Guide pour le manager

Comment renforcer le bien-être de votre équipe en tant que supérieur hiérarchique?

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

SERVICE PUBLIC FEDERAL EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE

Pour plus d'informations sur le SPF Emploi, ses compétences, son organisation, ses thématiques : réglementation du travail, contrats de travail, rémunération, conventions collectives de travail, concertation sociale, bien-être au travail, congés, détachement, restructurations..., consultez www.emploi.belgique.be

Pour contacter les services du SPF Emploi, consultez la page « contact » sur www.emploi.belgique.be

Coordination : Direction générale Humanisation du travail

La rédaction de cette brochure a été achevée en mars 2024 et créée en collaboration avec IDEWE.

Editeur responsable : SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Dépôt légal : D/2025/1205/16

Cette publication est accessible et téléchargeable librement sur le site du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale : www.emploi.belgique.be

Deze publicatie is ook verkrijgbaar in het Nederlands.

M/F/X

Dans un souci de lisibilité, les termes utilisés pour désigner des personnes sont toujours exprimés au masculin. L'utilisation de cette forme doit être comprise comme visant tous les genres.

Avertissement

Cette publication fait référence à des réglementations parfois fort complexes. Aucun droit ne peut être exigé sur base de ce document: pour ce faire, il faut se référer aux textes légaux et réglementaires.

© SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

La reproduction de textes de ce document est autorisée moyennant la citation de la source et, s'il échet, des auteurs du document.

BeSWIC

Retrouvez tous les thèmes et les actualités du bien-être au travail sur le site du Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail : www.beswic.be

Rejoignez-nous sur les réseaux sociaux

www.facebook.com/SPFEmploi

linkedin.com/company/spf-emploi-travail-et-concertation-sociale

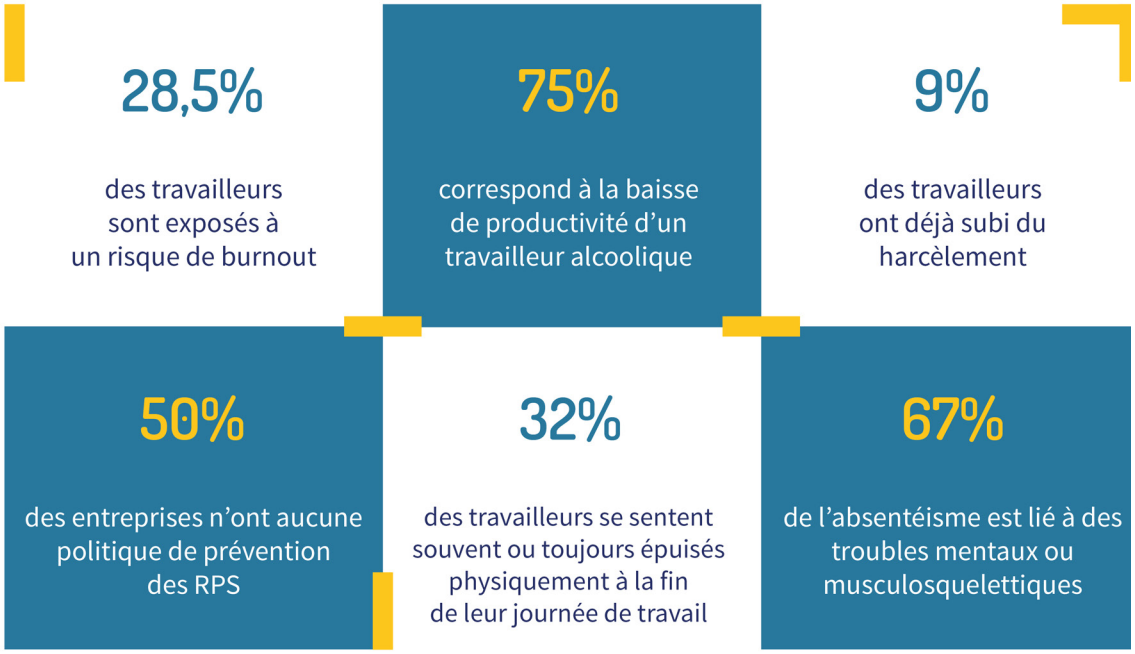
spfemploi

@FODWerkSPFEmploi

MOT D'ACCUEIL

Bienvenue dans ce guide spécialement conçu pour les managers. En tant que responsable, vous êtes souvent confronté à des situations complexes et à des défis variés, notamment en matière de bien-être au travail (santé et sécurité) et de gestion des risques psychosociaux. Cet outil est conçu pour vous aider à naviguer à travers ces défis avec confiance et efficacité.

Pourquoi ce guide est-il essentiel ?



La problématique des risques psychosociaux (RPS) est d'actualité. Ces dernières années, on observe une progression de ces risques, qui semble correspondre à une transformation importante de l'organisation du travail. Les risques psychosociaux sont toutefois complexes à identifier. Leur prévention représente un enjeu majeur pour les entreprises.

En tant que manager, dans le cadre de vos responsabilités quotidiennes, il est crucial de veiller au bien-être au travail de vos collaborateurs. Un environnement de travail sain et harmonieux favorise non seulement la productivité, mais aussi la satisfaction et la rétention des employés.

Cet outil vous offre des ressources pratiques et des conseils pour prévenir les risques psychosociaux et gérer les situations délicates du quotidien, et ainsi améliorer le bien-être au travail de votre équipe.

Le guide est divisé en trois grands chapitres, chacun abordant des aspects essentiels de la gestion et du bien-être au travail :

- **Introduction au bien-être au travail :** Pour comprendre les obligations légales et les principes clés en matière de bien-être au travail (santé et sécurité).
- **Fiches et conseils pratiques** : Pour fournir des solutions concrètes et des stratégies pratiques face aux défis quotidiens.
- **Gestion d'équipe :** Pour approfondir vos compétences en gestion et créer un environnement de travail harmonieux.

Parallèlement à cela, des **exercices pratiques** vous permettent de tester vos connaissances et de réfléchir à votre style de management.

Que ce soit pour améliorer la communication, renforcer la cohésion d'équipe, ou encore gérer le stress et les conflits, cet outil est là pour vous guider et vous soutenir. Nous espérons qu'il deviendra un allié précieux dans votre quotidien, vous aidant à créer un environnement de travail sain et harmonieux pour tous.

