



A large, stylized word "APPROVED" is written in white, textured letters on a dark wooden surface. The word is surrounded by a decorative border of small white stars. A person's hand is visible at the top center, holding a pen and writing the letter "D". The background shows a wooden floor with other people's legs and hands visible.

-APPROVED-

Le feel good
management

Alexandra Douros

Atos

ALEXANDRA DOUROS

**LE FEEL GOOD
MANAGEMENT**

Le feel good management

1e édition

© 2019 Alexandra Douros & bookboon.com

ISBN 978-87-403-3041-0

CONTENU

A propos de l'auteure	6
Introduction	8
1 le Feel Good Management, Quezaco ?	10
1.1 Des chiffres alarmants	10
1.2 Réorganisation de la gestion managériale et image « valeurs » de l'entreprise	12
1.3 Responsabilité du manager	14
1.4 Souplesse et adaptabilité des emplois du temps	16
2 Application d'un management plus humain	18
2.1 Restructuration et bien-être	18
2.2 Aménagement des espaces de productivité	19
2.3 Reporting et renforcement positif	20
2.4 Développement du leadership	22

The advertisement features two women in a professional setting, one with curly hair wearing a denim jacket and the other with dark hair wearing a light blue jacket and a pink scarf. They are looking at a laptop screen together. On the left, there is a red circular logo for "HARVARD ManageMentor". To the right of the women, the word "Atos" is written in large white letters. The background shows a blurred office environment.

**Imagine
your future
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

HARVARD
ManageMentor®

Atos

3	Optimisation des résultats	24
3.1	Une entreprise au service de ses employés	24
3.2	Alléger les contraintes	24
3.3	Team building et séminaires	25
3.4	L'importance des formations	28
4	Faut-il recruter un spécialiste ?	31
4.1	Un métier émergent ?	31
4.2	Qui est-il ? Quel est son rôle ?	32
4.3	Pourquoi investir dans un poste comme celui-ci ?	33
4.4	Comment intégrer le Feel Good Management sans tomber dans le laxisme ?	34
5	L'international	36
5.1	Exemples en France, Allemagne et Etats-Unis	36
5.2	En France	37
5.3	En Allemagne	38
5.4	Aux Etats-Unis	39
6	Conclusion	41
	Endnotes	43

A PROPOS DE L'AUTEURE



Je n'avais pas 30 ans, lorsque, passionnée de psychologie, particulièrement des travaux de Carl Gustave Jung¹, j'ai décidé d'entreprendre une formation de coaching en PNL (Programmation Neuro-Linguistique) et CNV (Communication Non Violente). Dans la foulée, j'ai monté ma boîte de coaching (www.daevolution.com).

Aujourd'hui, je travaille avec des membres et cadres d'entreprises, cabinets d'avocats, mais aussi des particuliers et personnalités publiques qui ont besoin d'un accompagnement.

Comment en suis-je arrivée là ? Lorsque je vois mes coachés passer de l'angoisse à l'épanouissement, c'est moi qui ai l'impression d'apporter une contribution positive.

Le métier de coach a cela de magique, chaque dénouement est différent et demande une dimension créative unique. Au début d'une séance, on ne sait jamais ce qu'il adviendra. Mais ce que je sais aujourd'hui, c'est que mon travail a du sens. Je suis en accord avec mes aspirations et valeurs.

Pourtant, cela n'a pas toujours été le cas. Bien sûr, je dois certainement cette vocation au fait que je suis issue d'une famille pluriculturelle. J'ai eu la chance de vivre dans de nombreux pays. D'une mère franco-tunisienne et d'un père grec, je suis née à Casablanca, puis ai grandi à Bahreïn, Dakar et enfin en Suisse pour finir par m'installer à Paris.

J'ai obtenu un Bachelor en communication et un Brevet Fédéral de Spécialiste en Relations Publiques en Suisse. Lieu où j'ai commencé ma carrière, à Lausanne en tant qu'assistante marketing pour deux hebdomadaires, chez Ringier Romandie durant 2 ans. Très vite, j'ai eu de nombreuses responsabilités et adoré gérer les partenariats, le sponsoring et être présente activement sur les salons et festivals. Travailler pour deux hebdomadaires, comme première expérience, m'a appris la rigueur, la rapidité d'exécution et le travail d'équipe avec différents corps de métiers.

Mais quelque chose manquait... J'ai quitté l'édition mais pas l'événementiel que j'ai approché en tant qu'assistante commerciale. Parmi de nombreux exemples, l'un des plus marquants est d'avoir organisé un immense événement à Mumbaï pour Rolex. Cette expérience m'a donnée la bougeotte. Je voulais découvrir le monde et c'est comme ça que j'ai atterri à Paris.

On est alors en 2008 et je me retrouve chez Elite Model Management en tant qu'assistante en communication, chargée de la co-gestion des concours nationaux et de la revue de presse internationale des concours de l'année précédente.

Cependant il manque un sens réel à ce que je fais et j'ai une soif d'apprendre.

Je reprends donc mes études pour un Master en journalisme.

Curieuse, alerte, vive et riche de nombreuses cultures qui ont fait mon éducation, c'était pour moi le métier rêvé. Propulsée dans la presse féminine en tant que journaliste beauté, j'ai finalement effectué par hasard un stage chez Psychologies Magazine. Il sera une révélation pour la suite. J'ai enchainé en travaillant pour le supplément du Madame Figaro et la Parisienne (féminin mensuel du quotidien Le Parisien) en continuant dans mon domaine, la beauté, santé et la déco. Rapidité, gestion d'imprévus, force de propositions, et réaction étaient au rendez-vous. La rapidité de cet environnement me plaisait, mais après un an, à 27 ans, je ne me retrouvais plus.

Quand j'ai commencé le métier de journaliste, j'avais de grandes aspirations, je voulais bouger les choses, donner un sens à mon travail. Mais j'ai fini petit-à-petit par déchanter. Mon apport n'avait plus de sens.

Partir.

Les voyages ont toujours été pour moi la plus grande richesse. Un proverbe chinois dit : « *le vrai voyageur ne sait pas où il va* » et c'était mon cas. Je me laissais porter par mes rencontres. Comme dit l'adage : « *se perdre pour mieux se retrouver* ». J'ai choisi l'Amérique du sud, parlant couramment l'anglais et un espagnol suffisamment bon. J'ai pris mon courage, un sac à dos, mes économies « *vamos* ». J'ai visité de nombreuses contrées, échangé avec des gens de tous pays, milieux et cultures confondus. Je me souviens de discussions avec des individus qui ont partagé peut-être deux heures de ma vie mais que je n'oublierai jamais. Je me suis rendue compte que certaines de mes rencontres ne connaissent même pas internet, ou n'avaient jamais pris un médicament de leur vie. Ils vivent de leurs récoltes, avec leur simplicité et sont juste « heureux ».

En rentrant, j'avais appris deux choses. Premièrement l'humilité, car voyager seule n'est pas tous les jours facile. On apprend à se connaître, mais surtout j'y ai trouvé la réponse que je cherchais. Je voulais donner un sens à ma vie et je voulais que mon métier soit en corrélation avec cette valeur.

C'est là que j'ai entrepris ma formation de coach en PNL et CNV et ai voulu me consacrer aux autres.

Que ce soit individuellement ou pour une meilleure gestion humaine et économique, en entreprise.

INTRODUCTION

Alors que je me rendais à une conférence, je me suis entretenue avec un jeune diplômé. Sans offense, il me faisait comprendre que ses cours de management lui semblaient inutiles. Jusqu'au jour où, dans un contexte réel, il s'est rendu compte que les enseignements qu'il avait reçus n'étaient pas si obsolètes que cela.

Le but de cet ouvrage est non seulement de vous exposer des solutions et outils concrets à vos élaborations managériales, mais surtout de vous donner de véritables clés pour une meilleure cohésion d'équipe. Ainsi vous obtiendrez un rendement plus efficace et plus humain.

Estimer les talents que vous avez embauchés. Appliquer les différentes approches présentées vous donnera l'opportunité de travailler dans un environnement sain, productif et propice aux objectifs imposés pour faire fluctuer vos recettes.

Ayant grandi dans un univers anglo-saxon, et en tant qu'expatriée, imprégnée des expériences que j'ai vécues, j'ai tout de suite décelé les différences fondamentales du management à la française et ses possibilités d'amélioration. J'ai eu de la chance d'arriver à une période où le coaching était à la mode. Plus qu'un coaching, je propose à mes clients une véritable refonte de leur approche pour permettre à leurs employés d'être plus productifs. Et générer un chiffre d'affaire plus conséquent.

Le Feel Good Management est un peu la formule magique pour être plus heureux tout en étant plus rentable.

C'est un win-win pour la ou les personnes à qui j'apporte une aide humaine et les outils pour atteindre leurs objectifs fixés par leur entreprise. Par ailleurs, je m'efforce de redonner un sens à leur profession.

Combien voyez-vous d'avocats, financiers, huissiers, traders, tout quitter pour redonner une authenticité à ce qu'ils font ?

Et bien le propre du Feel Good Management, c'est permettre à tous ceux qui ne sont plus en phase avec leur aspiration de retrouver la raison pour laquelle ils se dévouent.

Le bien-être est ainsi érigé comme règle interne. Mais c'est aussi une réorganisation des Ressources Humaines. Le but étant de remettre l'humain comme talent essentiel dans une équipe selon ses fonctions et compétences.

Tout au long de ces pages nous allons aborder plusieurs manières de voir le management avec bienveillance en répondant aux objectifs financiers instaurés.

Oubliez tout ce que l'on vous a appris :

Les métiers et rôles des managers et salariés ainsi que leurs attentes et aptitudes sont en perpétuelles mouvances.

Créé chez Google en 2000 dans la Silicon Valley par un ingénieur du nom de Chade Meng-Tan², le Feel Good Management, est un peu un Mr Bonheur dans l'entreprise. C'est d'ailleurs son appellation Chief Of Happiness Officer (CHO). Il prend en compte la manière d'évaluer les talents, de mettre en place des stratégies de développement basées sur les forces des employés, les opportunités d'évolutions, les bonus et met en place une culture d'entreprise à l'écoute.

Les résultats : moins d'absentéisme, une motivation en hausse et une baisse des congés malades qui coûtent des fortunes chaque années aux entreprises avec surtout des résultats budgétaires multipliés.

