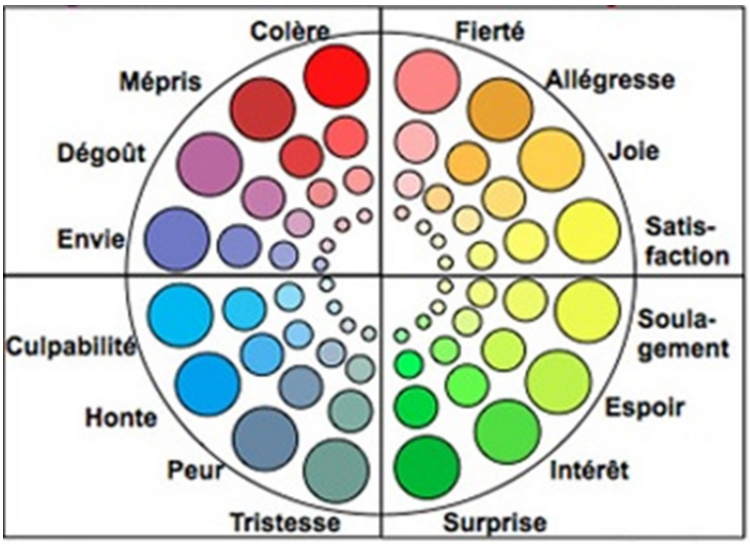
Cet outil aide les participants à verbaliser leur ressenti du moment et donc leurs besoins.
Cet outil sert à en prendre conscience, à en parler, à mettre des mots, à dire autrement ce qui se vit à l'intérieur de nous, et de se sentir plus équilibré, plus serein !

Cible :

Collaborateurs, de préférence en collectif afin de favoriser l'échange, mais peut être utilisé en individuel.

Outil / Matériel :

Roue des émotions ci-après.



Génération Industrie

Management

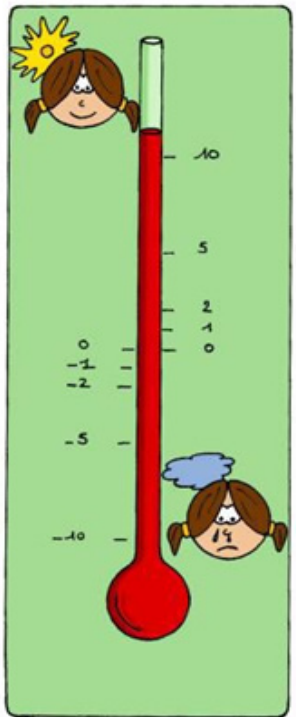
Le baromètre de l'humeur ou « Stimmungsbarometer »

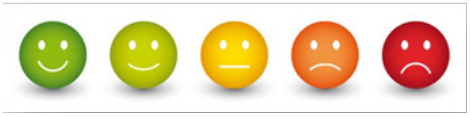
Description :
En début de réunion hebdomadaire, proposer à chaque fois aux équipes de coller une gommette sur le niveau de leur humeur du jour (ils peuvent aussi la coller le matin en arrivant pour ne pas être « vu »).
Une des recommandations est que ce ne doit pas être nominatif.
Une fois toutes les gommettes collées, cela permet d'avoir une vue d'ensemble sur l'humeur de l'équipe : est-elle cohérente, y-a-t-il des écarts importants en + ou -.
Proposer ensuite pour ceux qui le souhaitent d'en discuter en démarrage de réunion. Leur laisser libre choix, pas d'obligation !

Objectif :
Cet outil sert à aider les participants à verbaliser leur ressenti en début de réunion.

Cible :
De préférence en collectif afin de favoriser l'échange, mais peut être utilisé en individuel

Outil / Matériel :
- Un baromètre : plusieurs formats existent (voir ci-après). Ils peuvent aussi être créés collégialement.
- Des gommettes de couleur.





Génération Industrie

Management

Mener efficacement vos entretiens de management

Les entretiens de management avec vos collaborateurs directs sont une de vos activités à très fort effet de levier c'est-à-dire que le temps que vous allez investir dans ces entretiens aura un impact plus que proportionnel sur la performance de vos collaborateurs et celle de l'équipe.

Imaginez que vous ayez tous les 15 jours un entretien individuel de 30 minutes à une heure avec un collaborateur et qu'ensuite vous puissiez améliorer la qualité de son travail pendant un mois et plus… Ces entretiens formels sont très différents des dialogues occasionnels autour de la machine à café, à la cantine, en passant devant le bureau… Combien de fois entendons-nous «pourquoi avoir des entretiens avec mes collaborateurs puisque je les vois tous les jours ?».

Les entretiens de management en tête à tête parce qu'ils sont préparés et ciblés sur les sujets importants permettent d'aller beaucoup plus loin que les rencontres «machines à café» qui ne peuvent être que superficielles. Leurs enjeux et leurs objectifs ne sont tout simplement pas les mêmes.

Beaucoup de situations peuvent justifier un entretien en tête à tête :

- Assurer le suivi de chaque collaborateur, faire le point sur ses activités et ses résultats, décider des actions correctives, négocier un objectif, donner un retour sur un effort ou un résultat particulier, connaître l'évolution de son potentiel, former, échanger des informations…

- Vérifier que vos délégations fonctionnent bien et que les contrôles que vous avez mis en place à ces occasions sont suffisants

- Mettre à plat un désaccord, résoudre un conflit, rechercher une solution à un problème, faire face à une démission

- Mettre une pression plus forte sur les collaborateurs qui en ont besoin et qui le souhaitent. Certains collaborateurs ne donnent en effet le meilleur d'eux-mêmes que lorsqu'ils sont sous pression. Mettre la pression sur un collaborateur revient en général à trois choses : lui fixer des objectifs précis et à court terme, passer du temps avec lui pour valider le comment faire et le suivre de près. Il vous faut faire la différence entre les collaborateurs qui ont besoin d'être sous pression et celui en ont le moins besoin est le premier impératif d'un bon management.

Fréquence et durée des entretiens

La fréquence des entretiens avec un collaborateur est directement liée à son expérience professionnelle. Quand un collaborateur a moins d'expérience, une fois par semaine est nécessaire. Quand il s'agit d'un collaborateur expérimenté, une fois par mois est suffisante.

La durée : il n'y a pas de réponse à priori. Il faut que vous ayez le temps d'aborder les sujets délicats et de les approfondir. Il faut que l'entretien dure jusqu'à ce qu'il soit vraiment productif.
C'est la règle du retour sur investissement et c'est la seule règle qui doit compter.

Autrement dit, si vous écourtez un entretien de management, vous aurez les inconvénients sans aucun avantage (seules les questions simples sont abordées, votre investissement temps est non rentable, frustration mutuelle,
impression d'amateurisme, difficulté plus grande pour les entretiens à venir…)

Lieu de l'entretien : idéalement dans le bureau ou sur le lieu de travail du collaborateur car cela vous donne beaucoup d'informations : est-il organisé, est-il constamment interrompu, donne-t-il une impression de maîtrise, d'une manière générale, comment aborde-t-il son travail ?

L'entretien de management appartient au collaborateur

Un point essentiel est que le canevas de l'entretien de management est préparé par votre collaborateur.
Cela a beaucoup d'avantages :
Les sujets et le périmètre de l'entretien étant définis avec votre collaborateur, vous allez rapidement au cœur des sujets qui l'intéressent ou qui le préoccupent et surtout vous n'allez rien oublier d'important pour lui.

La préparation va le forcer à réfléchir à toutes les questions et à tous les points qu'il souhaite aborder.
Vous saurez dès le départ quels sujets seront débattus et vous pourrez établir un bon rythme des échanges.

Vous éviterez les pièges habituels des entretiens de management, monologuer, parler de tout et de rien, vendre une solution toute faite…

Surtout vous allez gagner un temps précieux. Faites vos comptes, si vous avez 7 collaborateurs, vous devrez préparer 7 entretiens, alors que chaque collaborateur ne se prépare qu'une fois.

C'est parce que les managers pensent qu'ils doivent préparer les entretiens de management qu'ils en font si peu. Changez la règle du jeu, faites préparer les entretiens de management par vos collaborateurs, ils en seront fiers et reconnaissants.

Précautions

Un entretien de management n'est jamais aussi simple qu'il en a l'air car vous et votre collaborateur allez l'aborder avec des préoccupations différentes.

Même si vous ne préparez pas vous-même l'entretien, vous devez avoir un minimum de choses en tête :

Votre collaborateur a-t-il besoin d'une forte, moyenne ou faible pression ?

Quel est le rôle préféré de celui que vous allez recevoir : agent, expert, soutien, commando, pilote de petits projets, pilote de projets à fort enjeu ? (voir note ci-après).

Où en est-il de son envie (de travailler, de collaborer, de s'impliquer, de s'engager dans le projet d'entreprise...) de sa capacité (ses savoirs et connaissances théoriques, ses savoir-faire, son savoir-être), quelles questions vous posez-vous à ce propos ?

Si l'entretien ne commence pas par des chiffres et des indicateurs, il faut que vous les abordiez rapidement

Cherchez toujours à faire expliciter et clarifier ce qui préoccupe le collaborateur (par ex. de quoi doute-t-il ?)

Souvenez-vous que la principale difficulté est souvent d'identifier les problèmes. Ayez toujours en tête les problèmes potentiels, même lorsque le problème est à peine visible.

Soyez bien évidemment totalement disponible (ni téléphone, ni visiteurs).