Ne laissez pas les risques psychosociaux compromettre le bien-être et la productivité de votre équipe. Téléchargez dès maintenant cet outil indispensable et commencez à créer un environnement de travail sain et harmonieux pour tous.

Cette publication est uniquement disponible en format téléchargeable.

TABLE DES MATIÈRES

Mot d'accueil 3

Introduction au bien-être au travail: pour comprendre les obligations légales et les principes clés 8

1. Introduction au bien-être au travail 9

1.1 Qu'est-ce que le bien-être au travail ? 9

1.2 Les obligations légales de l'employeur. 11

1.3 Les bénéfices pour les travailleurs et l'entreprise 12

1.4 Ressources internes et externes pour le supérieur hiérarchique 13

1.5 Investir dans le bien-être des collaborateurs 15

1.6 Indicateurs de bien-être à surveiller 17

Fiches et conseils pratiques: pour gérer les défis au travail. 24

2. Stress et Burn-out 25

2.1 Qu'est-ce que le stress ? 25

2.2 Qu'est-ce que le burn-out ? 29

2.3 Que faire lorsqu'un collaborateur présente des signes de stress ?. 30

2.4 Comment prévenir le stress et le burnout au sein de mon organisation? 32

3. Conflits. 34

3.1 Qu'est-ce qu'un conflit ?. 34

3.2 Que faire si les émotions sont vives dans un conflit ? 36

4. Comportements abusifs au travail. 38

4.1 Qu'est-ce qu'un comportement abusif au travail ? 38

4.2 Comment garantir un climat psychologique sûr en tant que supérieur hiérarchique ? 39

4.3 Que faire si un collaborateur signale un comportement abusif ? 41

5. Agression et autres événements marquants 43
5.1 Qu'entend-on par agression ou violence ? 43
5.2 Que pouvez-vous faire en tant que supérieur hiérarchique face à un cas d'agression au travail ? 46
5.3 Que faire lorsqu'un collaborateur a été confronté à une agression ou à un incident marquant ? 48
5.4 Que faire si un collaborateur menace de se suicider ? 49
6. Absentéisme et réintégration 52
6.1 Qu'y a-t-il à savoir sur l'absentéisme et la réintégration ? 52
6.2 Quels sujets aborder avec un collaborateur (régulièrement) absent ? 56
6.3 Que faire si un collaborateur s'absente et revient après un burn-out ? 57
7. Travail hybride 60
7.1 Que dois-je savoir sur le travail hybride ? 60
7.2 En tant que supérieur hiérarchique, comment diriger les collaborateurs à distance ? 61
7.3 Comment organiser le travail hybride en tant que supérieur hiérarchique ? 62
Leadership et gestion d'équipe: pour un environnement de travail positif 66
8. Communiquer et écouter activement 67
8.1 L'écoute empathique : comment faire ? 67
8.2 Comment bien mener une discussion ? 69
8.3 Comment gérer-vous les émotions ? 70
8.4 Donner et recevoir du feed-back : comment faire ? 71
8.5 Que devez-vous savoir sur la participation et la prise de décisions ? 76
9. Comment motiver votre équipe 79
9.1 Comment appliquer l'ABC en tant que supérieur hiérarchique ? 79
9.2 La motivation est une responsabilité partagée 82
10. Encourager la collaboration et l'esprit d'équipe. 83
10.1 Une équipe versus un groupe 83

10.2 Adapter mon leadership aux phases du développement d'équipe 85

10.3 Reconnaître et gérer la résistance dans le groupe 89

Moi en tant que manager: pour réfléchir à son style de management. 92

11. Que dois-je savoir sur les styles de leadership et le bien-être ? 93

11.1 Compétences essentielles contribuant à la réduction du stress chez les collaborateurs. 93

11.2 Le leadership transformationnel : un style de leadership axé sur l'humain. . . . 94

11.3 Conseils pour mieux diriger 97

12. Prendre le contrôle de son rôle et de son bien-être. 98

12.1 Énergie : un bien précieux – prendre soin de soi, la base pour tous les supérieurs hiérarchiques 98

12.2 Connaître ses propres limites. 99

Exercices: pour mettre en pratique la théorie 101

Fiches et conseils pratiques: pour gérer les défis au travail 102

Exercice 1 : stress et burn-out 102

Exercice 2 : conflits 103

Exercice 3 : comportements abusifs au travail 104

Exercice 4 : agression et autres évènements marquants 105

Exercice 5 : absentéisme et réintégration 106

Exercice 6 : travail hybride 107

Leadership et gestion d'équipe: pour un environnement de travail positif 108

Exercice 7 : communiquer et écouter activement. 108

Exercice 8 : motiver vos équipes 113

Moi en tant que manager: pour réfléchir à son style de management. 114

Exercice 9 : styles de leadership 114

Exercice 10 : éléments de base du leadership axé sur l'humain 120

Exercice 11 : connaissez-vous vous même 131

Introduction au bien-être au travail: pour comprendre les obligations légales et les principes clés

1. Introduction au bien-être au travail

1.1 Qu'est-ce que le bien-être au travail ?

Des travailleurs bien dans leur peau sont un atout pour l'employeur. Il faut donc chercher à les protéger de tous les risques éventuels au travail. La loi relative au bien-être au travail décrit sept domaines auxquels l'employeur doit veiller :

- Les aspects psychosociaux du travail
- La sécurité au travail
- La protection de la santé du travailleur
- L'ergonomie
- L'hygiène du travail
- L'embellissement des lieux de travail
- Les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement

Dans ce qui suit, nous nous concentrerons sur les aspects psychosociaux. Investir dans cet aspect du bien-être a une grande importance. Les risques psychosociaux mettent en péril la santé physique et mentale des travailleurs. Ils ont un impact sur le bon fonctionnement de l'organisation. Il est dès lors essentiel de créer un climat de travail positif, dans lequel les membres du personnel travaillent avec motivation et où les supérieurs hiérarchiques endossent un rôle important dans cet objectif.

Comment ces risques psychosociaux sont-ils définis dans la législation ?

La loi relative au bien-être au travail[1] souligne l'importance d'éviter tout dommage et définit les risques psychosociaux au travail comme « la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail (les 5 T), sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger ».

1 Consultez l'explication concernant la loi bien-être sur le site du SPF Emploi (www.emploi.belgique.be), dans le thème Bien-être au travail.