1 LE FEEL GOOD MANAGEMENT, QUEZACO ?

1.1 DES CHIFFRES ALARMANTS

Pour bien comprendre le Feel Good Management et son efficience, je me dois de vous présenter quelques chiffres. Les statistiques et études sont nombreuses et je n'en suis pas adepte. Cependant, elles mettent en perspective le contexte dans sa globalité.

En tant que coach, les risques psycho-sociaux auxquels j'essaie de trouver une solution régulièrement, sont accablants. Repenser intégralement le modèle de management et intégrer une gestion plus équitable et respectueuse est urgent. C'est d'ailleurs un droit universel que de bénéficier du meilleur environnement de travail possible, car celui-ci influe sur la santé des collaborateurs.

Entrons dans le vif du sujet : lorsque l'on parle de réussite, on pense tout de suite aux entreprises « tech » de la Silicon Valley. Elles sont certes un modèle de réussite, mais leurs salariés n'y sont pas si bien lotis, à en croire les derniers chiffres.

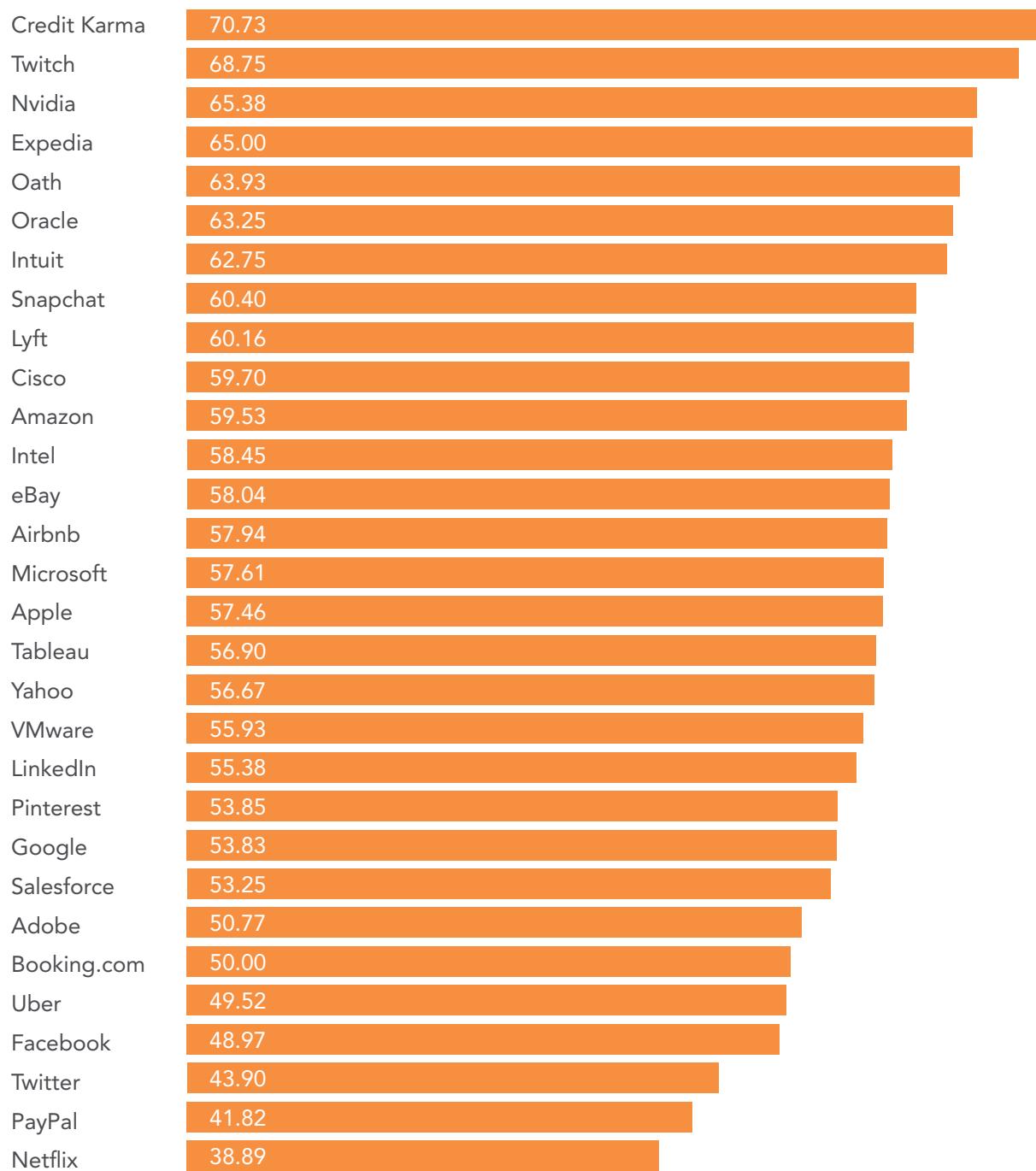


Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

J'ai donc décidé de vous présenter cette étude, réalisée de manière anonyme en 2018 par Teamblind.com, sur des employés qui ont répondu « *oui* » aux risques de burn-out dans leur activité.



Tous les chiffres sont indiqués en %. En les analysant, ne sont-ils pas alarmants?

Pourtant ces entreprises sont des modèles innovants en matière de management. Mais, la pression et le besoin de performance sont tels, que certains craquent.

La France avec sa 3^{ème} place au rang mondial des dépressions liées au travail est particulièrement mal lotie. Un salarié sur deux est en situation de « fragilité » professionnelle ou personnelle soit : 56% selon une étude de Malakoff Médéric, menée en 2018. Selon ces chiffres officiels, 23% l'attribuent à une déshumanisation du travail et malheureusement seuls 35% des dirigeants affirment repenser leur mode d'encadrement.

Le Bureau International du Travail (BIT) montre que 3 à 4% du PNB européen est alloué aux dépenses en santé mentale et 1/4 des arrêts de travail de 2 à 4 mois sont dus à des problèmes psycho-sociaux. Enfin, pour finir sur une note gaie, la Suède fait partie des pays dont le taux de satisfaction est parmi les plus élevés dans le monde.

Le constat sur ces seuls chiffres prouve clairement que l'alarme est sonnée.

Il est temps de reconSIDéRer le collaborateur comme un être humain, avec son histoire, sa sensibilité, ses capacités et surtout : un potentiel à exploiter mais dans la « dignité ».

C'est là que le Feel Good Management offre des ressources où toutes les parties sont gagnantes. C'est une nouvelle manière de penser l'aménagement de l'entreprise.

Humaniser les rapports, renforcer la motivation et de ce fait augmenter le rendement général. Ce sont les clés à votre portée, en appliquant les préceptes que nous allons développer.

1.2 RÉORGANISATION DE LA GESTION MANAGÉRIALE ET IMAGE « VALEURS » DE L'ENTREPRISE

Adopter le Feel Good Management, c'est redéfinir non seulement l'organisation de l'entreprise mais aussi sa culture, en la basant sur des valeurs fortes, à l'interne et dans l'inconscient collectif.

Ce que je veux dire par là, c'est qu'avec la digitalisation massive du quotidien et la robotisation des tâches, l'humain, derrière l'employé, a plus que jamais besoin d'exister. Il désire appartenir à un univers. Sentir qu'il contribue à un tout.

C'est ainsi que prospèrent les start-ups et nouveaux entrepreneurs à succès : ils créent un réseau porté par des membres d'une même dynamique, en bref : une communauté.

Avec internet et les nouvelles technologies, il faut aller vite. Les entreprises demandent des résultats rapides. La pression est constante pour rester compétitif. Pratiquement tous les métiers ont changé. Le travailleur et ses modalités aussi.

Les entreprises doivent réaffirmer leur présence sur leur marché mais surtout dans leur éthique. Et pour ce qui est de l'éthique, il est primordial de redonner du sens au travail incombe suivant les résultats attendus.

Imaginez que votre travail ne signifie rien pour vous ? Et bien, vous trainerez les pieds et perdrez tout intérêt, non ? Certes, vos compétences sont mises à contribution, mais ne sentirez-vous pas un vide ?

C'est du moins, ce que j'ai pu discerner chez mes clients.

Maintenant, imaginez que vous êtes en adéquation avec les valeurs communes que votre société soutient ? Votre engagement n'est-il pas renforcé ?

Savoir que les revenus générés par votre travail soutiennent entre autres la scolarisation d'enfants, la recherche ou encore le financement d'ONG, n'est-il pas un leitmotiv ?

Vous convenez que ne plus être un pion mais un acteur concerné, relié à ses collaborateurs et sa hiérarchie par des valeurs communes, amplifie le sentiment d'appartenance et la motivation ?

Alors continuons.

Pour les petites, moyennes et grandes entreprises, organiser des évènements, avec les différents actions qu'ils soutiennent sont un moment unique de partage extérieur. Ces « opportunités » se répercutent sur les liens à l'interne. Il n'est plus question de hiérarchie ou de résultats mais d'échanges humains concernant des causes communes soutenues.

On verra un peu plus loin l'importance du team building et le renforcement positif que cela crée.

Cependant lorsque que l'on évoque le mot « équipe » on sous-entend inconsciemment : liens, attachements, soutiens. Hors une équipe, c'est comme une famille.

Il y a le chef, les anciens, les nouveaux, les hauts, les bas, les non-dits, les petites trahisons. La seule différence est qu'en entreprise on attend un résultat chiffré au détriment des liens.

Il est temps de considérer l'humain qui est souvent nommé élément, comme une personne et accepter la diversité de chacun.

D'après mon observation, mes expériences et études, une équipe performante est la symbiose entre :

- les excellents leaders
- les excellents seconds
- les excellents exécutants

Si chacun se sent à sa place les compétences seront d'autant plus renforcées ainsi que le sentiment d'appartenance à des valeurs communes.

Il existe des personnes de terrain et d'autres qui s'épanouissent en élaborant des stratégies cadrées. Certaines personnalités ont besoin de contact, d'autres sont plus timides. L'important est de développer au maximum le potentiel de chacun dans son élément.

Au final le management c'est quoi ? Une aptitude à gérer et faire évoluer un groupe d'individus dans le but de générer des dividendes.

Le Feel Good Management c'est quoi ? Créer une équipe soudée, qui se sent valorisée, motivée et engagée et donc multiplie son rendement.

Il incombe donc à vous, manager, d'instaurer et de créer un milieu propice à l'épanouissement du potentiel de votre team tout en étant un exemple.