Bonnes pratiques du manager

Prenez des notes tous les deux. Cela permet de fixer l'attention, de mieux classer les informations, de mieux mémoriser, et surtout de prendre acte.
Appliquez la règle n°1 du face à face : focalisez les entretiens sur l'amélioration et revenez toujours à l'amélioration et aux indicateurs.
Ne vous laissez pas entraîner dans un ton trop affectif. Si c'est le cas, revenez sans tarder à l'amélioration et aux
indicateurs.
Clarifiez. Il y a toujours plus de choses à clarifier qu'on ne le pense. Fixez-vous cette règle, le non-dit doit régresser d'un entretien à l'autre.
Reformulez. La reformulation permet de clarifier, de recentrer, d'aller plus loin.
Quand vous pensez que tout a été dit, trouvez encore une ou deux questions pour être absolument sûr(e) que tout a été abordé. C'est souvent dans les dernières questions et les dernières réponses que vous tirez tout le parti du temps que vous avez investi.
Enregistrez tous les deux les problèmes importants mais non urgents qui seront abordés lors du prochain entretien de management.
Fixez l'entretien suivant à la fin de chaque entretien sans vous enfermer dans un calendrier trop rigide qui risquerait de ne pas être respecté. Restez le plus souple possible.

Rôles préférés

Pour vous aider à repérer les potentiels, aidez-vous d'un fil conducteur : le rôle préféré. Car chacun de nous a un rôle préféré, celui ou on se sent à l'aise, où on se sent utile.... Voici 6 rôles que l'on rencontre fréquemment :

1. L'agent est un réalisateur, à l'aise dans les situations simples.

2. L'expert est plus à l'aise dans les situations qui lui permettent de faire jouer ses connaissances techniques, même s'il doit travailler seul.

3. Le soutien se sent à l'aise dans toutes les situations où il peut soutenir le groupe. Le soutien est aussi un médiateur et un modérateur.

4. Le commando préfère les situations difficiles menées éventuellement seul car il aime avoir en main tous les leviers de l'action.

5. Le pilote de petits projets est à l'aise dans la conduite de petits projets parce qu'il aime faire avancer les choses et qu'il sait coordonner des projets simples.

6. Le pilote de projets à fort enjeu aime le risque et demande plus de savoir-faire comme la coordination d'une équipe.

La gestion des émotions

Les émotions et les sentiments tiennent une place importante dans notre travail. Personne ne laisse son affectivité au vestiaire avant de pénétrer dans son entreprise.

Des managers affirment : «Il faut cacher ses émotions pour être respecté !» ou bien «L'entreprise n'a que faire des émotions, les gens sont là pour travailler !». Ils se privent ainsi de nombreuses possibilités de communication offertes par l'expression fructueuse des émotions et des sentiments. De plus, la reconnaissance de ses propres émotions mène à un comportement personnel plus sûr, plus aisé et donc plus efficace pour résoudre les préoccupations issues de la vie professionnelle.

Il existe quatre sentiments de base :

- LA PEUR
- LA JOIE
- LA COLERE
- LA TRISTESSE

Ces sentiments sont positifs quand ils nous aident à travailler avec efficacité.
Ces sentiments sont négatifs quand ils ne nous aident pas à travailler efficacement.

Développer les rôles positifs des émotions : radars et moteurs pour l'action

Les émotions ont un rôle positif dans notre vie quand elles nous aident à communiquer, à mieux vivre, à résoudre les difficultés en comprenant mieux les autres et les situations (ce sont des radars) et en nous poussant à agir dans un sens adapté aux circonstances.

Quand nos émotions sont positives, voici comment elles fonctionnent pour nous aider à être plus efficaces. Plus nous vivons ainsi nos émotions, plus elles sont positives.

La PEUR est le radar qui m'indique qu'il y a un danger. Elle m'incite à agir pour être prudent en recherchant du secours, de la protection et de la sécurité.

Je rencontre Thomas à qui je viens de confier un nouveau travail. Je sais qu'il ressent un danger et je vais l'aider pour le rassurer.

La JOIE est le radar qui m'indique que je réussis et que tout va bien. Elle m'incite à agir pour partager cette joie, à conserver et à assurer la maintenance de cette réussite.

Je rencontre Philippe, il est joyeux. Je sais qu'il a envie de partager cette joie avec moi et je l'aide à la conserver, à la maintenir (maintenance de la réussite).

La COLERE est le radar qui m'indique qu'il y a un obstacle. Elle m'incite à agir pour développer une plus grande énergie pour surmonter l'obstacle et changer ce qui ne va pas.

Si Paul vient me voir en colère et me dit : «Il y en a marre, c'est toujours sur moi que tombent les mauvais boulots», cela signifie qu'il souhaite un changement et je vais agir pour une meilleure répartition du travail.

La TRISTESSE est le radar qui m'indique que ma souffrance ou celle d'un collaborateur… vient d'une perte, d'une séparation ou d'une déception. Elle m'incite à agir pour trouver ou apporter du réconfort, pour m'aider ou l'aider à supporter cette déception ou cette perte.

Je rencontre Stéphanie ce matin et elle a l'air triste. Je sais qu'elle vient d'avoir une déception et qu'elle attend de moi du réconfort.

Les émotions sont bénéfiques quand elles m'indiquent, pour moi et pour les autres, l'existence d'une situation, la caractéristique de cette situation (LE RADAR) et l'action adaptée pour mieux vivre.

Sentiment vécu	Indication (radar) sur la caractéristique de la situation	Action à mener
PEUR	DANGER	SECOURS
JOIE	REUSSITE	MAINTENANCE
COLERE	OBSTACLE	CHANGEMENT
TRISTESSE	PERTE	RECONFORT

Il est inefficace de proposer une action qui ne correspond pas à l'émotion vécue ; ainsi, il est inefficace de proposer un changement à une personne qui a peur, est triste ou heureuse, ou bien du réconfort à une personne en colère en lui assurant que «tout va s'arranger !»
Seule l'action appropriée au sentiment donne des résultats positifs

Traiter les émotions négatives

Quand les émotions ne me servent pas à mieux vivre et à travailler plus efficacement, elles sont négatives.
Il existe 3 façons de vivre négativement ses sentiments et de gaspiller ainsi son énergie et celle des autres :
- L'élastique
- La collection de timbres
- Le racket ou sentiment parasite.

L'élastique

L'élastique se produit quand la situation présente possède une ressemblance avec un événement passé, non résolu de manière satisfaisante. Les vieux sentiments refont alors surface et sont disproportionnés par rapport à
l'événement présent. Ils sont exagérés et excessifs : colère trop violente, peur paralysante, etc.

Exemple :

Clémence assistante ADV, est affolée, bafouille quand sa nouvelle manager l'invite à venir dans son bureau. Elle se rappelle sa précédente responsable qui blâmait ses collaboratrices à chaque fois qu'elle les convoquait dans son bureau. Le sentiment de peur est devenu automatique pour Clémence : une convocation est associée à un blâme ou un reproche et produit automatiquement un sentiment exagéré de panique. Et pourtant sa nouvelle manager voulait simplement échanger des idées sur l'évolution de leur CRM.

Le seul fait de reconnaître que l'élastique existe pour soi-même permet de le traiter. La découverte de la situation passée, génératrice de l'élastique, aide à vivre le présent avec plus de sérénité.

A l'inverse, si l'un de vos interlocuteurs est très en colère envers vous, il convient de faire la part de la colère actuelle et de la colère additive issue d'événements passés. Il est inutile et inefficace dans ces cas-là de se défendre avec la même intensité.

La collection de timbres

Le «timbre» est un sentiment ressenti, mais non exprimé. Il est stocké et vient s'ajouter à d'autres timbres disposés dans un carnet imaginaire. Quand le carnet est rempli, la personne se donne alors le droit d'exprimer sous une forme parfois explosive, la somme des émotions et des sentiments stockés. Le prétexte de l'explosion est
souvent mineur : c'est «la goutte d'eau qui fait déborder le vase».

Exemple :
Mardi matin, Gérard, chef d'atelier est contrarié. La machine XP 24 est en panne ; il va encore falloir discuter avec le responsable de la maintenance et tenter de le convaincre d'organiser une intervention rapidement. Gérard songe aux arguments à avancer.
Il passe à côté de Pierre, l'un de ses chefs d'équipe, sans lui dire bonjour. D'ailleurs, il n'a même pas vu Pierre, tellement il est préoccupé. Sur le coup, Pierre est vexé, il se dit "Eh, il ne fait même pas attention à moi, si c'est ça les relations humaines qu'il a appris dans ses formations !" Mais Pierre ne dit rien à Gérard.
La semaine suivante, Pierre a besoin de partir plus tôt pour régler des problèmes administratifs personnels.
Il s'apprête à demander une autorisation de sortie à Gérard. Quand Pierre entre dans le bureau de Gérard, ce dernier lui dit "Tu tombes bien, j'allais justement t'appeler car j'aimerais que tu me remplaces ce soir à la réunion Qualité".
Pierre n'ose plus faire sa demande de sortie. Il dit "D'accord" mais pense "Oh, il m'énerve avec ses réunions. En plus un jour où j'avais autre chose à faire". Mais Pierre ne dit toujours rien.
Et ainsi de suite pendant deux mois… (Cette durée est très variable selon les personnes). Pierre accumule ainsi des timbres sans rien dire. A le voir on pourrait croire que tout va bien. C'est ce que croit aussi Gérard.
Puis un midi, à la cafétéria, Pierre déjeune avec ses collègues. L'ambiance est bonne. On se raconte des blagues. Gérard passe par là et dit "Alors, on s'amuse bien ici !" Pierre devient enragé et crie "Toi, fous nous la paix, de toute façon, quand on travaille, t'en as rien à foutre non plus !". Gérard est surpris, son intention était seulement de marquer sa sympathie pour les chefs d'équipe.