Le dommage psychique peut, par exemple, s'exprimer par de l'anxiété, de la dépression, un burn-out, des pensées suicidaires, un stress post-traumatique, … sur le plan physique, ces dommages peuvent être à l'origine d'un épuisement physique, de problèmes de sommeil, d'hypertension, de palpitations, de problèmes gastro-intestinaux, etc.

Par ailleurs, de nombreuses études[2] montrent que bien que les risques psychosociaux soient principalement associés au stress, ils sont également liés aux troubles musculosquelettiques. À présent, il est généralement admis qu'il existe un lien de cause à effet entre les deux.

Qu'entend-on par « les 5 T » ?

L'**organisation du travail** correspond notamment à la structure d'organisation (horizontale-verticale), la manière dont sont répartis les tâches, les procédures de travail, les outils de gestion, le style de management et les politiques générales menées dans l'entreprise.

Le **contenu du travail** fait référence aux tâches du travailleur en tant que telles. On retrouve dans cette catégorie tout ce qui touche à la complexité, la clarté et la variation des tâches, aux exigences émotionnelles (relation au public, contact avec la souffrance, devoir cacher ses émotions, etc.) et à la charge physique et mentale (liée entre autres à la difficulté de la tâche).

Les **conditions de travail** recouvrent tout ce qui touche aux modalités d'exécution de la relation de travail, notamment les types de contrat et d'horaires (le travail de nuit, le travail posté, les horaires atypiques…), les possibilités d'apprentissage, les procédures d'évaluation et la gestion des carrières.

Les **conditions de vie au travail** concernent l'environnement physique dans lequel le travail est effectué, tel que l'aménagement des lieux de travail, les équipements de travail, les positions de travail, le niveau de bruit, l'éclairage, le chauffage et/ou la climatisation, les substances utilisées, etc.

Les **relations interpersonnelles au travail** regroupent les relations internes (entre travailleurs, avec le supérieur hiérarchique direct, la ligne hiérarchique, etc.), mais également les relations avec les tiers, les possibilités de contact, la communication, etc. La qualité des relations (coopération, intégration, etc.) entre également dans cette catégorie.

2 Voir l'article : La relation entre les facteurs de risques psychosociaux et les troubles musculosquelettiques sur www.beswic.be, rubrique Blog.

1.2 Les obligations légales de l'employeur

L'employeur doit respecter certaines obligations légales pour favoriser le bien-être au sein de son entreprise. L'objectif est de prévenir les problèmes psychiques et leurs conséquences. Cette approche répond aux dispositions du code du bien-être au travail. Consultez également le code du bien-être au travail sur le site du SPF Emploi (www.emploi.belgique.be), dans le thème Bien-être au travail.

Selon ce code, l'employeur doit **veiller à ce que chaque travailleur reçoive une formation à la fois suffisante et adéquate** en rapport avec le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail (code du bien-être au travail, art. I.2-21.).

Les membres de la ligne hiérarchique doivent exécuter, chacun dans les limites de ses compétences et à son niveau, la politique de l'employeur relative au bien-être au travail. Cela comprend non seulement la **détection des risques psychosociaux** chez les travailleurs, mais également une **attention plus large pour des conditions de vie au travail saines et sûres** (code du bien-être au travail, art.I.2-11.).

En tant que supérieur hiérarchique, vous avez donc aussi la responsabilité de permettre à vos collaborateurs de travailler dans un environnement sûr et respectueux dans lequel ils disposent d'un **poste de travail adapté et ergonomique**, ainsi que des **outils de travail adéquats**.

Les employeurs et leurs obligations

Réaliser une **analyse de risques** aspects psychosociaux tous les **5 ans**

Évaluation annuelle de la politique de bien-être psychosocial

Mentionner dans **le règlement de travail** :
- Déclaration de principe
- Coordonnées des acteurs
- Procédures relatives aux aspects psychosociaux

Tenir un **registre** des faits de harcèlement moral, violence, etc.

+

Élaborer et mettre en œuvre un **plan d'action** basé sur les résultats

1.3 Les bénéfices pour les travailleurs et l'entreprise

En plus de cette obligation légale, il est aussi important de prévenir les risques psychosociaux pour des raisons morales et économiques. D'un point de vue moral, les employeurs ont la responsabilité de protéger activement la santé physique et mentale de leurs travailleurs. D'un point de vue économique, la protection du bien-être psychosocial des travailleurs est favorable pour la rentabilité. Les troubles musculosquelettiques et les troubles dus à des risques psychosociaux au travail sont les premières causes d'absentéisme pour maladie. Des travailleurs qui se sentent bien dans leur travail sont moins souvent absents et ont moins tendance à changer d'emploi mais sont également plus performants.

Conséquences pour les travailleurs

Psychique

- Angoisses, perte de confiance en soi
- Dépression, pensées suicidaires
- Sentiment d'impuissance, burnout

Physiques

- Fatigue, insomnies
- Maux de dos/tête/ventre

Comportementales

- Violence envers soi-même, envers ses collègues, envers des tiers

Sociales

- Répercussion sur la vie familiale
- Absence de longue durée: risque de désinsertion – perte de revenus – isolement social

Conséquences pour l'organisation

- Climat de travail
- Conflits
- Accident du travail

- Absentéisme, présentéisme
- Productivité / qualité de travail
- Effet « boule de neige »
- Coûts indirects (2 à 3x les coûts directs)
    - Perte d'expérience et de compétence
    - Turn-over
    - Formation de nouveaux collaborateurs
    - Etc.

1.4 Ressources internes et externes pour le supérieur hiérarchique

En tant que supérieur hiérarchique, vous pouvez faire appel à d'autres acteurs pour toute une série de choses. Essayez d'évaluer quel type d'assistance peut vous être utile et déterminez qui pourra le mieux vous y aider. Sachez qu'en ce qui concerne les questions relatives au bien-être au travail, vous pouvez toujours vous adresser à votre service interne ou externe pour la prévention et la protection au travail. Vous retrouverez ci-dessous une série de personnes à qui vous pouvez faire appel.