1.3 RESPONSABILITÉ DU MANAGER

En tant que manager, vous avez accepté d'endosser certaines responsabilités grâce à vos aptitudes et vos compétences. Je vous dis ça, car maintenant vous avez VOTRE équipe et c'est à vous de donner le ton.

Votre rôle n'est pas uniquement de rendre des comptes à votre supérieur hiérarchique et générer un résultats chiffré mais de créer une dynamique bienveillante pour atteindre vos objectifs financiers.

Ce que j'explique souvent à mes clients, est, qu'en tant que manager, vous êtes un peu comme un papa. Vous supervisez des résultats, mais surtout, vous accompagnez votre tribu comme un mentor, en veillant à une attitude et une communication saine et positive.

Echanger avec chacun des membres personnellement en maintenant une harmonie générale est la clé du Feel Good Management. Vos coéquipiers ont leur vie d'entreprise et une vie personnelle qui peut, selon les circonstances, influer sur leur travail. C'est humain. Ce ne sont pas des robots.

C'est votre devoir d'être empathiques et surtout, à l'écoute. En étant entendu et soutenu, vous renforcerez leur sentiment d'appartenance.

Lorsque j'interviens pour appuyer un manager, c'est pour l'aider à donner des directives et déléguer de manière équilibrée. Diriger avec bienveillance et autorité.

C'est aussi toute la difficulté : « *une main de fer dans un gant de velours* ». Instaurer une relation de confiance sans tomber dans la familiarité.

Je sais que la limite est fine pour trouver l'équilibre.

En revanche, j'ai toujours donné le conseil suivant : la confiance pousse à la responsabilité. Je le constate régulièrement, être polyvalent peut parfois être usant. Le Feel Good Management c'est aussi vous inciter en tant que manager à encourager les petits exploits.

Par exemple : si vous savez qu'un de vos membres est très introverti et fait des efforts : dites lui bravo. Si vous savez qu'une de vos collaboratrices est particulièrement émotive, ne la brusquez pas trop. Si l'un d'eux vit une période personnelle compliquée (deuil, séparation, maladie d'un proche) soyez conciliants.

En étant humble et humain, vous serez étonnés par les initiatives et l'implication donnée en retour.

Un autre point important à aborder et cependant crucial est : l'erreur.

Il arrive, comme partout, que dans une équipe, une inadvertance soit commise. C'est pénible pour tout le monde mais l'erreur est humaine. Votre rôle est de la rattraper en tant que responsable et calmer la panique du collaborateur. Celui-ci sait qu'il n'a pas été à la hauteur. Croyez-moi, si vous lui parlez fermement des conséquences, en restant respectueux et humain : il ne la refera pas.

Soyez humble, vous, comme moi, avons tous fait des erreurs.

D'ailleurs lors d'un conflit au sein des membres de votre équipe, écoutez chacune des parties. Tout le monde ne peut pas s'entendre, mais gardez une attitude juste.

Il peut arriver que la période soit trop critique ou chargée. Faire appel à quelqu'un d'extérieur comme un coach ou médiateur qui sera neutre peut être une solution qui redonnera une impulsion positive à votre équipe.

Parfois on ne se sent pas à la hauteur et avoir un encouragement peut changer complètement la dynamique. Là aussi, c'est à vous, manager, d'être un exemple de compétences mais aussi de force mentale et de soutien. En revanche lors de bons résultats soyez reconnaissants.

Les entreprises anglo-saxonnes ont beaucoup développé ce schéma : plus un employé produit de bons résultats, plus il est rentable et plus vite il évolue au sein de l'entreprise qui l'emploie.

En somme en étant un Feel Good Manager soyez : intègre et juste vis-à-vis de vos partis pris, conflits ou divergences dans votre équipe. C'est à vous d'être à l'écoute, encourageant, positif, humble, humain et surtout un modèle.

N'oubliez pas que vous êtes le pilier, même si, vous aussi, avez des comptes à rendre.

Adoptez ces qualités et votre équipe vous le rendra au centuple et se pliera en quatre pour remplir leurs cahiers des charges pour ne pas vous décevoir.

En appliquant ce modèle, vous concèderez que la souplesse est un atout majeur de gestion.

1.4 SOUPLESSE ET ADAPTABILITÉ DES EMPLOIS DU TEMPS

Le mot que j'entends, lis, constate le plus en ce moment est « liberté ».

La nouvelle génération ne veut pas être emprisonnée par son environnement professionnel. Elle veut prendre du temps pour elle, sa famille, voyager, et s'enrichir à travers sa vie personnelle. D'où l'émergence de l'entrepreneuriat à tout prix et de tous ces nouveaux coachs qui organisent des web-conférences pour : « enfin être libre et vivre la vie dont on rêve ».

Le télétravail est une alternative riche et écologique. En France selon une interview en 2018 sur BFM de la ministre du travail Muriel Penicaud 60% des métiers seraient aptes à proposer cette pratique qui a augmenté de 25% en un an. Soit 703 accords d'entreprises en 2018 contre 560 en 2017. De plus avec l'envolée des start-ups et les nouvelles manières d'appréhender le travail cela n'ira qu'en augmentant.

En parallèle le monde de l'entreprise aussi a changé. Il est de plus en plus rare de faire carrière dans une seule et même structure. En fonction des statuts, les horaires de travail doivent être adaptés.

Un employé est un potentiel qui a besoin de considération pour se déployer. Chacun dispose de son univers personnel. On a tous des responsabilités et obligations à assumer dans tous les domaines de nos vies professionnelles et privées.

Entre nos astreintes et nos impératifs personnels, disposer d'une souplesse dans l'organisation de notre emploi du temps est un soulagement. C'est cet équilibre entre les deux qui permet un épanouissement.

Depuis une quinzaine d'années, les sociétés anglo-saxonnes ont intégré qu'en accordant une flexibilité à leurs employés, ils étaient plus productifs. Google, Facebook ou Apple ont compris que leurs atouts sont les talents qu'ils emploient. Ils obligent leurs employés à consacrer 20% de leur temps de travail à une passion ou un projet personnel.

Le meilleur moyen de favoriser la productivité et la créativité est de respecter un individu et en étant compréhensifs sur ses aléas. Il est fini le temps, où pointer un horaire strict donnait des résultats. Le 8am – 20pm n'est pas le modèle de réussite par excellence.

Pouvoir certains jours de la semaine ou du mois opérer en télétravail est un avantage crucial. Cet espace de mobilité pour le collaborateur. Il ne se sent plus cloisonné et peut souffler tout en étant productif.

Ne pas se sentir prisonnier d'un cadre peut aussi éveiller la créativité. Les nouvelles start-ups fonctionnent beaucoup sur ce rythme de travail et avec succès.

Elles appliquent un management dynamique en accord avec les besoins de leurs employés qui sont considérés non pas comme des éléments mais des talents à préserver. Le télétravail offre une flexibilité personnelle et professionnelle qui doit être encouragée lorsqu'elle est envisageable.



**Discover our eBooks
on Leadership Skills
and hundreds more**

Download now

bookboon

2 APPLICATION D'UN MANAGEMENT PLUS HUMAIN

2.1 RESTRUCTURATION ET BIEN-ÊTRE

Selon une étude gouvernementale datant de 2014 nous passons en moyenne 99 117 heures au travail, soit plus de 40 ans de notre vie à travailler et 22 ans à dormir selon l'Organisation de Coopération et Développement Economique Français.

En considérant ces chiffres, il est primordial d'accorder une attention particulière aux conditions et aux espaces de travail.

En restructurant les relations entre les différentes hiérarchies. Aménageant des espaces dédiés à l'univers des aires de productions de vos collaborateurs, vous contribuez à un meilleur rendement de vos équipes.

Pour cela, nous allons voir dans les chapitres qui suivent toutes les astuces que vous pouvez mettre en place, à commencer à l'interne.

Dans un espace accueillant et organisé même en open spaces, il est possible de renforcer la motivation des membres de vos équipes. Le plus important est de rendre le manager général accessible et à l'écoute. Comme évoqué plus haut c'est à lui qu'incombe le rôle de patriarche. Lorsque j'interviens dans une équipe, je désire d'abord m'entretenir avec le manager pour l'aider à définir ses limites face à son équipe. Nous définissons ainsi une règle du jeu en fonction des valeurs de l'entreprise, des objectifs à atteindre et de la charte éthique.

Enoncer ces préceptes de manière claire et concise aura un impact direct sur les résultats attendus. Tout n'est jamais parfait, en revanche les recadrages, parfois inhérents dans une équipe seront moins nombreux.

Un suivi régulier, bienveillant et personnel permet une optimisation des résultats selon les talents de chacun. Lors d'un entretien où l'un des membres aurait dérapé (ce qui peut arriver et n'est pas un drame), il est important que le manageur soit ferme mais à l'écoute en évoquant le problème rencontré sans accuser la personne convoquée.

Cela fait d'ailleurs parti de l'un de 4 accords tolèques édité par Miguel Ruiz³ et révélé par Oprah Winfrey ⁴en 2000 : « *Ne jamais rien prendre personnellement* ».

C'est un des principes de bases que j'essaie d'inculquer à mes clients, quelle que soit leur problématique.

2.2 AMÉNAGEMENT DES ESPACES DE PRODUCTIVITÉ

En 2019 on ne travaille plus comme on travaillait en 2017, ni comme on travaillera en 2025. Certaines entreprises ont adopté ce qu'elles nomment l'espace vacant.

Pour résumer : pas de place attribuée. Chacun se positionne là où il peut, où il y a une place de libre.

Je ne suis pas pour cette liberté, en tant que coach, chaque employé doit se sentir dans un environnement rassurant personnalisé. Ce mode d'organisation est aussi une perte de temps pour les managers qui passent beaucoup de temps à chercher la personne à qui ils ont besoin de s'adresser.

De plus en plus d'entreprises ont opté pour l'open space. Mais entre les appels des uns, les discussions des autres, les petits bruitages (reniflements, nourritures, mâchage de bonbons, allers et venues) la concentration des employés est mise à rude épreuve et donc leur productivité. Après comme tout n'est pas blanc ou noir, ces espaces de travail ont l'avantage d'être moins onéreux et de rendre tout le monde accessible. Pour moi trop de corps de métiers sont mélangés.

Le rôle du Feel Good Management est aussi de mettre un peu d'ordre pour une meilleure productivité. L'un des premiers conseils que je donne en général est de compartimenter par métiers.