Le sentiment parasite ou racket

Le racket est un sentiment qui remplace les autres parce que c'est le seul que l'on ose se permettre ; alors, on l'utilise tout le temps. J'ai peur je n'ose pas l'avouer, je n'ai pas le droit d'avoir peur, alors je me mets en colère. Le racket est familier et répétitif. Les autres peuvent dire "Oh, il fait encore son cinéma !".
Ce phénomène intervient lorsque nous nous interdisons d'exprimer un sentiment ressenti et que nous le remplaçons par un sentiment qui "nous semble plus adapté" à notre rôle social. Mais cette substitution provoque des déconvenues à son auteur. La confusion s'établit dans son esprit entre les sentiments éprouvés au fond de lui-même et le
sentiment parasite montré aux autres. Ce sentiment permet de racketter auprès des autres des signes de reconnaissance négatifs. Je suis trop triste très souvent, les autres me consolent, sentiments négatifs non appropriés ; je suis irritable, les autres ont peur de moi…
Pour mieux comprendre le sentiment parasite, voici le cas classique de la peur transformée en colère.

Exemple :
Jacques, manager, âgé de 50 ans, est autodidacte. Il a débuté comme manutentionnaire dans l'usine à l'âge de 16 ans. Il est travailleur, sérieux, assidu. Ses qualités lui ont permis de grimper un à un les échelons et de prendre des
responsabilités. L'usine s'équipe de machines de plus en plus sophistiquées. Jacques voit arrive de jeunes collaborateurs diplômés. Ces jeunes n'ont pas la même conception du travail que lui. Alors, il se pose des questions et commence à douter de ses certitudes. Mais il ne veut pas le reconnaître ouvertement. Il a peur de paraître faible s'il exprime ses vrais sentiments. Afin de masquer cette peur, il joue involontairement un personnage dur, critique et autoritaire. Mais sa position devient de plus en difficile. Personne n'est dupe. Il a substitué l'agressivité à la peur.
S'il avait considéré qu'il était normal d'avoir peur devant les changements et de faire le point avec les nouveaux sur la manière de travailler ensemble, il aurait pu comprendre et s'adapter à la situation d'une façon réaliste.

Sachons exprimer nos émotions

Les émotions reconnues et exprimées donnent des informations complémentaires pour analyser une situation, en particulier sur des données subjectives. La connaissance des peurs et des envies de chacun avant de proposer un changement, donne des appuis pour argumenter.

- Ce qui s'exprime grâce aux émotions est souvent plus opérationnel que les idées générales.

Combien de discussions s'enlisent et s'enveniment à force d'argumenter et de contre-argumenter sur des théories et des raisonnements logiques mais tellement stériles ! Le simple fait de dire "j'ai peur" ou "je suis content" résume mieux la situation et permet mieux de voir les actions à mener (secours, maintenance...).

- Chaque moment de la vie s'accompagne d'une émotion.

Nos émotions sont des indicateurs pour analyser une situation agréable ou désagréable. Ils nous préviennent de l'existence d'une difficulté ou d'un danger.

- Les émotions ne sont pas des marques de faiblesse.

Trop de personnes croient que les émotions sont les attributs des faibles. Elles se "maîtrisent" jusqu'au jour où elles craquent. Par exemple, l'addition de plusieurs petites contrariétés non exprimées débouche sur une colère qui peut être excessive. Ou bien, des peurs non reconnues et refoulées se transforment en angoisses ou en phobies. Certaines personnes, à force d'ignorer et de refouler leurs émotions développent des signes psychosomatiques tels que migraines ou d'autres maux physiques.

- Les autres ne sont pas dupes quand nous essayons de cacher nos émotions.

Tout se passe comme si les émotions et les sentiments étaient contagieux. Les paniques collectives illustrent bien cette règle.
Nos collaborateurs devinent nos contrariétés, nos joies, nos inquiétudes, même si nous ne souhaitons pas les
montrer. Nous développons hors de notre volonté, "des micro-comportements" visibles à l'œil nu. Un hochement de tête, des tapotements du pied, des sourcils froncés...

- Si chacun osait exprimer son sentiment devant un problème difficile, nous trouverions des solutions mieux
adaptées.

Les meilleures solutions, surtout quand il s'agit d'un problème humain ou social, ne sont pas obligatoirement les plus logiques. Le fait de tenir compte des émotions des personnes concernées par la difficulté permet d'opter pour des solutions acceptables par tous.
En effet, toute solution si bonne soit-elle sur le papier, n'est mise en œuvre dans la pratique avec succès que si les personnes la considèrent bonne pour eux. Chacun agit toujours en fonction de ses propres intérêts.

Génération Industrie

Management

Le questionnement

Description :
L'une des clés de la réussite d'un entretien, est le questionnement.
La qualité de la réponse dépend, souvent, de la qualité de la question !
Mener un entretien, suppose de poser des questions ce qui n'est pas un exercice naturel pour tout le monde.
Cette pratique fait aussi appel à quelques techniques.
Lors d'un entretien, poser des questions est essentiel pour découvrir et comprendre les attentes de son interlocuteur mais ne sert (pratiquement) à rien sans écoute active.
Deux types de questionnement existent : ouvert et fermé.
Objectif : Connaître et appréhender les deux types de questionnements, utiles lors d'un entretien : ouvert et fermé
Cible : Tout public
Outil / Matériel : Néant

	Questions FERMEES	Questions OUVERTES
Avantages	• Forme la plus courte et la plus concise • Formulées pour une réponse courte : un ou deux mots • Fixe à l'avance le type de réponse (approbation/désapprobation : oui/non)	• Ne prévoient pas la réponse • Laissent l'entière liberté de s'exprimer • Si bien formulées, permettent d'aborder n'importe quel sujet pour rassembler toutes les informations souhaitées • Mettent à l'aise et valorisent l'interlocuteur • Offrent la possibilité d'explorer la sphère affective
Inconvénients	• Inefficaces pour recueillir des renseignements détaillés ou des explications • N'ouvrent pas la possibilité de s'exprimer ou de parler • Peuvent être frustrantes pour celui à qui elles s'adressent	• Si c'est un bavard, il faut limiter ce type de questions pour maîtriser le temps de l'entretien • La difficulté peut résider dans la capacité de chacun de formuler des questions ouvertes
En résumé	• Rompent la communication et ne laissent aucune échappatoire à l'interlocuteur, mais permettent de valider ou vérifier une information sur un sujet donné.	• L'interlocuteur a toute liberté pour répondre, il n'est pas bridé par les réponses prédéfinies, sa réponse est plus spontanée. En cas de bavard, oser l'interrompre. • La facilité serait de démarrer la phrase par « qui / que / quoi / comment / pourquoi », plutôt que « est-ce que ».
→	Elles appellent une réponse précise	Elles appellent une réponse explicative

Annexe

Boîte à questions ouvertes

- Dites-moi, que pensez-vous de cela?
- Qu'as-tu compris de notre échange ?
- Qu'aimez-vous de cette idée?
- Pourquoi suggérez-vous cela?
- Comment planifiez-vous d'y arriver?
- D'après vous, qu'arrivera-t-il maintenant?
- Comment changeriez-vous les choses?
- Que souhaitez-vous qu'il se passe?
- Qu'est-ce qui cause le problème?
- Quel est le meilleur scénario possible?
- Pourquoi avez-vous décidé d'entamer cette démarche ?
- Que pensez-vous de la dernière réunion ?
- A votre avis, quelles sont les qualités requises pour ce poste ?
- Que connaissez-vous cette question à ce stade ?
- Quels contacts avez-vous eu pour notre projet ?
- Et toi, tu en penses quoi ?
- Que ferais-tu dans cette situation ?
- Qu'arriverait-il si…
- Que pensez-vous de…
- De quelle façon…
- Parlez-moi de…
- Que feriez-vous…
- Comment pouvons-nous…
- Comment avez-vous…
- Quelles sont vos impressions au sujet de…
- Pourquoi ?
- Que voulez-vous dire?
- Et si…
- Expliquez-moi…
- Que pensez-vous de…
- Pouvez-vous exposer plus en détails…
- Dites-m'en davantage sur…

Boîte à questions fermées

- Avez-vous répondu à mon mail ?
- Avez-vous une date de rendez-vous ?
- Avez-vous fait l'analyse demandée ?
- Savez-vous s'il y a d'autres candidats ?
- Est-ce que la formation démarre bientôt ?
- Avez-vous reçu mon invitation ?
- Etes-vous disposé à organiser cette réunion ?
- Etc.

Sensibilisation à la stigmatisation

Description :
Cette fiche se compose d'une définition de la stigmatisation, d'explications quant à son existence, les potentielles cibles de stigmatisation dans la situation actuelle et des exemples de bonnes pratiques pour agir face à la stigmatisation.

Objectif :
Nous souhaitons vous sensibiliser à la stigmatisation et vous proposer des solutions afin de sensibiliser vos collaborateurs et prévenir la stigmatisation.

Cible :
RRH, Managers, Direction, etc.

Outil / Matériel :
Néant

Qu'est-ce que la stigmatisation ? C'est le fait de mettre une étiquette à une personne par rapport à une de ses caractéristiques ou l'un de ses comportements et de faire de cette étiquette quelque chose de négatif ou d'inférieur, par une action ou une parole. Elle a pour conséquence un rejet social ou la mise à l'écart d'un individu ou d'un groupe d'individus.