Rôle et statut des acteurs

L'employeur

- Identifier les situations qui présentent un risque pour le bien-être psychosocial
- Mettre en œuvre les mesures de prévention adéquates
- Responsable final de la politique en matière de bien-être psychosocial

Les travailleurs

- Contribuer de façon constructive à une ambiance de travail positive, par exemple en participant à une analyse de risques aspects psychosociaux
- Ne pas adopter de comportement indésirable et abusif au travail

Le conseiller en prévention aspects psychosociaux (CPAP)

- Personne à laquelle peuvent s'adresser individuellement les travailleurs ayant une souffrance psychosociale
- Fournir un accompagnement à des groupes de travail, par exemple dans l'élaboration d'un plan d'action (à la suite d'une analyse de risques) et offrir du soutien

Le comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT)

Donner au préalable des conseils sur les éléments des 5 « T » qui peuvent occasionner des risques psychosociaux au travail

Le supérieur hiérarchique

- Mettre en œuvre la politique en matière de bien-être psychosocial
- Détecter les risques et problèmes psychosociaux, par exemple les conflits
- Contribuer à une ambiance de travail positive
- Engager le dialogue avec les travailleurs au sujet de leur bien-être

Le Conseiller en prévention interne

- Conseiller l'employeur et l'entreprise quant au respect des obligations légales
- Donner des conseils au sujet des 5 « T » qui peuvent entraîner des risques psychosociaux ainsi que conseiller des mesures de prévention collectives

Le médecin du travail

- Faire un suivi du bien-être personnel des travailleurs
- Faire un suivi de la politique en matière de santé des organisations, dont la politique en matière de bien-être psychosocial
- Communiquer une fois par an à l'employeur et au conseiller en prévention aspects psychosociaux des informations utiles pour l'évaluation de la politique de prévention

La personne de confiance

- Elle est disponible en "première ligne" en cas de souffrances relationnelles au travail (conflits, harcèlement moral, ...)
- Elle informe, écoute, conseille et aide les travailleurs à trouver une solution à la situation problématique

Le syndicat

- Peut également intervenir auprès de votre employeur ou de votre hiérarchie
- Si CPPT : peut demander qu'une analyse collective du problème soit faite sans transmettre l'identité du travailleur

Inspection du travail - Contrôle du bien-être au travail

- Conseiller les entreprises en matière de bien-être
- Contrôler l'application de la réglementation
- En seconde ligne et peut obliger l'employeur à prendre des mesures

En plus de ces acteurs du bien-être au travail, il existe d'autres acteurs tels qu'un collègue responsable, le service du personnel, l'ergonome, l'hygiéniste du travail, un expert pour certaines thématiques : médiation, coaching individuel ou accompagnement d'équipe, etc. Vous pouvez également contacter votre service interne de prévention et protection au travail (SIPPT) ou votre service externe de prévention et protection au travail (SEPPT) pour en savoir plus sur ces acteurs. Consultez également le guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail sur le site du SPF Emploi (www.emploi.belgique.be), dans la rubrique Publications.

1.5 Investir dans le bien-être des collaborateurs

Chaque organisation doit mener régulièrement une analyse de risques psychosociale. Les travailleurs doivent être impliqués à cette fin et les 5 T doivent être abordés (contenu du travail, relations interpersonnelles au travail, conditions de vie au travail, conditions de travail et organisation du travail). À la suite des résultats, l'organisation doit prendre des mesures de prévention (c.-à-d. établir un plan d'action) qui peuvent perpétuer et/ou augmenter le bien-être du personnel.

En tant que supérieur hiérarchique, vous occupez un rôle crucial dans cette démarche. Votre mission est de sensibiliser, de soutenir et d'assurer un suivi.

Sensibiliser

- Faites savoir à temps à votre équipe qu'une analyse de risques est prévue. Expliquez et répétez régulièrement l'objectif.
- Encouragez les membres de votre équipe à participer à l'enquête ou aux réunions participatives. Plus les travailleurs seront nombreux à participer, plus les résultats seront fiables pour votre équipe.
- Éliminez le plus grand nombre possible d'obstacles à leur participation.
- Prévoyez le temps, l'espace et le matériel nécessaires.
- Insistez sur la confidentialité et expliquez que seuls les résultats de groupe seront disponibles pour votre organisation.

Soutien

- Les questions posées peuvent être révélatrices pour vous et vos collaborateurs. Le rôle du supérieur hiérarchique sera également abordé.
- Considérez les résultats comme une occasion de poursuivre la discussion et de demander un feed-back sur votre rôle.
- Face aux résultats, concentrez-vous sur le bien-être collectif de votre équipe.

Suivi

- Une discussion avec votre équipe est essentielle pour comprendre les résultats. Discutez de ceux-ci avec vos collaborateurs et écoutez leurs interprétations.
- Préparez bien l'entretien avec votre équipe, éventuellement avec l'aide d'un facilitateur neutre. Durant l'entretien, soyez ouvert aux interprétations de vos collaborateurs. Essayez de ne pas juger.
- Guidez l'équipe dans l'élaboration d'un plan d'action concret qui emporte l'adhésion de tous. Veillez à la planification, l'exécution, l'évaluation et l'adaptation du plan d'action.
- Assurez-vous que toutes les parties soient impliquées et qu'elles assument leurs responsabilités. Atteindre un niveau de bien-être plus élevé est une responsabilité partagée.

1.6 Indicateurs de bien-être à surveiller

Sylvie travaille comme vendeuse dans mon magasin de vêtements depuis 5 mois.

Je suis heureux de l'avoir engagée : elle est très serviable, très aimable et aide toujours à ranger la boutique après la fermeture. Et comme elle est très spontanée, elle s'entend parfaitement bien avec ses deux collègues. Lorsqu'il a fallu qu'elles se remplacent l'une l'autre en raison d'un rendez-vous privé important, cela n'a jamais posé un problème.

Toutefois, depuis quelques semaines, son état me préoccupe. Elle rit moins et elle est plus réservée. Lorsqu'elle participe au rangement de la boutique le soir, elle semble absente.

Quand je lui demande si tout va bien, elle sourit vaguement en me répondant qu'elle est simplement «un peu fatiguée».