Les créatifs dans une partie, les commerciaux dans une autre, et ainsi de suite. Cela permet aussi d'aménager des environnements avec des subtilités qui inconsciemment booste les employés comme le Feng shui ou les couleurs.

Je m'explique.

Le Feng shui n'est pas juste une lubie. Il permet la bonne circulation des énergies, et donc du rendement. Lorsque j'interviens dans certaines entreprises, la première chose qui me saute aux yeux est le manque de verdure. Je propose alors des couleurs dans les lieux de créations car elles ont un impact sur la productivité. Carl C. Jung disait que les couleurs étaient la langue maternelle de notre subconscient. Donc soyons réceptifs. Une couleur change une atmosphère et donc un état d'esprit.

Sans évoquer les actions physiques, mentales et spirituelles. Sachez que certaines couleurs aident à la créativité comme le jaune et l'orange. Le bleu est la couleur de la communication. Le rouge en communication non verbale représente l'autorité. Le but est donc de revoir la disposition et l'orientation des bureaux, d'utiliser la chromothérapie, par exemple, dans les salles de conférences pour plus de communication. Mais aussi d'aménager des lieux de détente ; une table de ping-pong, une salle de sport, une salle de repos, une bibliothèque et des lits et pourquoi pas un confessionnal avec un coach ou un psychologue s'ils ont besoin de se confier.

Misons même sur une salle dispensant des cours de yoga ou de méditation. Oprah Winfrey, dans sa compagnie, impose deux méditations par jour à ses employés. Une à 9h du matin et l'autre à 16h30. Tout le monde se met en pause et médite. Les bienfaits ont été remarquables. Meilleur sommeil, meilleure interaction, bien-être, créativité, recentrage, efficacité. Bref un exemple parmi tant d'autres qui prouve que lorsque l'humain est bien dans son environnement, il se déploie.

Cela s'appelle le Hydage. C'est une pratique très développée au Danemark qui, selon un rapport de l'ONU de 2018 est le second pays le plus heureux. Pourquoi ne pas prendre exemple sur eux ?

2.3 REPORTING ET RENFORCEMENT POSITIF

En général lorsqu'une entreprise fait appel à un coach ou à un médiateur c'est dans une démarche de ré-harmonisation des rapports et d'optimisation de rendement. Le coach est mandaté pour rehausser les compétences de certains membres d'une équipe et fluidifier les échanges pour une meilleure cohésion.

Comme dans toutes entreprises, les reportings ou évaluation en début ou fin d'année sont une phase à laquelle on ne peut échapper. C'est une opportunité pour l'employé de prendre conscience de ses points forts et ceux à améliorer.

Votre objectif en tant que directeur ou manager est de faire prospérer vos bénéfices et cela implique motiver vos équipes. En PNL, le feed-back sandwich lors des évaluations est une manière de soulever les points positifs tout en évoquant les aspects négatifs sous un point de vue productif.

C'est une approche qui admet une critique mais dans le but d'être constructive et non pas dévalorisante et démotivante. Comment aborder le feed back sandwich.

Premier impératif : parler à la première personne sans que l'interlocuteur se sente mis-à-mal. L'important est d'énumérer des faits précis sans animosité. Par exemple : « en tant que manager j'ai l'impression, le sentiment que lors de ce projet, etc. ... » puis :

1. Evoquez une note positive (tu as souvent été force de proposition, j'ai apprécié ton sens créatif, etc.)
2. Evoquez ce qui pourrait être amélioré (peut-être pourrais-tu plus communiquer avec tes collaborateurs, être moins timide lors des réunions, etc.)
3. Terminer enfin sur une note positive mais avec l'avis de l'interlocuteur (que penses-tu de cet échange ? es-tu d'accord pour améliorer certains des points énoncés ?)

Ainsi l'entretien n'aura comporté ni jugement, ni dénigrement malgré les points à modifier. En étant bienveillant et positif vous évitez braquements inutiles et permettrez aux membres de votre équipe, une évolution interne ou externe productive.

Sans échange équitable pas d'amélioration, c'est un raisonnement logique et mathématique.

En dehors de ces périodes d'évaluation stressantes mais qui peuvent être très productives selon comment elles sont promulguées.

Il est dit selon Herzberg et ses travaux menés en 1971, que la motivation des employés est en corrélation directe avec leurs tâches et la satisfaction qu'ils ressentent à les réaliser. C'est en se sentant reconnus pour bien avoir effectué leur mission et aspirer à une promotion, donc une possibilité de développement qu'ils développent leurs performances.

Les encourager et les féliciter leur donnera d'autant plus envie de donner le maximum d'eux-mêmes et c'est le but du Feel Good Management. Donner à vos talents l'envie de fournir des efforts en ressentant du plaisir et de l'enthousiasme.

Pour en revenir au reporting, le but n'est pas une convocation de réprimande mais au contraire une opportunité d'évaluer les avancées et de définir les nouveaux axes de travail pour une meilleure rentabilité.

C'est aussi un moment privilégié d'échanges entre le collaborateur et son ou ses supérieurs hiérarchiques. Plus cet entretien est régulier, plus il permet de soutenir et de superviser intelligemment et avec bienveillance ses employés.

Et puis il y a le quotidien, fait de tous ses aléas, retards et autres. Ce qui incombe est la manière dont vous abordez le sujet en tant que patriarche : soit punitive, soit protective. Par exemple : « *Serge, votre retard est inacceptable et vous portera préjudice* » (punitive) soit vous changez la tournure et dites « *Serge, votre retard peut vous porter préjudice, nous comptons sur vous lors d'une réunion.* »

Dans le premier cas vous accusez et abaissez votre collaborateur, dans le deuxième vous lui donnez envie de s'impliquer car il aura l'impression d'avoir sa place et son importance.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises offrent la possibilité d'offrir aux employés des remises, bonus et prix. L'intérêt est de valoriser les plus assidus pour leur travail qui au delà des primes qui sont légitimes proposent des avantages (voyages à prix réduits etc.) afin de motiver les troupes.

C'est ce que j'entends par renforcement positif. Lorsqu'un de vos managers a un bon rendement et que les membres de son équipe sont efficaces, félicitez-les. Montrez-leur de la gratitude et encouragez leurs efforts. Non seulement leur motivation augmentera mais leur sens des responsabilités aussi.

2.4 DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP

Comme expliqué plus tôt, plus vous responsabilisez quelqu'un, plus vous lui donnez envie de se dépasser. C'est à dire que plus vous valorisez vos talents dans vos équipes plus ceux-ci prendront leurs marques.

En étant reconnus comme efficaces, ils se sentiront exister en tant qu'humain et en tant que valeur ajoutée. Ce sentiment d'appartenance sera un leitmotiv indéniable sur la prise d'initiatives.

Souvent, je me rends compte que le problème principal, est basique : la personne en demande, ne se sent pas à sa place. Elle a l'impression de ne pas être impliquée dans les projets en cours.

Or, c'est en responsabilisant les différents membres de vos équipes, que vous leur donnerez envie de se dépasser.

Leur offrir une opportunité de bûcher pour un objectif concret, décuplera leurs capacités. Ils se sentiront investis d'un rôle et estimés pour leurs compétences et leurs apports au sein de projets, de décisions, de prises de positions, de force de propositions.

Le but est d'être efficient, pas juste de donner un but. Donner des directives sans qu'elles soient utiles à n'a aucun intérêt. Sans mission utile, la motivation peut vite tomber en berne.

Pourquoi ? Car l'employé a l'impression que son travail n'est pas fructueux.

L'une des tâches les plus importantes du manager pour le développement du leadership est d'apprendre à déléguer progressivement, le bon comme le mauvais de manière à ce que cela reste une source de motivation pour le collaborateur.

En tant que manager votre rôle est de soutenir et garder un regard bienveillant sur les missions que vous avez confiées, et veiller à leur bon déroulement.

Lorsque je m'entretiens avec des managers, je leur demande souvent ce qui les retient de déléguer ? Manque de confiance ? Peur des résultats ?

Mon expérience me certifie que si vous choisissez le bon collaborateur pour l'action que vous attendez en lui expliquant son rôle et le supervisant, vous n'aurez que des résultats positifs.

John D. Rockefeller disait que : « *bien diriger une entreprise, c'était être capable de montrer à des employés ordinaires comment faire le travail des employés hauts placés* ». Et je le rejoins dans le fait que proposer un challenge à un membre d'une équipe est lui donner l'opportunité de s'affirmer, se déployer et se sentir investi dans l'univers qui l'emploie.

Parfois, avec le télétravail, les congés, peu de personnes physiques sont présentes et pourtant le travail demandé est rendu en temps et en heure. Les modes de fonctionnement ont pris un tournant à 180°. C'est de votre devoir et du mien en tant que coach de vous aider à faire évoluer les mentalités.

N'oubliez pas vous êtes tous dans la même barque. Si l'un de vos collaborateurs produit de bons résultats, c'est que vous avez su, en tant que leader, le propulser.

Quoi de plus valorisant, pour un expert que de voir l'un de ses membres exceller grâce à votre supervision avenante ?

3 OPTIMISATION DES RÉSULTATS

3.1 UNE ENTREPRISE AU SERVICE DE SES EMPLOYÉS

La sémantique fait ici défaut. On estime que c'est à l'employé d'être au service de son entreprise, ce qui est un fait. C'est à lui d'allouer ses connaissances, son savoir-faire pour réaliser les attentes de son cahier des charges.