Pour comprendre ce phénomène, la psychologie a introduit 3 notions :

- Stéréotype : une croyance collectivement partagée liée à des catégories/groupes d'individus concernant les caractéristiques de ce groupe.
Par exemples : « les personnes âgées radotent tout le temps ».
- Préjugé : jugement positif ou négatif envers un individu et basé sur le sentiment que l'on éprouve envers le groupe auquel il appartient, donc sur un stéréotype.
Par exemple : « je ne supporte pas les personnes âgées, car elles radotent tout le temps et c'est ennuyant »
- Discrimination : comportement négatif non justifiable ou non légitime, émis en conséquence d'un préjugé. Exclusion, mise à l'écart, harcèlement, …

Par exemple : « j'évite les personnes âgées pour ne pas les entendre radoter »
Il existe également une discrimination positive, qui correspond au fait d'avantager, favoriser un individu de par son appartenance à un groupe. Par exemple : « les personnes âgées sont fragiles, donc je laisse ma place à toutes les personnes âgées de plus de 70 ans dans le bus ». Il est important de différencier ces notions afin de comprendre la problématique et identifier le comportement à adopter.

Les raisons de la stigmatisation sont diverses :

- Une méconnaissance des personnes du groupe, de leur quotidien et de leurs problèmes (ce qui explique pourquoi les individus ont des stéréotypes sur certains groupes)
- Une colère due à la situation qui nécessite de trouver un bouc-émissaire
- Le syndrome du survivant en situation de travail, qui apparait lors d'une réorganisation (ex. PSE ou restructuration). Les salariés qui restent dans l'entreprise peuvent manifester de la colère, de la peur, de l'insécurité, de l'incertitude, de la frustration. Ces émotions traduisent un sentiment d'injustice, l'impression d'avoir été trahis (parce qu'eux ont dû continuer à travailler malgré la propagation du virus par exemple) ou un sentiment de mépris pour ceux qui ne travaillent plus.

La stigmatisation en temps de Covid-19

Vous pouvez observer des comportements discriminatoires et stigmatisants notamment au sein de groupes ayant des vécus différents de la période de confinement (travail en présentiel, travail à distance, chômage partiel, etc.) et des ressentis différents. De plus il existe différentes cibles de stigmatisation, dont par exemple :

Les personnes à risques

Certaines personnes ne comprennent pas la légitimité des personnes à risques à rester chez elles, car elles « n'ont pas grand-chose » par exemple. Cela s'explique par la méconnaissance des pathologies des personnes, mais également des risques plus importants pour elles. Elles peuvent également être perçues comme des personnes très fragiles, qui doivent être protégées et confinées plus longtemps. Elles peuvent donc être marginalisées, et exclues socialement. C'est évident qu'il faut éviter les contacts risqués et respecter les mesures de protection avec ces personnes,
néanmoins il ne faut pas oublier que, comme tout à chacun, elles ont besoin d'être soutenues moralement. Il est donc indispensable de leur prêter attention et de garder un lien.

Les personnes atteintes ou ayant été atteintes par le Covid-19

La peur du virus est parfois plus forte que les liens sociaux ; les personnes malades ou ayant été malades peuvent donc être perçues comme dangereuses et/ou à fuir.
Les personnes malades sont contagieuses et les mesures de protection et de distanciation sociale sont impératives pour protéger tout le monde.

Néanmoins conserver le lien avec ces personnes est un gage de confiance tout aussi essentiel pour la continuité de la relation, qu'elle soit hiérarchique ou entre collègues. De plus il est important de rappeler que les personnes ayant été atteintes du Covid-19 ne sont (normalement) plus contagieuses, ce n'est donc pas une raison de les exclure.

Les personnes en télétravail

On constate que des personnes, et ce quels que soient le poste occupé ou le statut hiérarchique, ont une mauvaise image des télétravailleurs H/F. Elles les perçoivent comme des personnes ne faisant rien de leur journée, restant tranquillement chez eux sur le canapé à regarder la télé, etc. Ils sont perçus comme des opportunistes.
Ces personnes peuvent ressentir de la colère, du mépris, de l'hostilité envers les télétravailleurs H/F, engendrant des moqueries, un mépris de leur travail, un rejet, un flicage de leur travail (par les managers par ex.), voire du
harcèlement moral. Cette stigmatisation vient de la méconnaissance du quotidien des télétravailleurs H/F, de leurs rôle et mission. Tous ne comprennent pas l'importance de ces travailleurs, et des résultats qu'ils produisent au même titre qu'eux. De plus tous les télétravailleurs ne vivent pas de la même façon la situation, et ne peuvent de ce fait,pas être traités de la même façon.

Les personnes en chômage partiel

La situation de chômage partiel est complexe, et peut ne pas être comprise de tous. Il est donc compréhensible que les personnes n'étant pas dans cette situation n'en connaissent pas tous les ressorts. Elles peuvent penser que les personnes en chômage partiel peuvent se la couler douce à la maison tout en étant payées, des « vacances » payées non-décomptées de leurs congés, ou qui ont parfois le choix de travailler à la carte.Cette liste de cibles est évidemment non exhaustive et peut concerner plus de personnes. L'important à retenir est d'identifier ce phénomène et les groupes stigmatisés afin de pouvoir détecter, prévenir et gérer les situations, sources de conflit potentiel.

Bonnes pratiques managériales

Echanger avec les collaborateurs

Echangez avec vos collaborateurs pour étudier comment sont perçues les personnes stigmatisées. Le but est, avant tout, de comprendre leurs perceptions, pour mieux les sensibiliser et les former, afin de réduire la stigmatisation sociale et prévenir la discrimination, la violence et le harcèlement.
N'oubliez pas que chaque personne est unique. En effet les individus ont tendance à confondre les personnes d'un même groupe, en pensant que tous les télétravailleurs H/F vivent la même chose par exemple. Or chacun a un vécu, une façon différente de vivre les choses ; certains ont mal vécu la situation actuelle, tandis que d'autres l'ont vécu de manière plus sereine.

C'est pourquoi vous pouvez proposer des échanges entre les personnes (celles qui ont continué à travailler, celles qui ont subi le chômage partiel, les personnes qui ont dû s'adapter au travail à distance).
Le but est de favoriser les partages d'expériences pour que chacun se rend compte et comprenne ce que l'autre a vécu et ressenti durant cette période.

Renforcer la confiance à l'égard de l'entreprise et des personnes ressources

Incitez à parler - si des personnes sont stigmatisées ou si vous observez des comportements discriminatoires, n'hésitez pas à informer la hiérarchie, les RH, la Direction. Formez les managers de proximité à aller vers les collaborateurs qu'ils soupçonnent de mal vivre la situation, et les orienter vers des professionnels si les difficultés sont trop grandes.
Ne laissez pas les personnes stigmatisées seules, apportez-leur du soutien.
Attention : la situation actuelle, le confinement ainsi que la stigmatisation ont eu de nombreux effets négatifs. Il est donc important de repérer les personnes en souffrance ou en détresse psychologique. Vous pouvez vous baser sur la règle des 3i présentée par Adrien Chignard, Psychologue du travail :

- Isolement : quand la personne assiste moins aux réunions et aux points avec son manager ou n'y prend plus la parole comme avant
- Irritabilité : quand la personne est rapidement tendue, susceptible, s'agace plus rapidement et se met plus rapidement en colère, voire pleure facilement.
- Instabilité : quand la personne change rapidement et fréquemment d'humeur.

L'apathie du spectateur : plus il y a de témoins d'une scène, moins il y a de chance que les individus interviennent individuellement. Donc plus on est nombreux à pouvoir potentiellement réagir, moins on est susceptibles de porter assistance à une personne en difficulté. Ce phénomène inconscient est très fréquent dans la réalité quotidienne. Il s'explique par la dilution de notre responsabilité individuelle : on se sent moins responsable en tant qu'individu car d'autres personnes pourraient aussi agir. Tout le monde doit avoir conscience de l'existence de ce phénomène, pour apporter son aide à une personne qui semble en détresse, et ne pas attendre un soutien de la part des autres personnes présentes.

Renforcer le sentiment de justice

Les personnes qui ont continué à travailler pendant le confinement ressentent de l'injustice envers les autres : Elles ont dû prendre des risques pour elles-mêmes et pour leurs proches en allant au travail et en s'exposant.

Communiquez de manière claire et transparente à tous les niveaux, et insistez sur l'équité entre tous les collaborateurs : tous doivent être formés aux mesures de protection et les inquiétudes de chacun doivent être prises en compte.

Remerciez les salariés qui ont continué à travailler pour leur travail et leur implication durant cette période. Ils se sentiront reconnus et plus confiants. La reconnaissance est centrale dans le monde professionnel, même si on a tendance à la négliger. En effet elle a de nombreux effets bénéfiques : l'engagement dans son travail et envers l'entreprise, le bien-être et la performance.

Rappeler l'importance du lien social et de la solidarité

Insistez sur la solidarité et maintenez du lien entre tous.
La période actuelle a eu un fort impact sur les relations sociales, notamment à cause de la distanciation sociale. Néanmoins ce lien social est nécessaire, car il favorise le bien-être, les comportements collaboratifs, la cohésion et renforce la confiance entre les personnes. Les relations entre collègues doivent leur permettre d'échanger sur leurs émotions, leur vécu : certains peuvent l'avoir très mal vécu et auront besoin de s'exprimer de manière informelle sur le sujet.
N'hésitez pas à vous appuyer sur les différentes fiches outils dans votre démarche de sensibilisation et prévention de la stigmatisation.

Génération Industrie

Management

Comment faire accepter les mesures de protection ?

Description :
Méthodologie pour faire accepter les mesures de protection au sein de ses équipes.
Objectif :
L'objectif de cette fiche outil est de comprendre pourquoi certaines personnes ne respectent pas les mesures de protection, pour trouver des solutions adaptées.
Cible :
RRH, Managers, Direction, etc.
Outil / Matériel :
Néant.