Lorsqu'un travailleur se sent mal dans sa peau au travail, cela entraîne inévitablement des conséquences à la fois sur lui-même, sur ses collègues et sur son travail. Des signes de mal-être peuvent être envoyés consciemment dans l'espoir que quelqu'un saisisse le message (caché) :

- Faire des remarques cyniques
- Pousser de gros soupirs ostensiblement
- Hausser les épaules
- S'absenter régulièrement
- Être malade, mais venir travailler tout de même
- Adopter une attitude nonchalante dans le travail
- …

Les conséquences sont négatives pour la personne elle-même mais aussi pour l'entreprise. En effet, les travailleurs peuvent travailler moins ou moins bien, être absents plus fréquemment, s'investir moins dans leur travail, adopter une attitude négative vis-à-vis du travail, etc.

Il est important de surveiller certains indicateurs de bien-être au travail pour garantir la satisfaction et la productivité des travailleurs[3]. Voici les principaux indicateurs :

Accidents graves du travail	Nombre d'accidents du travail considérés comme graves.
Absences de longue durée pour cause de maladie	Nombre de travailleurs ayant été absents pour une longue durée (plus de 30 jours calendrier) pour cause de maladie.
Absences de courte durée et répétées pour cause de maladie	Nombre d'employés absents plusieurs fois (plus de trois fois) pour des périodes plus courtes (moins de 30 jours).
Taux de rotation (turnover)	Le taux de rotation est un indicateur décrivant le rythme de renouvellement des effectifs dans une organisation. Il correspond au nombre de personnes engagées et de départs (démissions, licenciements, départs pendant la période d'essai) durant une période donnée (par exemple, une année).
Mutations internes du personnel	Nombre de mutations internes demandées par des travailleurs.
Procédures disciplinaires en cas de dysfonctionnements avérés	Nombre de procédures (internes) initiées au sein de l'entreprise à la suite du dysfonctionnement d'un employé.
Demandes d'intervention psychosociale	Nombre de demandes d'intervention psychosociale informelle et formelle auprès de la personne de confiance ou du conseiller en prévention aspects psychosociaux (interne ou externe).
Suicides et tentatives de suicide liés au travail	Nombre de suicides et de tentatives de suicide qui ont eu lieu sur le lieu de travail ou qui sont attribués par les collègues ou la famille à la situation de travail.
Grèves, arrêts collectifs de travail et autres actions connexes	Nombre de grèves et/ou arrêts collectifs de travail avec une revendication locale.

3 L'outil Indicateur d'alerte des risques psychosociaux au travail est disponible sur le site du SPF Emploi (www.emploi.belgique.be), dans la rubrique publication.

Evénements potentiellement traumatisants survenus au travail et mesures de prise en charge	Nombre d'événements potentiellement traumatisants sur le lieu du travail auxquels un ou plusieurs travailleurs a/ont été confronté. Il peut, par exemple, s'agir d'un accident de travail qui aurait particulièrement marqué le personnel, un vol à main armée, la tentative de suicide d'un collègue, l'agression physique par un patient, ou encore l'agression psychologique (tels que des menaces de représailles) par un client.
Incidents émotionnels	Nombre de crises émotionnelles, de pleurs ou de colère sur le lieu de travail, dont vous avez connaissance.
Problèmes d'assuétude au sein de l'entreprise et mesures prises	Nombre d'incidents sur le lieu de travail liés à la consommation d'alcool, de drogues, de médicaments ou d'autres substances (addictives) susceptibles d'influencer le comportement.
Changements de structure au sein de l'entreprise	Changements importants de structure au sein de l'entreprise (restructuration, fusion, acquisition, licenciement collectif, changement à grande échelle de l'organisation du travail,…)
Conflits d'équipe	Nombre de conflits d'équipe (ou entre personnes) dont vous avez connaissance.
Faits de tiers	Nombre de faits de tiers (violence verbale ou physique ou harcèlement de la part de personnes extérieures à l'entreprise) dont ont été victimes les travailleurs.
Troubles musculosquelettiques (TMS: maux de dos, tendinites, …)	Estimation du nombre de personnes atteintes de troubles musculosquelettiques.

Respect de la diversité au sein de l'entreprise	Différences de traitement entre les travailleurs sur la base de caractéristiques personnelles (notamment à une prétendue race, la couleur de peau, l'ascendance de la personne, son origine nationale ou ethnique, sa nationalité, son sexe, son orientation sexuelle, son état civil, sa naissance, son âge, sa fortune, sa conviction religieuse ou philosophique, son état de santé actuel ou futur, un handicap, sa langue, sa conviction politique, une caractéristique physique ou génétique ou son origine sociale).
Fonctionnement de la structure de prévention chargée de la problématique des risques psychosociaux au travail	Une condition importante pour la réussite de la prévention des risques psychosociaux au travail consiste dans le fait qu'une personne en particulier (un membre du management, le conseiller en prévention interne, le médecin du travail, …) ou un service en particulier (le SIPPT, le service du personnel, le service social) s'empare de cette problématique et mène des actions à long terme.
Concertation sociale à propos des risques psychosociaux	Les risques psychosociaux et les mesures envisagées pour y remédier sont discutés au sein du CPPT, du conseil d'entreprise ou de la délégation syndicale. Même pour les plus petites entreprises qui n'ont pas ce type d'organes, il est important de veiller à la concertation sociale, elle peut avoir lieu pendant les réunions d'équipe ou d'autres réunions où les travailleurs et de la direction sont présents.
Formations et actions de sensibilisation concernant les risques psychosociaux	Les membres de votre entreprise ou département / service bénéficient de sessions de formation ou d'actions de sensibilisation concernant directement ou indirectement la question des risques psychosociaux.
Existence d'un plan d'action relatif aux risques psychosociaux	Il existe un plan d'action relatif aux risques psychosociaux dont le suivi est assuré.

Quelques outils pour l'analyse de risques

Le SPF Emploi et BeSWIC mettent à disposition un certain nombre d'outils qui peuvent aider votre entreprise et vous-même, en tant que supérieur hiérarchique, dans le cadre de l'analyse des risques. En voici quelques-uns :

OiRA risques psychosociaux

L'outil OiRA aide les PME et TPE à faire leur analyse des risques et à construire leur plan d'action de manière très simple, gratuite et en ligne. Habituellement, un outil OiRA est développé sur mesure pour un secteur spécifique, mais pour la première fois, un outil OiRA utilisable dans plusieurs secteurs et axé plus en détail sur les risques psychosociaux a été publié. L'outil OiRA pour les risques psychosociaux se compose de six modules, basés sur les cinq « T ».