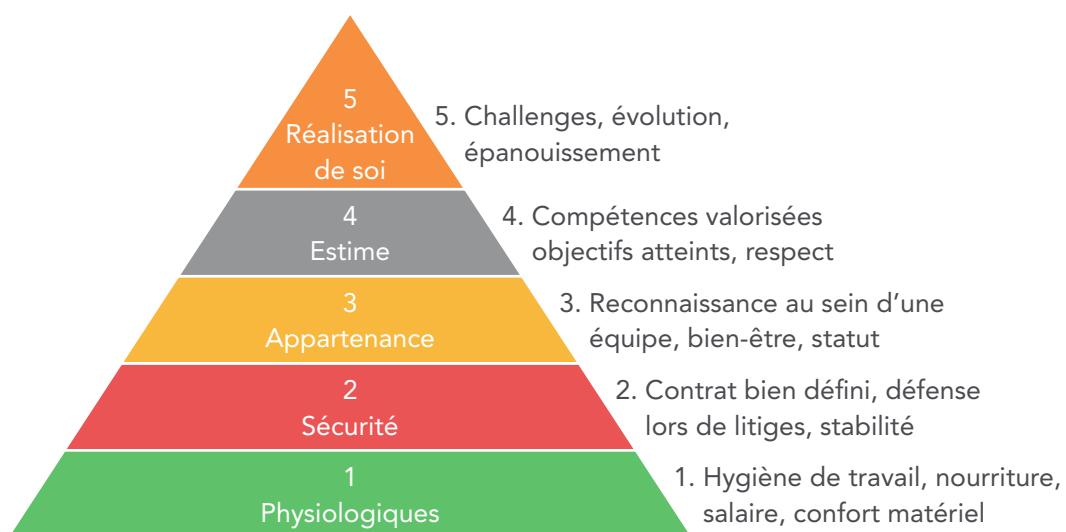
En revanche c'est à l'entreprise de permettre à ses différents salariés de se sentir en sécurité contractuelle et financière. Mais pas seulement, il ne faut pas négliger la perspective émotionnelle. Pour cela nous allons aborder plusieurs outils renforçant la cohésion de groupe.

Lorsque l'on rejoint une entreprise c'est tout un univers et une culture qu'on décide d'intégrer.

Ce sentiment d'appartenance optimise l'implication du salarié. C'est tout l'intérêt du Feel Good Management permettre de proposer à ses équipes le meilleur accompagnement possible pour un épanouissement personnels et professionnelles. Il est dépassé le temps où l'autorité stricte et le cadre étaient gage d'un bon management.

3.2 ALLÉGER LES CONTRAINTES

Lorsque l'on parle de management il est difficile de ne pas évoquer la Pyramide de Maslow. Elle peut être présentée de plusieurs manières, selon le contexte. Elle est considérée comme la pyramide des besoins. J'ai décidé de vous la représenter uniquement au niveau entrepreneurial. Bien que contestée, elle reste un pilier non négligeable.



Chaque salarié dispose d'une vie privée et personnelle.

Que ce soit des enfants en bas âges, parents à charges, impératifs familiaux propres à chacun.

Pouvoir bénéficier d'un service de conciergerie interne à l'entreprise est une commodité. Pour une femme carriériste qui a décidé d'assumer aussi son rôle de mère, cela peut s'avérer un réel calvaire de devoir tout gérer. En revanche, savoir que votre entreprise dispose soit d'une crèche, soit d'un service de conciergerie, qui l'aidera à trouver une solution est un gain de temps énorme et un avantage sans équivoque.

Idem pour les personnes qui ont un parent à charge et désirent trouver une aide à domicile, ou un employé qui a besoin d'un service mais ne peut le faire lui-même. Exemple : envoyer un bouquet de fleur à un client.

Disposer d'un service de conciergerie interne ou externe mais relié à l'entreprise, permet de décharger le salarié et lui donner un sentiment privilégié.

Pourquoi quitterait-il autant d'avantages ? Il serait perdant à tous points de vue. Ces petits plus seront donc un leitmotiv pour réaliser ses objectifs.

Disposer d'un environnement qui offre une palette d'accommodations et de bien-être est une facilité que le Feel Good Management encourage et aide à mettre en place. Car même si cela demande un peu d'implication de la part de la direction, les bénéfices n'en seront que plus grands concernant les retombées positives des résultats de leurs employés.

Vos collaborateurs ne sont plus à l'école, ils ont une vie, une personnalité, des besoins et des envies. Les arrêts maladie et l'absentéisme vous coûtent cher. Alors ne perdez plus inutilement vos ressources. N'oubliez pas ce sont vos guerriers. Ils se battent pour vos bénéfices. A vous de propulser leurs compétences et les rendre heureux. Vous avez tout à y gagner et juste quelques remaniements à effectuer.

3.3 TEAM BUILDING ET SÉMINAIRES

On a abordé de nombreux moyens de remettre l'humain au centre du management, de le revaloriser. Maintenant si vous voulez que votre équipe soit liée, il faut créer des liens. Organiser un, deux, trois ou quatre jours à l'extérieur. Quelle que soit l'activité (laser Game, séance de yoga, journée de bénévolat pour une association) le but est de sortir des sentiers battus.

Le team building n'est pas seulement une sortie de classe. C'est un lieu propice à l'échange et il est primordial pour souder une équipe et créer une culture d'entreprise vivante où chacun se sent à sa place et prend ses marques dans un contexte moins formel.

Au programme : jeux, activités ludiques, bénévolat (comme évoqué au début), complicité et abolition de statut, hiérarchie, durant une journée, quelques heures ou deux ou trois jours couplés avec des séminaires.

Mais les choix sont tellement variés. Lorsque j'organise des activités qui non seulement renforcent l'esprit d'équipe, mais permettront à chacun des membres de se connaître en dehors de son cadre. Je propose des activités comme les six chapeaux de Bono⁵. En impliquant la créativité et le jeu on brise les conventions. Le but étant que l'équipe ou le membre réfléchisse à une problématique en endossant un chapeau puis un autre (créatif, neutre, optimiste, pessimiste, émotif). C'est un exercice très didactique.

Il est beau lors de ces excursions de voir les liens qui se forgent. En tant que Feel Good Manager, c'est une priorité. Je réunis une à deux fois par an l'équipe entière pour la propulser pendant 24h hors de sa zone de confort. Dans un moment inoubliable, rempli de rires, de challenges, de complicités et d'humilité.

Les activités culinaires sont particulièrement sympathiques, elles offrent convivialité, générosité et dégustation commune. J'encourage d'ailleurs mes équipes, à faire une fois par mois, un déjeuner canadien : soit, chacun apporte un plat, pour tous. C'est un moment de partage qui permet dialogues et échanges de manière neutre dans le don.

Organiser deux jours de séminaires à l'extérieur de l'entreprise avec au programme : le matin, une réunion sur les objectifs à atteindre et l'après-midi des activités en plein air en groupe, renforcera votre esprit d'équipe. Vous serez étonnés entre le premier et le deuxième jour de l'enthousiaste qui naîtra et de la motivation retrouvée ou décuplée de vos collaborateurs.

N'oubliez pas, en tant que manager c'est vous le « capitaine ». Vous devez montrer l'exemple. Être un pilier pour votre équipe. En les rendant solidaires vous augmentez leur productivité. Pour que ces rassemblements soient vraiment utiles. Ils doivent être réguliers. Disons une fois par trimestre car cela a un coût pour l'entreprise mais les bénéfices sont à la clé.

Parlons d'un point intangible : les réunions. Aujourd'hui certaines entreprises ont décidé de les pratiquer de manière décontractée sur des vélos, dans des salles improbables.

Bien des réunions ne soient pas efficaces, elles sont longues, personne n'est concentré, elles monopolisent du temps sans résultat effectif.

En tant que coach je propose souvent une disposition spatiale adaptée. Soit : pas de table ou une table ronde (tout le monde au même statut), car avoir quelqu'un en bout de table (rectangulaire) implique trop d'autorité. Et celles-ci doivent avoir lieu uniquement lors de clarifications claires, nettes et précises.

Sinon je préconise souvent qu'une note à l'interne suffira amplement.

Ces fameuses réunions font souvent ressortir les différents entre les interlocuteurs. C'est au manager qu'incombe d'éviter toute agressivité et de prôner la neutralité. Mon apport est d'aider les managers à imposer leurs dispositions tout en étant à l'écoute des propositions apportées. Ce qui signifie, écoute, empathie, prise en compte des propos de chacun.

N'oubliez pas que chaque membre doit pouvoir se sentir assez en confiance, pour s'exprimer sur toutes les décisions évoquées.



**Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more**

Download now

bookboon

3.4 L'IMPORTANCE DES FORMATIONS

Quel que soit le pays, ou l'entreprise, il existe un budget mis à disposition des formations et c'est une aubaine pour l'entreprise et pour le salarié.

Par exemple Renault en France envoie beaucoup de ses DRH et managers, en formation de coaching pour éviter de devoir payer un coach externe.

Et pourquoi pas ?

Offrir la possibilité à un membre de votre équipe d'acquérir de nouvelles fonctions, selon leur domaine et centre d'intérêt. Ce droit légitime, ne peut s'avérer que rentable, prospère et bénéfique pour vos attentes. Il permet à vos employés d'être en contact avec d'autres personnes et d'étendre votre réseau tout en acquérant de nouvelles compétences.

Car comment aider ses employés à continuer à se qualifier ? L'une des solutions est de créer des moodboards. Ce sont des tableaux qui pour chaque membre illustre leur position, clarifie les souhaits de chacun et donne une touche vivante aux objectifs. C'est un exercice efficace et qui a fait ses preuves.