Pour agir sur l'application des mesures de protection, il est important de comprendre pourquoi les gens sont réfractaires et n'appliquent pas ces mesures.

La situation actuelle a mis en lumière des différences entre les individus au niveau de la perception du risque d'infection du Covid-19. Chacun a une perception différente de la situation globale (confinement, télétravail, mesures de prévention sanitaire, etc.), mais également du virus et des conséquences de celui-ci. Certains perçoivent le risque d'être contaminé par le virus, faible voire très faible. D'autres se sentent invincibles : ils jugent qu'ils ont une très bonne santé, et ne vont pas tomber malade, ou le cas échéant s'en sortir très facilement (car « ce n'est qu'une grosse grippe »). C'est pourquoi ils ne prennent pas toute la mesure des dispositifs mis en place pour protéger la population et éviter la propagation.

A l'inverse, le fait d'avoir été victime d'un danger, ici être contaminé par le Covid-19, engendre une perception plus grande du risque (les effets et conséquences de la contamination au virus) que pour une personne n'ayant pas été victime de ce danger. Les personnes qui sont sensibles au risque ou au danger contre lequel il faut se protéger sont plus susceptibles d'adopter les mesures de prévention. Néanmoins, cet effet est transitoire, et les personnes oublient et perçoivent le risque moins grand au fur et à mesure du temps (quelques semaines ou mois).

Pourquoi l'épidémie du Covid-19 pose problème ? Car il n'existe aucun traitement, la menace est invisible, la situation est complexe et difficile à appréhender, elle est nouvelle et donc incertaine et mal connue, et enfin car la stratégie sanitaire requiert la coopération de tous.

Comprendre

Il est primordial d'éviter la propagation du virus et de ne pas engendrer une deuxième vague submergeant les services hospitaliers de plus de cas qu'ils ne peuvent prendre en charge. C'est pourquoi des mesures barrières ont été mises en place, que tout le monde doit respecter. Il est donc primordial de vérifier qu'elles soient appliquées, mais également applicables au travail. C'est en consultant vos collaborateurs que vous pourrez vous rendre compte de l'application et l'applicabilité des dispositifs, et le cas échéant réfléchir ensemble à des modifications qui ne doivent pas entraver la protection de tous.

Pour comprendre plus précisément pourquoi tous ne les respectent pas, nous vous proposons de vous sensibiliser à quelques biais cognitifs. Mais qu'est-ce qu'un biais cognitif ? Notre cerveau interprète notre environnement en le simplifiant et en l'organisant (en catégorisant les individus, les évènements, etc.), dans le but de nous faciliter la
compréhension. Néanmoins, cela peut nous amener à des erreurs de perception, de raisonnements, d'interprétations, de jugements, etc. ; et donc à des comportements ou décisions inadaptés.

Illusion de contrôle (ou biais de maitrise) :

Les individus ont tendance à surestimer leurs capacités à maitriser la conséquence de leurs actes.
C'est lié au sentiment de contrôle , qui est mis à mal ces derniers temps. En effet les individus ont été confinés de force, ils n'ont pas choisi cette situation, et ont eu l'impression de perdre le contrôle de la situation, de leur vie (certains ont ressenti que leurs libertés ont été bafouées, comme les manifestants contre le confinement aux Etats-Unis).

Optimisme comparatif :

Les individus ont tendance à considérer qu'ils seront confrontés à plus d'évènements positifs et moins d'évènements négatifs qu'autrui.
Exemple : « je ne suis pas vieux, je ne vais pas attraper le Covid-19 »

Conformisme :

Les individus se conforment à l'avis du groupe, ils « font pareil que les autres ». Les individus ont tendance à changer de comportement dans le sens du comportement adopté par majorité des personnes du groupe.
Dans le cas présent, si la majorité du groupe ne prend pas en considération les mesures de prévention sanitaire (par exemple à la pause-café, la proximité physique entre les salariés), la plupart des personnes vont s'adapter au groupe, et ne prendront pas de distance (physique) avec les autres.

Effet de sur-confiance (ou effet Dunning-Kruger) :

Les individus les moins compétents dans un domaine ont tendance à surestimer leurs compétences et connaissances. Ce biais est facilement observable en cette période, lorsque des personnes ayant peu ou pas de connaissances
scientifiques et/ou médicales font circuler de fausses informations sur le virus et les protections.

Sentiment de contrôle = capacité à contrôler l'exécution de nos actions liée au sentiment de posséder un minimum d'emprise sur l'environnement physique et social.

Effet autruche :

Les individus ont tendance à éviter ou rejeter les informations décrivant une situation incertaine ou dangereuse, ils se mettent « la tête dans le sable » pour ne pas voir. Ils sont dans le déni, et reprennent une vie normale comme si le virus avait disparu ou n'avait jamais existé. Pour comprendre si un collaborateur est dans ce cas-là, vous pouvez vous référer à la courbe du changement. Face à un évènement traumatisant (ici la pandémie) qui remet en cause nos certitudes, repères et habitudes, les personnes passent par les différentes étapes de cette courbe de manière plus ou moins rapide, s'attardant sur certaines ou les passant très vite.

Effet de compensation de risque (ou effet Pelzman) :

A partir du moment où un dispositif de protection est mis en place, les individus ont l'illusion d'être protégés et vont donc relâcher les efforts. Dans le cas présent, les individus ayant accès aux masques peuvent se sentir protégés, et donc ne plus suivre les consignes de distance physique, de lavage de main régulier, etc. ; engendrant une
augmentation de la propagation du virus.

Il existe de nombreux biais cognitifs, et plusieurs peuvent expliquer la réaction de tout à chacun. Il est important d'échanger avec vos collaborateurs sur la situation, afin de détecter les personnes plus réfractaires ou indécises quant aux mesures mises en place. A la lecture de la situation actuelle, le maitre mot est la bienveillance envers autrui et sa vision des choses.

Les bonnes pratiques pour agir

Communiquer

Il est important de transmettre des informations et pour cela utiliser un message au format clair et précis.
Voici quelques conseils :

Format du message

Le message doit attirer visuellement. Les affiches avec des images ou les vidéos sont les supports d'informations qui fonctionnent le mieux, ils sont mieux mémorisés et améliorent la compréhension et l'adhésion aux mesures. Si vous utilisez des chiffres, présentez-les en fréquences (2 cas sur 10) au lieu de pourcentages (20%) ou probabilités (probabilité de 0,2).

Diffusion du message

Le message doit être diffusé de différentes manières : par des affiches, par des vidéos, mais également lors de présentations orales ou de réunions entre les collaborateurs et les managers. Les affiches peuvent être une première étape, qui peut être complétée par une présentation par les managers ou la Direction pour appuyer le propos.

Informations à transmettre

- Les connaissances sur le sujet : les effets et caractéristiques du virus, son aspect asymptomatique, etc.
- Les conséquences du danger : tout le monde peut attraper le Covid-19 et le transmettre aux autres
- Les solutions : les mesures de protection avec les gestes barrières et la distanciation physique.

Pour présenter les mesures mises en place, le choix des mots est important :

(Image de Claire-Marie Greiner)

Proposer des solutions précises

Les informations doivent énoncées de manière directive et claire, et non pas « souple » et imprécise.
Les mesures à mettre en place doivent être simples à comprendre et facile à réaliser.

Informez clairement sur ce que les salariés peuvent faire et ne peuvent pas faire. Il vaut mieux dire « portez un masque, lavez-vous les mains régulièrement, etc. » que « respecter les gestes barrières ».

Former tous les collaborateurs aux mesures de protection

Tout le monde connait les mesures (distanciation physique, gestes protecteurs, lavage régulier des mains, port de masques) mais tous ne savent pas comment les appliquer correctement.

Formez vos collaborateurs à la bonne utilisation et application des mesures. Vous pouvez utiliser différents supports :

- Porter un masque pour lutter contre le Covid-19... sérieux ?! – Webinar AST67 :
https://www.ast67.org/actualite/coronavirus-covid-19/webinaires-covid19/
- #Covid-19 | Ma vie quotidienne, n°9 : Comment se protéger les uns les autres après le confinement ? – Santé Publique France :
https://www.youtube.com/watch?v=ln9JDgYtp08&feature=youtu.be

Les informations devront être rappelées de manière régulière.

Impliquer personnellement les collaborateurs dans la lutte contre la propagation du virus

L'adhésion aux mesures de prévention sanitaire nécessite que les individus se sentent personnellement impliqués, car ils peuvent également être touchés par le virus.

Comment la théorie explique cela ?

Le modèle d'adoption des précautions (Precaution Adoption Model – Weinstein, 1988) explique qu'il est important de passer par 3 phases consécutives pour modifier la perception du risque, et comprendre l'importance des mesures/précautions mises en place :

(1) Le risque existe dans mon environnement
(2) Le risque existe pour les autres
(3) Le risque existe pour moi

Le but, in fine, est que chacun comprenne que tout le monde peut attraper le Covid-19, pas uniquement les autres, que chacun est vulnérable. Cette étape est nécessaire pour que les individus adhèrent à la prévention des risques et appliquent les mesures. L'acceptation des mesures mises en place est liée à la perception du risque pour soi.

Rappelez aux collaborateurs qu'ils sont vulnérables au même titre que les autres. Les personnes à risques n'ont pas plus de chances d'attraper le virus, mais ont des effets plus graves ; ce n'est donc pas une raison de faire moins attention.

(Informations présentées lors du webinar « Mieux appréhender la crise du Covid-19 : l'apport des sciences comportementales »)

Exemple de message pour rendre la menace plus personnelle :

"Si vous êtes infecté - même si vous ne vous sentez pas malade - vous infecterez probablement 18 personnes en deux semaines, et 672 personnes en un mois. Parmi ces personnes, 3 mourront probablement*."