L'utilisateur doit suivre trois étapes :

1. **Identification et évaluation :** réalisez une estimation des dangers pour la santé et des problèmes de sécurité en répondant par oui ou non aux questions et énoncés. Évaluez les risques existants selon leur degré de gravité : haut, moyen ou faible. Classez-les par ordre d'importance.
2. **Plan d'action et to-do list :** établissez des mesures adéquates pour neutraliser ou maîtriser les risques potentiels. Définissez un planning concret pour la mise en œuvre de ce plan d'action.
3. **Le programme élabore le rapport de votre analyse des risques:** téléchargez ce résumé. Avec le plan d'action, il forme la base pour résoudre les problèmes et dangers par ordre d'importance. Exécutez votre plan d'action en respectant le planning.

Vous trouverez plus d'infos sur l'outil OiRA pour les risques psychosociaux (RPS) sur BeSWIC (www.beswic.be), onglet PME, dans la rubrique OiRA.

Méthode par questionnaire d'analyse des risques psychosociaux

L'employeur ou le conseiller en prévention aspect psychosocial (CPAP) peut distribuer ce questionnaire pour l'évaluation des risques psychosociaux de manière anonyme aux travailleurs et traiter lui-même les données à l'aide d'Excel.

L'outil est composé de quatre documents :

1. Le guide de l'utilisateur
2. Le questionnaire pour les travailleurs (PDF interactif)

3. Le modèle Excel pour le traitement des données
4. Le modèle Excel de démonstration

Vous trouverez plus d'infos sur l'analyse des risques psychosociaux liés au travail sur le site du SPF Emploi (www.emploi.belgique.be), dans l'onglet publications.

Sobane

La brochure SOBANE aspects psychosociaux décrit la méthode d'Observation (niveau 2) de la stratégie SOBANE qui va permettre de prévenir les risques liés aux aspects psychosociaux et d'améliorer les conditions de vie des travailleurs sur leur lieu de travail. La brochure comprend une série de fiches d'aide.

Avant d'utiliser cette méthode, il est fortement conseillé de d'abord réaliser une analyse de tous les risques professionnels à l'aide des guides Déparis de la stratégie SOBANE (niveau 1).

Vous trouverez la série stratégie Sobane sur le site du SPF Emploi (www.emploi.belgique.be), dans l'onglet publications.

Pour plus d'informations

Vous retrouverez une série d'outils sur les sites www.beswic.be et www.emploi.belgique.be. Cette rubrique n'est pas exhaustive. Chaque service externe de prévention utilise par ailleurs ses propres outils.

Sur le site du SPF Emploi (www.emploi.belgique.be), rubrique Publications :

- Fiche « Comment assurer le bien-être psychosocial : une introduction au thème »
- Premiers conseils pour plus de bien-être psychosocial dans les PME
- E-learning pour faire ses premiers pas en bien-être (santé, sécurité, RPS, TMS…) au travail
- Indicateurs d'alerte des risques psychosociaux au travail
- Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail
- Intervention psychosociale formelle : avis pour l'employeur

Sur BeSWIC (www.beswic.be) :

Dans la rubrique Outils :

- E-learning pour faire ses premiers pas en bien-être (santé, sécurité, RPS, TMS…) au travail

- Risques psychosociaux – Sensibilisation et formation – Outils, la publication Managers de proximité : bien-faire et bien-être au travail.

Dans le thème PME :

- Le bien-être au travail : simple, pratique !

Vous trouverez également plus d'informations sur les Rôle et statut des acteurs de la prévention sur www.emploi.belgique.be, thème Bien-être au travail.

Fiches et conseils pratiques: pour gérer les défis au travail

2. Stress et Burn-out

Le stress lié au travail peut être causé par un ensemble complexe de facteurs directs et indirects. En tant que supérieur hiérarchique, vous n'avez pas toujours un impact direct sur ce stress. Vous pouvez par contre avoir une influence sur la détection des signaux de stress au sein de votre équipe et sur le fait d'engager la discussion avec le ou les collaborateurs concernés. À quels signaux de stress dois-je être attentif ? Comment aborder le sujet avec mes collaborateurs ?

Thomas est très exigeant. Pour les autres comme pour lui-même, il place la barre très haut. Il aime travailler dans un cadre qui demande un investissement important.

Son employeur est également exigeant et attend de lui qu'il fasse preuve de flexibilité. Cela signifie que régulièrement, Thomas continue à travailler le soir.

Il traverse une période difficile, mais récemment, les choses ne vont pas très bien. Ces longues journées à répétition l'ont épuisé. Cela fait des mois que sa société est en sous-effectif et Thomas accumule les tâches supplémentaires. De plus, il estime que ses collègues ne font pas assez d'efforts. Il s'agit d'ailleurs d'un sujet qui donne parfois lieu à des tensions.

Thomas a enfin osé aborder ces problèmes avec son patron. Ce dernier a été compréhensif. Il lui a conseillé de prendre des pauses régulièrement et de se concentrer sur ses tâches principales. Thomas a été surpris par cette réaction et s'est senti soutenu. Il lui arrive encore d'éprouver des difficultés, mais désormais, il parle régulièrement de la situation et de la répartition des tâches avec son patron et ses collègues.

2.1 Qu'est-ce que le stress ?

Le stress est un réflexe naturel, suivi par une réaction physique, qui est causée par un processus psychologique. Il apparaît lorsqu'un déséquilibre se crée entre les exigences qui sont imposées et les capacités qu'on a pour les gérer. Ce déséquilibre perçu peut conduire à des troubles liés aux tensions, où notre capacité à donner et recevoir est mise sous pression.

Stress aigu versus stress chronique et la loi de l'alternance vitale

Le stress « sain » est une réaction temporaire, aigüe à un déclencheur. Il cause un pic dans le système de réaction au stress, qui rediminue à un niveau normal une fois que le déclencheur disparaît. Si ce pic se maintient toutefois, l'on parle de stress chronique ou malsain (Figure 1), qui peut avoir des conséquences négatives sur notre santé et notre bien-être comme :

- Des difficultés d'endormissement ;
- Des problèmes de mémoire et de concentration ;
- Un catabolisme musculaire ;
- Une prise de poids ;
- Une baisse de l'immunité.