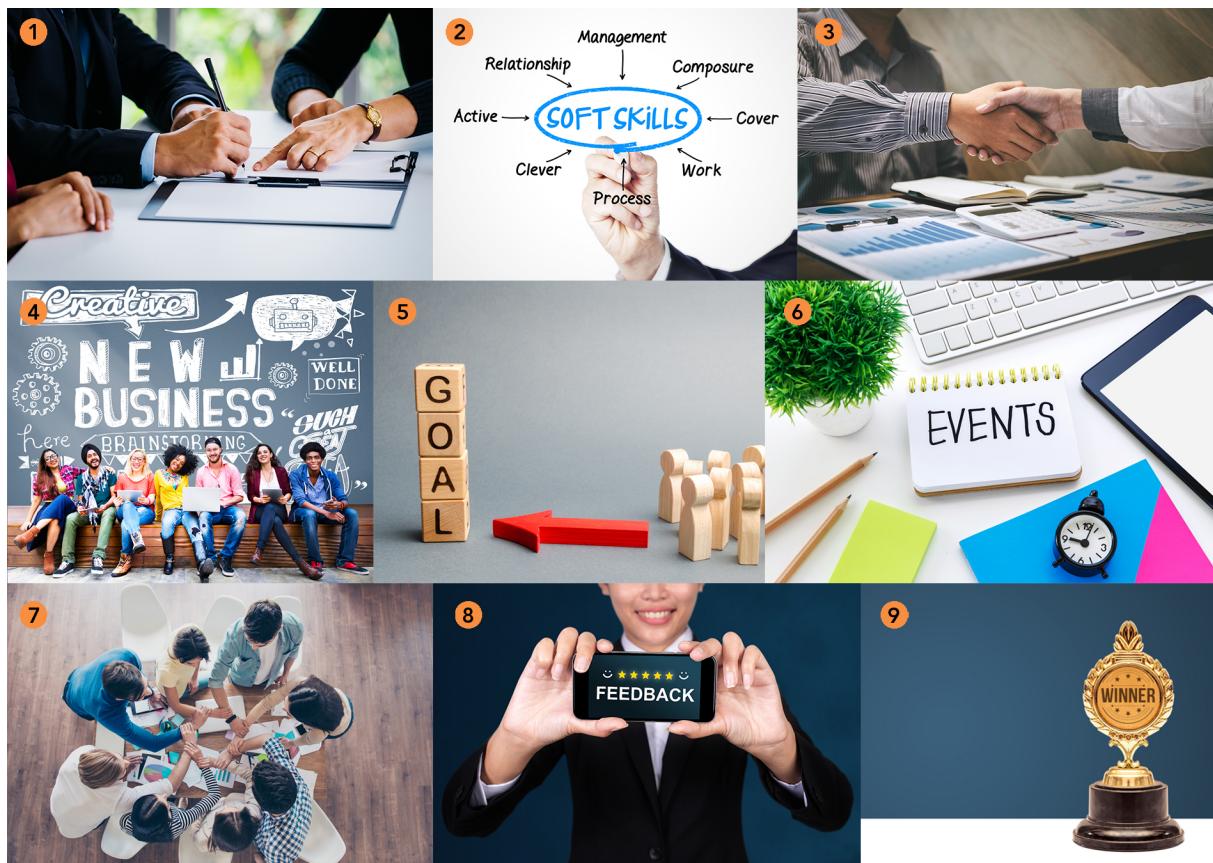
En coaching, je nomme ça, un Vision Board.

C'est un exercice ludique et créatif qui définit visuellement les objectifs d'une équipe ou d'un membre. Il peut être fait via des sites comme Canva, Turbocollag, vous pouvez utiliser toutes les banques d'images disponibles sur le net, ou simplement des images de magazines. Le but est de définir préalablement ses priorités, puis d'organiser visuellement par ordre le tout.

Voici un exemple visuel de ce à quoi peut ressembler un moodboard ou vision board par équipe ou personnel en fonction des aspirations.

Par exemple : préalablement je choisis pour moi et/ou mon équipe :

1. Signature de contrat
2. Harmonie des différents talents pour parvenir aux objectifs
3. Créer du relationnel et fidéliser la clientèle
4. Meeting productif
5. Réalisation des objectifs
6. Présence aux évènements avec votre domaine d'activités
7. Cohésion de groupe
8. Bienveillance et renforcement positif pour chaque membre des différentes équipes
9. Equipe gagnante



L'œil balaie et intègre les informations comme sur un site internet soit : du haut gauche au bas droit puis analyse l'image. Voilà pourquoi la disposition des images n'est pas laissée au hasard. Inconsciemment l'esprit se programme.

C'est un exercice très vivant à faire en équipe et ensuite à disposer le plus visiblement possible : fond d'écran, imprimé dans les espaces communs, lieux de vie.

Vous ne soupçonnez pas la puissance d'un moodboard bien réalisé. Ici, c'est un cas général mais les images choisies peuvent être très précises, comme avec des diagrammes. Laissez place à votre imagination. Soyez créatifs et enthousiastes, vous lui donnerez encore plus d'énergies positives. Bref je le conseille vivement pour renforcer la cohésion de groupe générale et créer un réel esprit d'équipe dans l'idée d'une vision commune.

En formant vos employés, vous entraînerez directement un changement de comportement, une performance boostée et une motivation en hausse. En mettant en place ce mood-board vous pourrez observer les besoins et envies de chacun et leur offrir l'opportunité de se spécialiser en se formant.

D'ailleurs mettre en place un questionnaire de satisfaction dédié à l'employé suite à sa formation permet à l'entreprise de mieux orienter au fur-et-à-mesure le potentiel de chacun de ses talents.

N'est-ce pas le rôle d'une entreprise ? Faire des bénéfices et se positionner sur son marché.

Spécialiser un employé dans un domaine qui le passionne ou l'intéresse assure à l'entreprise une réelle implication, car fier de ses nouvelles compétences en alliance avec son potentiel de base il sera d'autant plus ambitieux.

Mettre à jour vos salariés dans leur domaine augmentera leur productivité et donc accroîtra vos bénéfices. De plus, les soumettre à une formation prouvera le potentiel que vous leur accordez et les valorisera dans leur rôle au sein de votre équipe et de leurs tâches.

Pendant leur formation ils pourront échanger avec d'autres personnes. En ajoutant régulièrement des compétences à vos talents vous assurez la compétitivité de votre domaine d'activité. De plus, l'image de votre entreprise sera mise à l'honneur pour sa capacité à rehausser ses salariés. C'est la solution la plus économique et motivante, car en plus de gagner en autonomie et d'acquérir de nouvelles qualifications, vos employés seront réellement reconnus comme une valeur montante. Cela renforce leur satisfaction et épanouissement, ainsi que leur sentiment d'appartenance à votre entreprise.

Les sondages à l'interne permettent d'évaluer les besoins de progressions selon les doléances. Par exemple la maîtrise d'Excel ou de certains logiciels ne demande que quelques heures de formation pour une personne à l'aise en informatique et permet rapidement d'être plus productif.

Les formations peuvent se faire à l'interne, par vidéoconférence ou à l'externe selon les besoins.

En tant que manager ou directeur, miser sur vos collaborateurs en comblant leurs lacunes est le meilleur moyen de les valoriser et les rendre fière de faire parti d'un environnement qui leur donne la chance de se perfectionner.

In fine, former vos collaborateurs c'est d'une part les rendre plus performants, mais aussi leur offrir la possibilité d'évoluer, grâce à leurs nouvelles compétences qui enrichira votre équipe et accroîtra vos objectifs financiers.

Un des membres de votre équipe est peu confiant lors de sa prise de parole en public ? Et bien proposez-lui un coaching. En quelques séances il sera peut-être plus à l'aise que ceux qui le sont d'office.

N'oubliez pas que chaque faiblesse peut devenir une force redoutable.

4 FAUT-IL RECRUTER UN SPÉCIALISTE ?

4.1 UN MÉTIER ÉMERGENT ?

Ce Feel Good Manager, Chief Of Happiness (CHO) ou « Mr bonheur » est un métier en plein essor. Interne ou externe, c'est une personne dédiée à gérer les liens interpersonnels et subordonner à créer une osmose dans les différentes équipes ou à l'intérieur de celles-ci.

Plutôt que de dédier un budget onéreux pour des soi-disant experts en management, ou coachs, les entreprises ont de plus en plus attribué ce rôle à une seule et même personne formée en interne. Ses tâches sont multiples et permettent de nombreuses économies pour l'entreprise.

Comme développé tout au long de cet ouvrage, ce Mr Bonheur soutient et accompagne les membres en besoin. Il optimise les relations en général. Nous verrons dans ce chapitre quel est son rôle.

Qui est-il ? Comment cet acteur, relié aux différentes fonctions et services, déploie-t-il une influence positive ? Comment établit-il un lien de confiance avec les salariés ressentant le besoin de s'exprimer et de se confier ?

En tant que Feel Good Manager, il est à même normalement de repérer les 6 facettes et traits de personnalités selon l'analyse de Taibi Kahler ⁶en 1970 soit :

- le travailomane (*sens du détail, rigueur, besoin d'être reconnu pour sa perfection*)
- l'empathique (*chaleureux, à l'écoute cherche une dimension humaine et interactive*)
- le rêveur (*introverti mais minutieux, il exerce ses tâches dans son coin*)
- le promoteur (*aimant les challenges et les contacts, c'est la personne idéale pour les négociations, ou trouver de nouveaux clients*)
- le rebelle (*hors des cadres, ses idées sont souvent lumineuses et géniales mais doivent être revues selon les attentes de l'entreprise*)
- le persévérand (*loyal, son travail est plein de conviction, il est droit et défend les valeurs de son équipe et les valeurs de sa société*)

Fort de cette analyse un peu synthétisée, ce CHO est inhérent à une meilleure communication et optimise les approches de management selon les besoins des différentes équipes. Le bon Feel Good Manager sait s'adapter. Mais rien n'est figé, ce nouveau métier est en devenir et

sera bientôt indispensable à la bonne synergie de toute entreprise. Développons désormais ce nouveau métier.

4.2 QUI EST-IL ? QUEL EST SON RÔLE ?

Après tous les propos que nous venons d'aborder, vous devez vous demander : qui est-il ce Feel Good Manager ou Chief of Happiness Officer (selon les appellations) ? Est-il ou elle psychologue ? Coach ? Senior ? RH ?

Il n'existe à ce jour, aucun diplôme, ni aucune formation qui indique clairement son statut clair et acté.

D'ailleurs, on devine qu'il s'agit d'une personne dotée de qualités empathiques et humaines, sans qu'un label ne permette d'en assigner une qualification.

Je vous répondrai qu'il/elle peut être sans aucune de vos compétences dans votre domaine. Ce peut-être un/une psychologue qui sera à l'écoute des différents membres de la société mais pas seulement.

Beaucoup pensent qu'un bon coach est un senior. Or je refuse de considérer que la jeunesse exclut le talent. Pour moi, un bon CHO, doit être vif, plein d'entrain, force de proposition et d'écoute. Peu importe les diplômes et son CV, si vous estimatez qu'il remplit ses fonctions alors banco. Aux Etats-Unis il n'est pas rare de voir de jeunes entrepreneurs, sans diplôme mais réactifs, efficaces et ambitieux monter leur boîte de coaching et prospérer.

Un Feel Good Manager est une personne qui connaît le monde de l'entreprise peu importe son ancienneté et expérience.

Son rôle est de se positionner en tant qu'interlocuteur positif. J'entends par là, être un représentant digne de confiance qui assainit les relations entre collaborateurs et la hiérarchie en proposant une soupape d'écoute.

Ses fonctions servent autant à l'employeur qu'à l'employé : son humanité donne lieu à un rendement économique. Il booste la motivation des équipes en prenant en charge tous les aspects que nous avons vu lors des différents chapitres de cet ouvrage. C'est à lui d'organiser des moments de corrélations, de complicité et de faire en sorte que tout soit mis en œuvre pour que chacun y trouve son compte.