Témoignages auxquels les personnes peuvent s'identifier :

« Bob, 40 ans, père de 2 enfants, sous respirateur depuis 2 semaines à Paris »

*This is based on doubling time in Italy = 3.3 days in the week 2-8/3/2020 from data from Dipartimento della Protezione Civile at http://opendatadpc.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html ; a conservative R0 estimate of 2.2 from Li et al (New England Journal of Medicine, January 2020); and a case fatality ratio of 0.4% from South Korea CDC.

Source: https://osf.io/4m2vh

Insister sur la coopération

Tout le monde doit se rendre compte de l'utilité de ces mesures, pour que chacun se sente concerné personnellement et agisse.

Insistez sur la double utilité des mesures : elles visent à se protéger SOI, mais avant tout à protéger LES AUTRES. Ce sont donc des dispositifs de protection individuelle et de protection collective.

Impliquez les salariés à se protéger pour protéger leurs collègues et proches. Une étude réalisée sur différents messages de prévention de Covid-19 a révélé que le message est plus efficace quand ils parlent des proches, de l'entourage direct que de la nation.

Si tout le monde prend ses responsabilités, que tout le monde coopère, alors la propagation sera réduite. C'est le même principe que pour le confinement : plus il y a de personnes qui font attention, plus la propagation est basse.

Faire confiance et redonner le sentiment de contrôle

Un danger nous motive à agir si nous savons quoi faire pour y répondre. A l'inverse le sentiment d'impuissance a de nombreux effets délétères.

Incitez les personnes à se focaliser sur ce qu'elles peuvent contrôler peut avoir des effets bénéfiques : le respect des mesures de protection.

Faites leur confiance et faites-leur sentir que vous leur faite confiance. Elles se sentiront plus impliqués à faire les choses.

Replay : https://www.youtube.com/watch?v=A6nwl_J_10k&feature=youtu.be
Diapositives : https://www.dropbox.com/s/459mjnw6d97fby6/ComprendreCovid19_DITP_FINAL_PDF.pdf?dl=0

Management

Développer l'intelligence collective

Description :
L'intelligence collective est une méthode permettant le développement d'idées nouvelles et des projets collaboratifs.
Objectif :
Cet outil sert à présenter les bases de l'intelligence collective et les bonnes pratiques pour la mener à bien. C'est une fiche méthodologique qui peut être enrichie de vos pratiques et des outils mis à votre disposition dans la boite à outils.
Cible :
De préférence les managers, la direction ou toute personne devant communiquer et gérer des projets en entreprise.
Outil / Matériel :
/

Qu'est-ce que l'intelligence collective ?

L'intelligence collective correspond à la capacité d'un groupe à échanger et débattre pour avancer vers un but commun. Autrement dit, cela correspond à un groupe dynamique dont les relations permettent une réflexion collective dans le but de réaliser des projets ensemble. Le but n'est pas simplement de partager les connaissances de chacun, mais d'interagir pour stimuler l'intelligence et la créativité de chacun. Chaque membre du groupe possède une partie de la meilleure réponse pour résoudre une difficulté ou un problème posé. La solution se construit progressivement à partir des échanges entre les membres du groupe. L'implication de tous les membres est donc nécessaire pour la réussite des échanges.

L'intelligence collective vise à générer des collaborations favorisant la créativité, l'innovation, la motivation et l'engagement dans le travail et envers l'entreprise. Elle nécessite donc le partage d'informations, le respect des règles communes, la multiplication d'interactions. De plus son objectif est de créer les conditions pour apprendre à accepter les questionnements, à considérer la situation différemment, à transformer sa perception au contact de rencontres et d'autres expériences.

« La richesse émergente du collectif est beaucoup plus que la somme des intelligences des individus et peut faire la différence »

Elle s'opère par la mise en place de projets collectifs, des réflexions communes autour d'un sujet précis ou d'une résolution commune d'un problème.

Arnaud, B., & Caruso Cahn, S. (2019). La boîte à outils de l'intelligence collective. Dunod.

Pourquoi mettre en place l'intelligence collective en entreprise ?

Il est légitime de se demander pourquoi mettre en place l'intelligence collective dans son entreprise, quels sont les avantages à mettre en place cette pratique ?

L'intelligence collective impacte la stratégie RSE. Cette stratégie vise à performer économiquement tout en prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales. En mettant en place une stratégie RSE, les entreprises sont sources d'innovations sociales, de création de nouvelles formes d'organisation, en prenant en compte leurs objectifs organisationnels.

L'intelligence collective répond tout à fait à cette démarche, grâce à son apport d'idées et de réponses concrètes aux entreprises, par la mise en commun et le partage des connaissances et compétences individuelles.
pLa collaboration construite va influencer la performance de l'organisation, et renforcer l'engagement individuel et collectif des salariés. Plus la collaboration est favorisée et développée, plus les performances de l'entreprise seront vues à la hausse. De plus, les idées produites seront plus variées, plus innovantes, et permettront donc le développement de la compétitivité de ce collectif de travail et de l'entreprise.

Sensibilisation aux effets de groupe

Lors de la création d'un groupe, les individus vont s'influencer, et des phénomènes de groupe peuvent apparaitre.

Conformisme

Les individus ont tendance à se conformer à l'avis du groupe, à changer de point de vue dans le sens de la majorité au lieu d'affirmer leur point de vue personnel. Cela s'explique par une pression implicite à « faire pareil que les autres », par peur d'être rejeté par le groupe ou par doute quant à l'importance et la véracité de leur propre point de vue. Pour éviter de déplaire au groupe, certains vont donc aller dans le sens de la majorité, et d'autres peuvent même
s'auto-censurer et ne pas s'exprimer du tout. Dans ces cas de figures, il est possible que des idées sortant de l'ordinaire passent à la trappe, alors qu'elles pourraient apporter un regard nouveau sur la situation.

Paresse sociale

Des études en psychologie ont montré que la performance d'un individu est plus faible lorsqu'il effectue une tâche en coopération avec d'autres personnes ; cela s'appelle la paresse sociale. Dans le cas de l'intelligence collective, il est possible que certains individus ne soient pas impliqués lors d'échanges collectifs. Ce phénomène s'explique par le fait que la personne ne se sente pas reconnue pour son apport personnel (connaissances, compétences, idées) mais uniquement le résultat collectif qui en ressort. Elle perçoit donc sa participation comme « noyé » dans le collectif et ne va pas fournir autant d'effort que si elle faisait le travail seule.

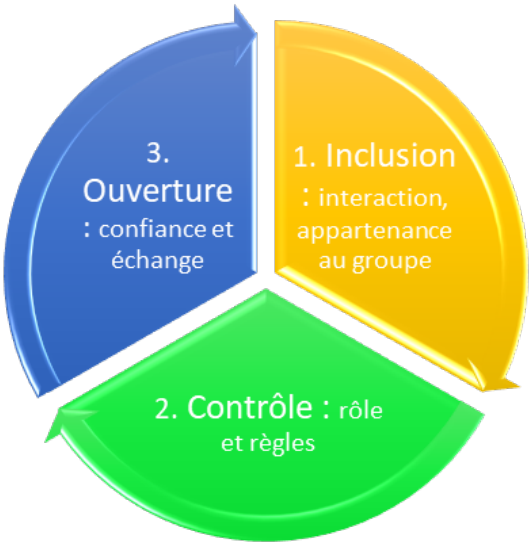
Les piliers des relations interpersonnelles

Will Schutz, psychologue, considère que les relations humaines dans les groupes sont déterminées grâce à l'inclusion, l'ouverture et le contrôle. Ces 3 piliers des relations interpersonnelles permettent de comprendre comment les individus agissent et interagissent.

Inclusion : rapprocher les membres et les unir dans un but commun, favoriser le sentiment d'appartenance au groupe, et créer une identité de groupe. Les problèmes d'inclusion engendrent des difficultés relationnelles, et un manque d'engagement.

Contrôle : clarifier le rôle et la place de chacun dans le groupe, définir les règles (bienveillance, écoute, respect, etc.) ensemble afin que tous les acceptent. Les problèmes dans le contrôle engendrent une lutte de pouvoir, un manque de communication, et peu de solidarité.

Ouverture : elle se développe suite à l'inclusion et au contrôle, la confiance et l'échange vont pouvoir se mettre en place suite aux 2 premières étapes. Lorsque l'ouverture est faible, on observe un manque de confiance ou de sincérité, et une rétention d'informations lors des échanges.



Will Schultz nous offre donc les clés pour développer des relations solides au sein d'un groupe et engager tout le monde dans la démarche. Nous allons nous baser sur ces recommandations pour mettre en place et développer l'intelligence collective.

Les bonnes pratiques d'intelligence collective

Vérifier les 3 conditions nécessaires pour la réussite de l'intelligence collective

Pour que l'intelligence collective soit fructueuse, 3 conditions sont nécessaires :

• L'acceptation du changement : les personnes doivent accepter de remettre en question leur point de vue pour avancer ensemble vers un intérêt ou objectif commun. Il est important que tous soient sensibilisés à la résistance au changement, et vous devez les accompagner si nécessaire dans les changements à venir.

• La confiance : pour qu'un groupe soit productif, tous ses membres doivent avoir confiance dans le groupe et les membres, et les relations doivent être harmonieuses (c'est-à-dire qu'il n'y ait pas de conflits préalables). Cela favorise l'empathie et l'écoute, et permet de produire des idées constructives.

• La maturité : chaque individu doit faire preuve de maturité pour mettre ses objectifs individuels de côté au profit de l'intérêt et/ou de l'objectif commun.