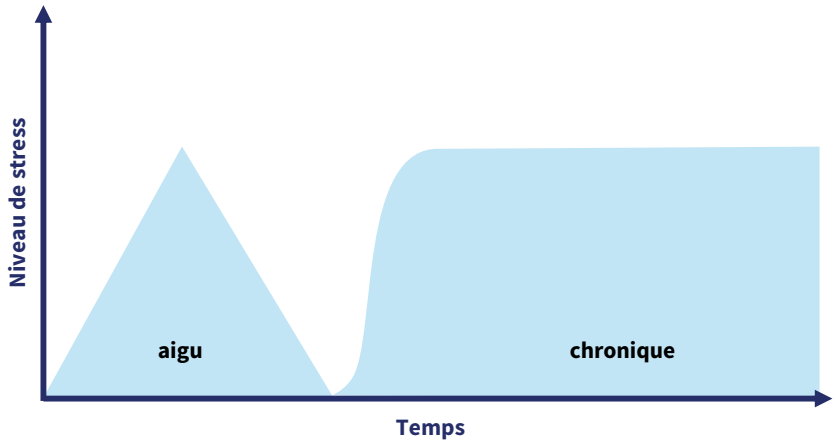


Figure 1 : Le stress aigu provoque une augmentation soudaine des niveaux de stress. Le stress chronique, en revanche, provoque des niveaux de stress élevés sur une période beaucoup plus longue (source : IDEWE)

Après avoir vécu une réaction aiguë au stress, il est important de pouvoir respecter une période de récupération, de rétablissement et de détente suffisamment longue. C'est ce qu'on appelle la première loi de l'alternance vitale[4] (Figure 2). Si cette période n'est pas assez profonde, le niveau normal de stress n'est pas rétabli et le système de réaction au stress reste actif à un niveau supérieur.

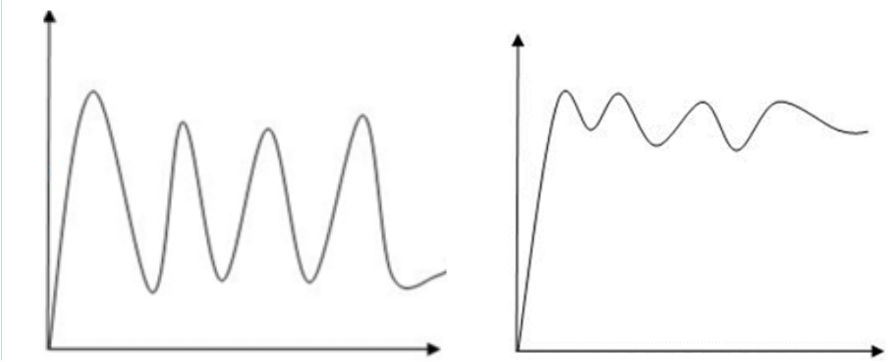


Figure 2 : Illustration de la première loi de l'alternance vitale. L'image de gauche montre que si une réponse de stress intense est suivie d'une relaxation tout aussi profonde, la tension diminuera. L'image de droite montre que si la récupération est insuffisante après un tel pic de stress, le niveau de stress restera élevé (source : Gonnissen et Goudsmet (2005) ; illustration : IDEWE).

4 Gonnissen,K. en Goudsmet, A. (2005). De bedrijfsatleet, jezelf managen onder druk. Uitgeverij Wolters Kluwer

Reconnaître les signaux de stress en soi

Avant de pouvoir travailler sur vos réactions au stress, il est important de reconnaître quels signaux l'indiquent. Comment remarquez-vous que vous êtes soumis au stress ?

Pour ce faire, nous utilisons le modèle du feu de circulation (Figure 3) :

- Feu rouge : Il s'agit des signaux les plus graves indiquant que votre **niveau de stress** est **trop élevé**. Cela peut conduire à des **problèmes de santé, l'épuisement, des troubles liés au burn-out et l'absentéisme**.
- Feu orange : Ces signaux indiquent que vous subissez du stress et qu'il est temps d'agir avant que la situation ne s'aggrave. Les plaintes liées au stress sont : **maux de tête, maux d'estomac, irritabilité, rumination, perte de concentration, isolement, cynisme.**
- Feu vert : Il s'agit de signaux positifs. Vous êtes résilient(e), vous parvenez à bien gérer le stress (**stress sain**) et vous faites preuve d'**engagement**. Il est important de maintenir cela en équilibre.

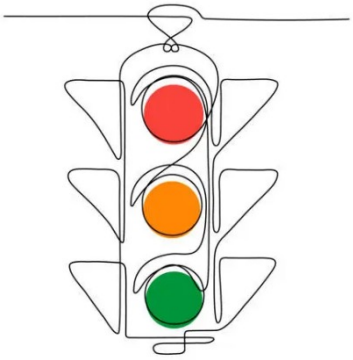


Figure 3 : Un feu de circulation comme illustration du modèle de feu de circulation utilisé en psychologie dans le contexte des signaux de stress (source : IDEWE)

Les conséquences du stress chronique

Au niveau de l'individu : symptômes physiques (maux de tête, palpitations, problèmes gastro-intestinaux, problèmes de sommeil, fatigue, douleurs musculaires), symptômes cognitifs (problèmes de mémoire, problèmes de concentration, difficultés de planification, perte de créativité, indécision, perte d'efficacité), symptômes émotionnels (anxiété, irritabilité, perte de motivation, retrait social, épuisement émotionnel, difficultés à se détendre).

Au niveau de l'équipe : conflits, mauvaise ambiance, désengagement, augmentation de la pression au travail, etc.

Au niveau de l'organisation : forte rotation du personnel, fort absentéisme, augmentation du risque d'accident, baisse de la productivité, etc.

2.2 Qu'est-ce que le burn-out ?

Origine et symptômes du burn-out

Lorsqu'un surplus de tension et de stress persiste, cela peut conduire au burn-out.

Un burn-out survient souvent suite à une combinaison de facteurs, où l'environnement de travail joue un rôle important. Outre les causes liées au travail, on identifie aussi d'autres influences :

- Causes liées au travail : La pression au travail et le manque de temps, le déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, le feed-back, le manque de clarté des rôles et des tâches et le manque d'autonomie ainsi que de participation jouent ici un rôle.
- Événements stressants de la vie : On pense notamment au décès d'un être cher, aux problèmes de santé, aux soucis financiers, au licenciement, au mariage, au déménagement ou à la naissance d'un enfant.
- Personnalité : Les facteurs tels que le perfectionnisme, ainsi que le sentiment de responsabilité peuvent également contribuer à l'apparition d'un burn-out.