Sa principale action est de créer une interaction productive avec ses pairs, l'un de ses premiers impératifs sera de regarder et de corriger la posture d'un salarié. Par exemple, un individu qui se tient droit, la tête haute, les épaules ouvertes aura plus de prestance que

celui qui sera recroqueillé sur lui-même peu importe ses compétences. Le body language est un des fondements à inculquer lors d'interventions pour prospérer dans ce métier.

4.3 POURQUOI INVESTIR DANS UN POSTE COMME CELUI-CI ?

Il existe trois écoles :

- former quelqu'un au métier de l'écoute et du coaching.
- Engager quelqu'un à temps complet qui vous évitera nombre de congés malades et absentéisme.
- Travailler avec des personnes externes ponctuellement.

Les trois se valent. Je ne suis pas là pour influencer un quelconque choix. En revanche, voici les différents aspects à prendre en compte :

1. Si vous formez ou nommez quelqu'un déjà interne à l'entreprise c'est souvent un RH qui sera sollicité ou un manager. Chez Kiabi (entreprise de mode) l'équipe RH a été rebaptisée happy team. Sauf que chacun a déjà ses propres tâches à réaliser et n'est pas complètement impartial, en fonction des affinités, du passif, des petites histoires intra-muros et des influences. Même avec la meilleure volonté. Un humain reste une personne avec son vécu, ses sympathies et son histoire au sein de l'entreprise. Son objectivité peut être subjective.
2. Vous décidez d'engager quelqu'un de neutre. Beaucoup pensent qu'un senior familiarisé avec votre domaine d'activité est plus approprié. Effectivement, il pourra vous apporter une réelle expertise stratégique. En revanche dans ce genre de figuration, je préfère conseiller des personnes complètement détachées, dont la seule fonction sera de dynamiser et équilibrer les rapports dans les équipes. Leur mission sera alors de créer une symbiose. Ecouter, propulser, conseiller, organiser des événements fédérateurs de liens est une activité à part entière.

A mon sens, plutôt que de payer au coup par coup des coaches, avoir une personne fiable, en adéquation avec les valeurs de votre société est intéressant. Elle aura pour soin d'apporter une harmonie et gérer tous les aléas.

Vous pourriez faire appel à un salarié senior, médiateur, ou psychologue du travail. Plusieurs profils peuvent répondre à vos attentes.

Ce que je conseille en général est une personne dynamique dédiée uniquement à ce poste et connaissant un peu l'événementiel. Mais il est temps d'ouvrir les horizons. C'est un poste humain, qui demande de la sensibilité, de la vivacité, de la compréhension et de la créativité.

En tant que consultante peu importe l'expérience ou le niveau d'études, ce qui compte est la personnalité. Le système anglo-saxon l'a bien intégré : « ce qui importe ce sont les résultats, si tu veux être le/la meilleur/e on te donne ta chance ».

4.4 COMMENT INTÉGRER LE FEEL GOOD MANAGEMENT SANS TOMBER DANS LE LAXISME ?

Le Feel Good Management appréhende la gestion de son personnel en faisant en sorte qu'il se sente épanoui, vous l'aurez compris. Cela profite à l'entreprise qui réduit son taux d'absentéisme, de congés malades et à l'employé qui se sent appartenir à une véritable patrie dont il partage les mêmes valeurs.

Offrir la possibilité à un employé de gérer ses horaires de travail et de présence, lorsque c'est possible, c'est le responsabiliser. Plus vous responsabilisez vos équipes, plus vous leur donnez de l'importance. Plus vous donnez de l'importance individuellement à vos équipiers, plus ceux-ci auront envie de s'impliquer.

L'importance de votre rôle est de poser les bonnes questions soit :

- Qu'est-ce qui va ?
- Qu'est-ce qui ne va pas et pourquoi ?
- Avez-vous besoin d'une aide ? Quels sont vos besoins ?
- Comment pouvons-nous vous aider en tant que collaborateur/manager?
- Avez-vous des soucis personnels dont vous voudriez nous faire part ? Si oui, avez-vous besoin d'aménager votre emploi du temps en fonction de ceux-ci ces prochains jours ?
- Souhaitez-vous une médiation avec l'un de vos coéquipiers sur un quiproquo ?

En considérant l'homme ou la femme de votre équipe, en lui accordant des responsabilités et de la valeur vous lui donnerez envie de mettre à contribution ses facultés et ressources au-delà de vos espérances et vous serez loin de tomber dans le laxisme. Bien au contraire.

Respecter votre employé et vous adapter aux nouveaux modèles de management ne veut pas dire être laxiste, c'est surtout donner à vos talents l'envie de se lever tous les matins pour

venir travailler à vos côtés. Accorder de la souplesse, c'est responsabiliser vos coéquipiers et créer une véritable ambiance de confiance. A la clé : des travailleurs épanouis.

Il est temps d'adopter une culture de dignité du travail.

Chaque pays, en fonction de sa culture a sa manière d'appréhender et de valoriser l'humain. Il est difficile de considérer que certains sont meilleurs que d'autres.

En revanche en fonctions des mentalités, on peut après analyse, se rendre compte de certaines dissonances.

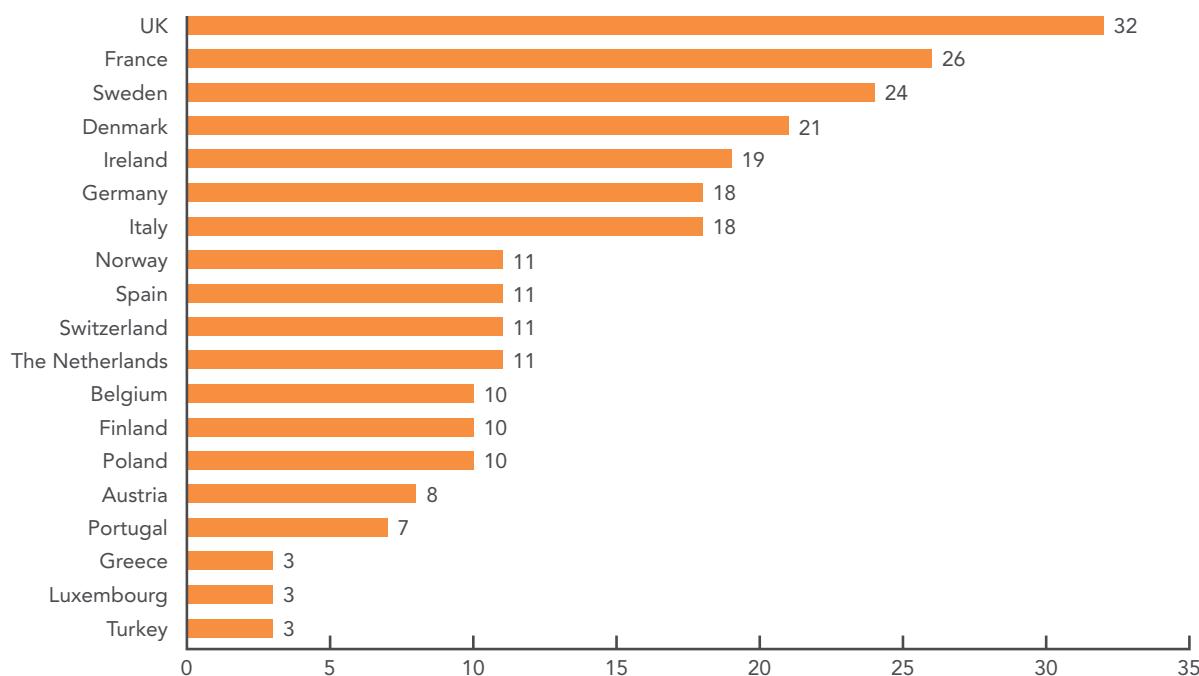
Ici, la France, l'Allemagne et les Etats-Unis se différencient face à la rentabilité de leurs employés. En France, la rigueur est de mise alors qu'en Allemagne et aux Etats-Unis ce sont les objectifs quantifiables qui sont mis en avant. Un employé qui fait ses preuves et du chiffre peut rapidement évoluer dans sa hiérarchie en Allemagne et aux Etats-Unis car la réussite professionnelle n'est pas un tabou.

5 L'INTERNATIONAL

5.1 EXEMPLES EN FRANCE, ALLEMAGNE ET ETATS-UNIS

Ceci est le palmarès européen des meilleures entreprises européennes en %. J'ai décidé de ne présenter que les entreprises françaises et allemandes en Europe ainsi que quelques entreprises aux Etats-Unis.

Country Representation for the 2019 125 Best Workplaces in Europe



7

Pour chacun je pourrais vous présenter toutes les entreprises. Mais ce n'est pas le but. Mon objectif est surtout de vous exposer pourquoi les employés dans certains pays se sentent bien. Enumérer toutes les entreprises où il fait bon vivre représente un ouvrage à part entière. Vous pouvez les trouver sur le site Glassdoor.fr ainsi que leur classement selon les pays. Celles que j'aborde sont un parti pris que ce soit en France, en Allemagne ou aux Etats-Unis.

De toutes les études que j'ai pu analyser et déchiffrer, l'une des entreprises qui m'a le plus sautée aux yeux est American Express, que ce soit au niveau français ou mondial. Son management prend autant en compte la vie privée que professionnelle. 80% de ses employés estiment être à l'écoute et 94% des nouveaux arrivants bien accueillis selon un palmarès du Figaro « Great Place To Be 2019 ».

5.2 EN FRANCE

En France, selon le palmarès 2019 effectué par le Figaro Magazine, EY Conseil, entreprise de plus de 5 000 salariés est à la première place. Le taux de fierté des employés est passé de 37% en 2010 à 67% en 2018. Flexibilité et adaptabilité de l'emploi du temps selon les besoins personnels (médecins, rendez-vous privés) sont une position non négligeable. Norauto, entreprise de plus de 5 000 employés se distingue elle aussi en réunissant sous forme de dons des ressources financières pour ses employés dans le besoin.

Autre exemple : Orange Vallée, entreprise née en 2007 qui traite une nouvelle approche de l'innovation, avec son profil de start-up veut le bien-être de ses employés. Il en est de même d'Allo Resto qui a développé au sein de ses collaborateurs une dimension encourageante et bienveillante depuis 2016.