Etablir des règles de fonctionnement et un but commun

Les règles de fonctionnement et de bien-vivre du groupe sont nécessaires pour que tous soient sur la même longueur d'onde, et que chacun respecte l'autre. Elles doivent être construites ensemble dans le but que tout le monde y adhère.

Lors de l'établissement des règles, vous devez expliquer le but de la démarche à vos collaborateurs. Ensuite tous ensemble vous devez définir un but précis à ce groupe de travail, afin que tout le monde aille dans le même sens. Par exemple, ce travail de groupe doit vous permettre de développer votre fonction commerciale, ou améliorer la manière de travailler en prenant des décisions communes. Et enfin établir des règles pour harmoniser les relations et la démarche.

Créer une adhésion par l'écoute

Le maitre mot est l'écoute. C'est une posture essentielle pour faire émerger l'intelligence collective. Chacun doit être en mesure d'entendre la réalité d'autrui. Le but est d'entendre la diversité, les divergences et convergences, les désaccords et les complémentarités.

L'écoute s'accompagne de silences, permettant d'écouter ce qui n'est pas dit, d'observer, et d'élargir son champ d'attention.

Comment bien écouter ? Voici quelques conseils :

√ Apprendre à laisser parler l'autre avant d'intervenir, pour qu'il puisse expliquer complètement sa pensée, son point de vue
√ Se taire après avoir posé une question, pour que l'autre ait le temps de répondre
√ Apprendre à s'écouter lorsque l'autre parle :
Qu'est-ce que je comprends ?
Qu'est-ce qui m'a frappé ?
Qu'est-ce que j'ai ressenti ?

Être à l'écoute d'autrui ne signifie pas être tout le temps d'accord avec l'autre, mais prendre le temps d'écouter son point de vue pour le comprendre et pouvoir échanger.

Créer un climat de collaboration

L'intelligence collective nécessite la collaboration de tous les membres dans la démarche. C'est à vous d'instaurer un climat de collaboration, notamment en responsabilisant tout le monde. Chacun a un rôle à jouer, des compétences et connaissances à partager et vous devez leur rappeler. L'entraide et l'implication de tous est nécessaire. Les idées doivent s'additionner pour enrichir le débat et proposer des solutions innovantes et variées, pour, in fine, de meilleurs performances.

C'est sur ces éléments qu'il faut insister pour éviter la paresse sociale.

Favoriser les groupes avec de la diversité

Selon des études, pour être intelligent, le groupe doit faire preuve de diversité (d'âge, de sexe, de culture, etc.). La diversité permet des idées et points de vue variés, et donc des résultats créatifs et des performances élevées.
« Il ne sert à rien d'être nombreux si tout le monde pense pareil » (Françoise De Bry).

Pour contrer le conformisme, vous pouvez rappeler à tous qu'ils ont des points de vue et avis différents, et c'est ce qui fait la force du collectif de travail.

Utiliser des outils collaboratifs

Divers outils peuvent être utiles pour développer l'intelligence collective et suivre l'avancée des réflexions. D'après une étude , les outils collaboratifs permettent une prise de décision plus rapide, et une efficacité améliorée.
Une méthode indispensable est évidemment les réunions d'échanges régulières, qui permettent les échanges d'idées, la mise en commun d'une problématique.

Pour suivre les démarches et réflexions, vous pouvez utiliser des plateformes partagées : une plateforme de discussion et d'échanges, mais également un logiciel partagé pour les documents où chacun peut y apporter sa touche personnelle.

Exemple de plateformes de discussion : Slack, Discord, etc.
Exemple de logiciels partagés : la suite bureautique de Google (Google Drive, Google Sheet, Google Docs, ...), Agenda partagé type Google Agenda, Trello, etc.

Mettre en place un tour de parole pour les réunions

Un tour de parole est nécessaire pour que tout le monde s'exprime. En effet il oblige ceux qui s'expriment peu à parler, et incite ceux qui parlent trop à laisser les autres s'affirmer. Néanmoins pour éviter que les réunions durent trop longtemps ou que certains s'accaparent la temps de parole, vous pouvez instaurer un cadre avec une limite de temps ou une limite de mots. La limite de mots peut être instauré pour partager les premiers éléments qui viennent à l'esprit par rapport à un sujet précis. La limite de temps ne doit pas être trop courte non plus pour que chacun puisse développer un minimum son idée.

Pour favoriser les conversations et échanges, vous pouvez vous positionner en cercle ou autour d'un table. Cela permet une rotation de la parole et un partage des responsabilités.

Instaurer le droit à l'erreur

Pour être innovant, il faut avoir le droit de se tromper. Ce n'est pas quelque chose qui est beaucoup développé chez nous en France, pourtant il est essentiel. Personne n'est parfait tout le temps. L'erreur est naturelle, et permet la réussite : « les enfants tombent avant d'apprendre à marcher ». Vous devez donc accepter et rappeler que chacun peut dire une bêtise si cela permet de faire avancer le groupe.

N'hésitez pas à vous appuyer sur les différentes fiches outils dans votre démarche de développement de l'intelligence collective.

Etude « L'entreprise connectée » de Dimensiondata

Génération Industrie

Management

Améliorer la communication grâce à la communication non-violente

Description :
Face à une situation conflictuelle, mettre en pratique des outils de communication non-violente peut s'avérer bénéfique. Cette méthode peut être utile dans le quotidien, mais également dans un contexte professionnel où la communication est primordiale.

Objectif :
Cette fiche-outil a comme objectif de vous informer sur la démarche, son application au quotidien et ses bénéfices dans le monde du travail.

Cible :
Toute personne en difficulté de communication avec autrui.

La communication non violente est un moyen de communiquer de manière bienveillante, afin d'aborder l'autre et de s'exprimer sans agressivité ni rapport de force. Cette pratique vise à aider à s'exprimer sur une situation en dissociant les faits des sentiments, jugements et interprétations que nous faisons plus ou moins consciemment. De plus, autrui ne perçoit pas, ne pense pas et ne ressent pas la même chose que soi face à une même situation. Le but est de comprendre pourquoi nous avons réagis d'une telle façon et pourquoi autrui a réagi d'une autre façon. Elle permet d'ouvrir le dialogue en interrogeant nos représentations et en les apposant à celles d'autrui.

La communication non-violente est basée sur la sincérité et l'empathie, c'est-à-dire être en mesure d'écouter et d'être ouvert sans préjugés ou a priori.

Attention : l'empathie ce n'est pas moraliser, consoler, retourner la situation pour parler de soi, conseiller, ou analyser. L'écoute empathique débute avant tout par l'écoute de la parole de l'autre, tourner son attention vers lui et ce qu'il partage.

Pour être empathique envers autrui, il est important d'être empathique envers soi-même, c'est-à-dire s'écouter avec bienveillance. Le but est de comprendre ce que nous ressentons, pourquoi nous avons cette pensée, pourquoi nous réagissons de cette façon.

Dans le monde professionnel, la communication non-violente peut être instaurée au quotidien. Ses piliers sont la prise en compte de la parole de tous les collaborateurs pour améliorer les situations, identifier et reconnaitre les
situations difficiles dans l'organisation, mettre en place des règles de fonctionnement et de bien-vivre ensemble.

Les bénéfices de la communication non-violente

La communication non-violente est utile dans toutes les situations où les individus sont interdépendants et en interaction, donc dans beaucoup de situations dans le monde du travail. Elle est généralement utilisée lorsque des
interactions sont conflictuelles, sources de stress ou d'incompréhension. Il est donc nécessaire d'apprendre à dialoguer de manière constructive et efficace, en prenant en compte le point de vue de chacun des acteurs ; chacun doit être en mesure d'exprimer et d'expliquer ses émotions et besoins.

Basée sur la collaboration, la communication non-violente permet de développer la satisfaction, le bien-être et la productivité. De plus elle atténue le stress ressenti et améliore l'efficacité au travail. En effet, elle permet de nouer ou restaurer le dialogue dans les équipes, entre managers et collaborateurs, détecter, prévenir et résoudre des conflits, améliorer en somme la qualité des relations de travail. Lorsque cette méthode de communication est instaurée, elle aide à s'exprimer directement pour prévenir une crise plutôt que laisser trainer un malentendu jusqu'à l'explosion.

Les managers ont un rôle essentiel dans cette démarche, et doivent être idéalement formés aux techniques d'écoute, d'accompagnement au changement…

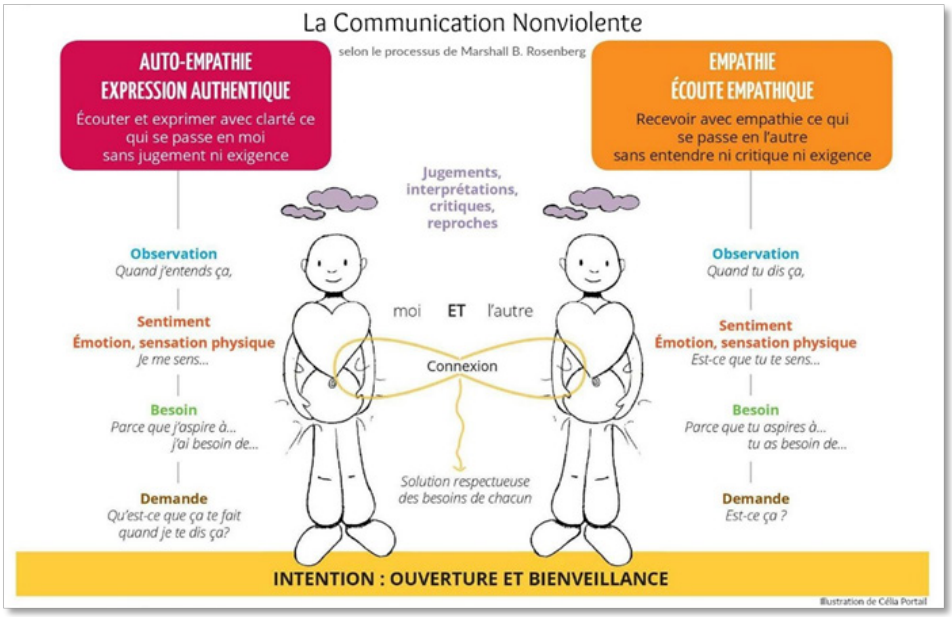
Comment mettre en place le communication non-violente ?