Alors même si la France reste un peu retard, les changements sont en train de s'opérer. Chez Chronoflex la hiérarchie est remplacée par de petites équipes nommées « speed-boat ». Kiabi entreprise de vêtements à petits prix, proposent aux équipes de décider ensemble les projets plutôt qu'imposer une routine. Chez Gore, leader sur le marché du fluoropolymères, les employés sont associés et donc force de décisions. L'entreprise Favi, leader dans la fabrication

**Imagine
your future
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

HARVARD
ManageMentor®

Atos

de pièces sanitaires en France se dispense de syndicats puisque les salariés peuvent tous être influents. Ils prônent la confiance en « l'homme et l'innovation ».

Salesforces France offre 100 Euros tous les mois à chaque collaborateur pour leur bien-être et jusqu'à sept jours de congés payés pour des activités à but non lucratives. Lors du Palmarès « Europe Best Place to work 2019 » Admiral Group figure dans les meilleures entreprises où il fait bon vivre en tant que multinationales françaises. Novencia Group à moyenne échelle a fait ses preuves.

Leboncoin Group est aussi un exemple managérial ainsi que Blablacar. Les valeurs qu'ils expriment à travers leurs différents corps de services et métiers sont à l'image de leur culture d'entreprise. Parmi le classement de « Great Place to work en France » l'entreprise Utopie de moins de 500 salariés créée en 1993 est en première position. Dans les entreprises récentes, Deliveroo France qui a vu le jour en 2015 est une entité où les collaborateurs sont satisfaits.

On pourrait encore en citer mais je pense que ce qu'il faut retenir c'est qu'enfin les choses commencent à bouger. Surtout en France, en retard par rapport à ses voisins scandinaves et allemands qui ont depuis longtemps intégré l'importance du bien-être dans le milieu professionnel. Bien qu'elles ne soient pas citées ce sont quand même souvent les start-ups qui sont les plus enclines à ce mode de Feel Good Management. Jeunes, dynamiques, leur développement interne est plus alerte et à l'écoute. Certaines entreprises spécialisées dans le Feel Good Management ont vu le jour comme <http://feelgoodoffice.fr> qui offre des services en adéquation avec ce nouveau mode managérial.

5.3 EN ALLEMAGNE

Un sondage de Connexion Emploi réalisé en 2015, montre que 78% des employés germaniques se disent heureux dans leur cadre de travail. Avec sa place de 4^{ème} puissance économique mondiale, son leitmotiv est l'assiduité et la régularité. La mentalité est totalement distincte. C'est d'ailleurs peut-être ça qui fait la différence. La vie privée est une priorité et le télétravail encouragé. Ce qui offre une marge de manœuvre et un sentiment de liberté à l'employé qui l'encourage à réaliser ses objectifs. De plus les entreprises allemandes sont très orientées sécurité. Atout incontestable et bienveillant pour la productivité de ses salariés. De plus, l'Allemagne dispose d'une philosophie bien à elle et propre à la plupart des sociétés qui est le « sentiment du « Wir-Gefühl » soit en traduction littérale « le sentiment du NOUS » ce qui signifie que chaque employé dispose d'un droit de décision concernant les mesures prises dans l'entreprise.

Selon (GWA) l'Association Allemande des Agences de Communication, 57% des étudiants citent la bonne ambiance comme un réel facteur dans le choix de leur employeur. En Allemagne les multinationales Cisco systems Co, Indeed, SBK Siemens-Betriebskrankenkasse

sont aux premières loges. Puis pour celles de 50 à 500 salariés PASCOE Naturmedizin et Spirit Link Gmbh sont les meilleures élèves. Outre-Rhin le Feel Good Management n'est même plus à débattre. Il fait partie intégrante de l'évolution des entreprises. Déjà il y a dix ans, à l'instar des français, leur mentalité était axée réussite. Plus les résultats des salariés augmentaient la productivité, plus ils étaient récompensés.

Pour cela, plus ils étaient épanouis, plus leur rentabilité était productive. Je pourrais vous citer nombre d'entreprises mais la philosophie alémanique se rapproche des anglo-saxons. C'est-à-dire plus la personne est performante, plus elle est un atout. Dans cette optique plus elle est un atout, plus elle mérite d'évoluer au sein de son enseigne. Pour évoluer rien de mieux qu'un collaborateur qui se lève tous les matins avec l'envie de performer, d'aller travailler car son environnement le motive. Il se sent à l'aise et respecté. Il sait que ses compétences sont inhérentes au développement de la structure qui l'emploie.

5.4 AUX ETATS-UNIS

Philip Morris International dont le siège est à New-York et côté en bourse a reçu en 2018 le prix du meilleur employeur certifié par l'excellente qualité des conditions de travail de ses employés. Le Feel Good Management est surtout né avec les start-ups américaines et elles sont nombreuses que ce soit dans la Silicon Valley ou ailleurs. Le modèle outre-Atlantique est intéressant à étudier. Le manager américain a d'emblée trois rôles : coach, exécutif pour ses équipes et mentor pour ses membres. Comme pour chaque pays passé en revue, la mentalité générale influe sur le modèle de gestion managériale.

Dans les pays anglo-saxons et aux Etats-Unis, un employé qui progresse est un employé qui augmente la rentabilité de l'entreprise. Donc plus on le propulse et le valorise plus le rapport est gagnant-gagnant. Son statut et responsabilités peuvent vite évolués et la société est gagnante.

Rien que la linguistique peut changer la donne selon l'approche: « you » en anglais peut-être un « tu » ou un « vous » et abolit le statut de hiérarchie parfois pesant en France par exemple. Gagner de l'argent est sans complexe aux Etats-Unis et est la vocation première des sociétés. Il est donc question de rentabilité et l'employé le centre puisque c'est grâce à lui que le chiffre d'affaire est atteint.

Plus il est chouchouté, plus il est un élément puissant. Plus il réussit plus son efficacité est félicitée, son salaire augmenté et sa motivation amplifiée.

Sur cela la France a beaucoup à apprendre. Aux Etats-Unis, un employé est engagé rapidement en revanche, il doit faire vite ses preuves.

Tout au long de cette édition nous avons évoqué de nombreux cas comme l'entreprise d'Oprah Winfrey et ses temps de méditation. Selon Glassdoor.com et son classement « Best places to work 2019 » Bain & Compagny arrive en première position pour sa capacité à impliquer ses employés et leur donner un sentiment d'impact au sein des décisions. LinkedIn arrive en 6^{ème} position mais est reconnue par ses actifs comme étant une société où les salariés se sentent en accord avec leurs valeurs et ont une mission qui leur donne l'opportunité de contribuer à l'essor des autres. Facebook et Google même si ne sont plus leaders dans leur management restent des entreprises où chaque individu est considéré. Rien n'est laissé au hasard et l'épanouissement des talents est le maître mot.

Dans les petites à moyennes entreprises (jusqu'à 500 employés) Heap, entreprise de data arrive en tête dans les start ups. Basée à San Francisco elle est décrite par ses employés comme un lieu de challenge humain et motivant. Malouf en 8^{ème} place entreprise de confort pour un meilleur sommeil est décrite comme étant à l'écoute de chacun de ses employés.

6 CONCLUSION

En conclusion, vous avez tout à gagner à passer au Feel Good Management, quelle que soit votre entreprise ou votre secteur d'activité.

Consacrer une attention particulière au bien-être de vos salariés ne peut qu'augmenter leur productivité s'ils sont en accord avec les valeurs que votre entreprise impose.

Loin d'être une politique laxiste, vous placez votre confiance dans les talents qui vous entourent et en cela, vous les responsabilisez et leur offrez la possibilité de se réaliser.

Nul ne souhaite commettre d'impairs ou d'erreurs lorsqu'il est activement impliqué dans la tâche qui lui incombe.

En appliquant les différents aspects développés dans cet ouvrage, vous obtiendrez non seulement une meilleure cohésion sociale, collective, mais des performances économiques en hausse.

En créant une appartenance à un environnement, l'entreprise qui s'engage, se doit de mettre tout en œuvre pour faciliter les contraintes que chacun peut rencontrer. Professionnel ou personnel (crèches, conciergerie) en proposant une aide à vos salariés, vous réduisez drastiquement les coûts d'absentéisme. Cela est non seulement lucratif pour vous mais offre une dimension plus respectueuse dans le cas où cela est possible.

Le CHO, c'est le nouveau métier à la mode que vous pourriez embaucher. Un Monsieur bonheur, un acteur polyvalent, gage d'un nouvel entrain pour vos équipes et d'une nouvelle dynamique humaine et économique.

Alors que votre Mr ou Mme Bonheur soit interne, externe ou nouvelle recrue sachez que ce n'est pas juste une mode mais une mise-à-jour des conditions de travail, dont vous, CEO ou manager serez bénéficiaires. En tant que manager vous êtes un leader et un modèle. Vos équipes prennent exemple sur vous et sont votre reflet. Plus vous serez bienveillants, efficaces, à l'écoute et productifs plus votre team le sera. Vous êtes un mentor dont ils ont tout à apprendre. En comprenant cela vous pouvez créer des liens internes et externes très productifs et encourageants.

A tous les étudiants qui estiment que les ouvrages sur le management sont inutiles. J'espère qu'en lisant ces quelques lignes vous aurez compris que le management n'est pas juste de donner des directives mais de connaître et propulser les membres de vos équipes.

Si vous avez intégré la dimension humaine et bienveillante de cet ouvrage alors ce sera pour moi une réussite.

Vous pouvez me retrouver sur mon site internet (www.daevolution.com), ma page Facebook (DAEVOLUTION33) ou mon instagram (daevolution 33).

A très vite.

ENDNOTES

¹ https://www.cgjung.net/oeuvre/drame_contemporain.htm

² Considéré comme l'une des personnes les plus emblématique de Google c'est à elle que l'on doit le Mr Bonheur en entreprise

³ Auteur mexicain et chamane dont l'œuvre « *Les quatre accords tolèques* » a fait le tour du monde et est une bible de développement personnel.

⁴ Oprah Winfrey, animatrice et productrice américaine est l'une des personnalités les plus influentes au niveau médiatique. Ses émissions interviews sont les plus vues aux Etats-Unis

⁵ Chapeaux de Bono, créé par le Dr Edward Bono spécialiste en sciences cognitives.

⁶ Psychologue américain, engagé par la NASA et expert en analyse transactionnelle, c'est l'initiateur du modèle de Process Communication dont il a décelé ces six types de personnalités.

⁷ <https://www.glassdoor.fr>