La communication non-violente peut être instaurée face à un conflit entre différentes personnes ou groupes. Un moment d'échange pour mettre les choses à plat peut être mis en place. Il est conseillé de nommer un animateur neutre, afin de diriger le processus ou au moins éviter de faire monter la tension. Chacune des parties doit s'exprimer en suivant les différentes étapes, afin d'arriver à un compromis final.

Elle peut également être mise en œuvre en début de réunion ou de points hebdomadaire/mensuel.
Elle peut aider à exprimer son humeur avec le Baromètre de l'humeur (Fiche outil 5) par exemple.

La communication non-violente se base sur 4 postulats découpés en 4 étapes :
- L'observation des faits
- Les sentiments et émotions
- Le ou les besoin(s)
- La demande

Il est inutile de centrer son propos sur l'autre et sur ce vous pensez de lui ; cela n'apportera qu'un soulagement momentané mais n'aboutira qu'à une impasse. De plus, en retour, autrui peut être imperméable à vos demandes, contre-attaquer ou alors se plier mais ressentira de la rancœur et sera de mauvaise volonté. Cette façon de communiquer sera donc contre-productive



Observation :
Questions : « que s'est-il passé ? »

Formulations : « lorsque je vois / j'ai vu », « lorsque j'entends / j'ai entendu », « j'observe / j'ai observé »

Le but est d'ouvrir le dialogue, attirer l'attention de notre interlocuteur sur ce qui nous interpelle (positif ou négatif). Vous devez parler des faits, sans jugements ou sentiments, décrire la situation de manière objective. Il est important de ne pas interpréter le comportement de l'autre et ne lui prêter aucune intention.

Sentiments :
Questions : « qu'est-ce que je ressens / j'ai ressenti ? »

Formulations :« je me sens / je me suis senti.e », « je ressens / j'ai ressenti » (et non pas « je sens que… » qui ne traduit pas un sentiment mais une interprétation, une évaluation, une croyance).

Les sentiments et émotions que nous ressentons tous les jours nous donnent des informations sur la satisfaction ou la frustration de nos besoins (vitaux, sociaux, personnels, …).

Le but de la communication non-violente est d'apprendre à repérer et exprimer ses émotions de manière claire et précise. Si nous voulons être compris par l'autre, nous devons apprendre à comprendre et exprimer nos sentiments ; ainsi il pourra répondre avec empathie.

Pour identifier les émotions, vous pouvez utiliser la Roue des émotions (Fiche outil 4).

Besoin :
Question : « quel est mon besoin ? »

Formulations : « parce que j'ai besoin de », « ce qui est important pour moi, c'est », « j'aimerais ». Les besoins étant universels, il faut donc dire « j'ai besoin de » et non « j'ai besoin que tu »

Nos besoins sont nos aspirations, ils nous guident pour avancer dans la vie. Comprendre ce dont nous avons besoin nous permet de comprendre pourquoi nous avons agi de telle façon ou ressenti telle chose.

Pour des exemples de besoins, voir Annexe 1 : Exemples de besoins.

Demande concrète :

Question : « qu'est-ce que je souhaite pour améliorer la situation ? », « qu'est-ce qui me permettrait de combler mes besoins ? »

Formulations : « est-ce que tu serais d'accord pour ? », « je te propose ». Dire ce que nous souhaitons, et non pas ce que nous ne voulons pas qu'il fasse.

La demande est un moyen pour tenter de satisfaire le besoin et faire évoluer une situation. La demande doit respecter nos besoins mais également ceux d'autrui. Pour cela, la demande doit être précise, concrète, bienveillante, formulée positivement, réaliste et réalisable, et négociable. Il est important de formuler une demande sans exigence, sinon l'autre ne va pas accepter ou obtempérer

Les bonnes pratiques : que faire si... ?

Que faire si l'autre refuse notre demande ?

Le caractère négociable de la demande est important, car il est possible que l'autre refuse. En effet la demande doit être en adéquation avec ses besoins et ses possibilités également. Donc si la personne refuse, vous devez vous demander pourquoi elle refuse, qu'est-ce que cela sous-tend. Le but in fine est de trouver un compromis, un juste milieu pour chacun, une solution qui satisfasse tout le monde.

Que faire si la communication ne passe pas ?

La communication peut être entravée pour différentes raisons :

- Les jugements
- Les comparaisons
- Le refus d'assumer la responsabilité de nos pensées, sentiments et actes
- Les exigences imposées à l'autre
- Les reproches et menaces.

C'est le rôle de l'animateur de permettre de dénouer les tensions pour amener chacun à exprimer son point de vue sans jugement ou rancœur. Pour cela, il peut rappeler que la parole de chacun a sa place, que tout le monde doit être écouté et doit écouter autrui. Il doit instaurer un climat de confiance entre lui et les partis, et entre eux. Plus les personnes sont empathiques les unes envers les autres, plus elles se sentent en sécurité, moins elles auront peur de s'ouvrir aux autres.

Que faire si un parti critique ou attaque ?

Une attaque ou une critique signifie que l'autre a un besoin non satisfait.

Face à un message négatif, vous avez 4 façons de réagir :
(1) Se sentir visé ou fautif en y entendant un reproche -> réduction de l'estime de soi et ressenti de culpabilité et honte
(2) Rejet la faute sur l'autre ⍰ conflit et résistance de l'autre
(3) Centrer notre attention sur nos propres sentiments et besoins -> prise de conscience de notre besoin non satisfait qui a engendré le sentiment pénible
(4) Se centrer sur les sentiments et besoins de l'autre cachés derrière son message négatif -> analyser ou demander ce qu'il attend de nous, le rendre plus réceptif à notre point de vue

Que faire si la tension est palpable et le ton est monté ?

Si la communication semble impossible à cause d'émotions trop fortes, il n'est pas nécessaire de continuer pour envenimer la chose.

Arrêtez l'échange, laissez les émotions retomber et organisez un nouvel échange quand la tension sera un peu retombée.

C'est une méthode qui nécessite un temps d'appropriation et d'apprentissage. Elle apporte cependant de nombreux bénéfices.

N'hésitez pas à vous appuyer sur les différentes fiches outils transmises durant les VISIO'RH dans votre démarche d'amélioration de la communication.

Annexe : Exemples de besoins

Besoin de survie	Reproduction (survie de l'espèce), mouvement, exercice, respect du rythme, lumière, repos, abri, alimentation, respirer, évacuer, s'hydrater,
Besoin de sécurité	Confiance, harmonie, paix, préservation (temps, énergie), protection, réconfort, sécurité (affective, matérielle), soutien
Besoin de liberté	Autonomie, indépendance, émancipation, libre arbitre, spontanéité, souveraineté
Besoins relationnels	Appartenance, attention, communion, compagnie, contact, empathie, intimité, partage, proximité, amour, chaleur humain, délicatesse, tact
Besoin d'accomplissement de soi	Actualisation de ses potentialités, création, expression, inspiration, réalisation, choix de ses projets de vie / valeurs / opinions / rêves, évolution, apprentissage, spiritualité
Besoin de célébration	Appréciation, contribution à sa vie et à celles des autres, partage des joies et des peines, prendre la mesure du deuil et de perte (d'une occasion, d'une affection, d'un rêve, ...), ritualisation, reconnaissance, gratitude
Besoin d'identité	Cohérence, accord avec ses valeurs, affirmation de soi, appartenance identitaire, authenticité, confiance en soi, estime de soi/de l'autre, évolution, respect de soi/de l'autre, intégrité
Besoin de participation	Contribuer au bien-être ou à l'épanouissement de soi/de l'autre, coopération, concertation, cocréation, connexion, expression, interdépendance
Besoin de sens	Clarté, compréhension, discernement, orientation, signification, unité, communion
Besoin de récréation	Défoulement, détente, jeu, ressourcement, rire

Bibliographie

Pour approfondir le sujet de la communication non-violente il existe de nombreux ouvrages.
Cet fiche a été créé à partir des ouvrages ci-dessous :

- La communication non-violente de Geneviève Bouchez Wilson et Pascale Molho
- Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) de Marshall B. Rosenberg

Vidéographie

REGMATHERM : le port du masque en entreprise
https://www.youtube.com/watch?v=LSSQZEtOwCs

AST67 : « Porter un masque pour lutter contre le COVID-19… sérieux ?! » – Jeudi 14 mai 2020
https://cdn.ireland.production.livestorm.io/uploads/media/file/60067a8e-b9c2-4c33-9230-f09883d33732/c0ff7e28-1d18-4f53-9cbd-905ac930768c.mp4?v=1589465018

AST67 : « La reprise d'activité, c'est maintenant … sérieux ?! » – Jeudi 30 avril 2020
https://cdn.ireland.production.livestorm.io/uploads/media/file/2bba642c-fce8-415e-9d69-6751227d5e-fe/140ffb02-8adc-44bc-ad95-efb98c087b33.mp4?v=1588262822