Dans le cas du burn-out, on distingue les symptômes suivants :

- Les symptômes principaux :
  - L'épuisement, tant physique que mental ;
  - La distanciation mentale ou une résistance vis-à-vis du travail ;
  - Le dérèglement cognitif, tel que des problèmes d'attention ou de mémoire ;
  - Le dérèglement émotionnel, tel que l'irritabilité, un seuil de tolérance réduit, des émotions fortes, etc.
- Les symptômes secondaires :
  - Les troubles psychiques liés aux tensions comme les troubles du sommeil, la rumination, les crises de panique ;
  - Les troubles psychosomatiques liés aux tensions comme les problèmes cardiaques, les maux d'estomac ou les douleurs musculaires ;
  - Les sentiments dépressifs comme le sentiment de culpabilité ou une humeur sombre.

Comment évolue un burn-out ?

Phase d'alarme

Vous allez au travail à contrecœur, vous êtes hypersensible, vous fuyez les responsabilités ou les tâches, vous faites des erreurs ou vous n'arrivez pas à terminer vos tâches.

Phase de résistance

Vous ressentez des émotions négatives ou de l'irritabilité, vous vous plaignez de maux de tête ou de douleurs à la nuque et aux épaules, vous avez du mal à vous détendre, votre motivation est amoindrie, mais vous continuez (avec réticence) malgré tout.

Phase d'épuisement

Votre implication au travail chute, vous êtes rapidement irrité et votre empathie disparaît, vous vous isolez et vous évitez les contacts. Le cynisme augmente et vous vous distancez du travail.

Il est important de reconnaître ces signaux et d'agir à temps pour prévenir un burn-out.

2.3 Que faire lorsqu'un collaborateur présente des signes de stress ?

Lorsqu'un collaborateur présente des signes de stress, vous pouvez, en tant que supérieur hiérarchique, entreprendre les actions suivantes :

1. Invitez le collaborateur pour un entretien :
   - Exprimez votre préoccupation et citez les signes que vous avez identifiés.
   - Précisez que vous accordez de l'importance au bien-être du collaborateur et que c'est pour cette raison que vous souhaitez discuter avec lui. « Je suis content(e) que vous ayez pu franchir le pas et d'être ici avec vous aujourd'hui. Je m'inquiète pour vous. Asseyez-vous ».
   - Définissez clairement la durée de l'entretien et ouvrez la porte à d'éventuels entretiens de suivi.

2. Laissez de l'espace :

- Laissez le collaborateur raconter ce qui ne va pas.
- Questionnez-le sur comment il vit la situation. Comment te sens-tu aujourd'hui dans ton travail ? Où puisez-vous votre force en ce moment ? Qu'est-ce qui vous donne encore de l'énergie ? Comment pouvons-nous entretenir et/ou renforcer cela ? Quelle est votre limite ? Qu'est-ce qui peut vous aider à ce moment-là ? Comment pouvons-nous entamer un dialogue à ce sujet en temps opportun ?

3. Parcourez les options ensemble :

- Dressez l'inventaire des besoins et attentes du collaborateur. Qu'attendez-vous de moi ou de vos collègues ?
- Abordez comment vous pouvez assurer des points de repère, une récupération suffisante et le maintien de l'énergie. Qu'est-ce qui peut vous apporter le soutien dont vous avez besoin ? Comment récupérez-vous ? Comment puis-je m'assurer que vous conservez suffisamment d'énergie ? Comment puis-je contribuer à fixer les bonnes priorités ?
- Évaluez où vous, l'équipe et l'organisation pouvez jouer un rôle de soutien. Te sens-tu suffisamment soutenu par l'organisation ? À quel(s) niveau(x) pourrions-nous encore renforcer ce soutien ?

4. Fixez des accords clairs et clôturez :

- Planifiez un entretien de suivi et accordez-vous sur les actions concrètes à entreprendre.
- Demandez si le collaborateur a encore quelque chose à ajouter.
- Remerciez-le pour la discussion libre.

5. Assurez le suivi :

- Accueillez le collaborateur et demandez-lui comment il se sent.
- Discutez des actions entreprises depuis le dernier entretien et des changements positifs en matière de bien-être au travail.
- Adaptez éventuellement les accords sur la base des résultats obtenus. « Quels défis rencontrez-vous encore ? », « Quels nouveaux accords devons-nous mettre en place ? », « Comment puis-je encore vous aider sur ce point ? ».
- Planifiez le suivi et clôturez la discussion.

2.4 Comment prévenir le stress et le burnout au sein de mon organisation?

En tant que responsable hiérarchique, pour agir sur le stress et/ou le burnout de vos collaborateurs, il est nécessaire d'agir à plusieurs niveaux :

- Du travailleur : vous pouvez vous inspirer des questions ci-dessus.
- De l'équipe : les managers peuvent prévenir le stress en favorisant un climat de confiance, en encourageant la reconnaissance et en assurant une charge de travail équilibrée, notamment lorsqu'un collaborateur est absent.
- De l'organisation : pour éviter qu'un stress chronique ne s'installe il est fondamental d'également questionner l'organisation du travail, les causes premières de stress.

Prévention du stress et du burn-out

Individu

- Engager la discussion
- Accorder de l'attention aux problèmes privés éventuels
- Écouter sans juger
- Examiner ensemble les changements possibles
- Etc.

Équipe

- Ouvrir le dialogue sur le stress
- Oser remettre en question les processus de travail
- Veiller à l'ambiance au sein de l'équipe
- Éviter les attentes peu claires
- Etc.

Organisation

- Énumérer les facteurs de stress (avec l'aide des collaborateurs)
- Communiquer les résultats
- Communiquer les points d'action
- Former les supérieurs hiérarchiques (reconnaître et gérer les signes)
- Etc.

Vous voulez détecter les signaux de burnout chez vos collaborateurs ? Faites l'exercice 1 sur le stress et le burn-out !

3. Conflits

Là où on trouve des personnes, on trouve des conflits. La collaboration peut se dérouler sans accroc, mais peut également s'accompagner de tensions. Comment les conflits se définissent-ils ? Quelle forme peuvent-ils prendre et comment évoluent-ils dans le temps ? Quel rôle pouvez-vous jouer à cet égard en tant que supérieur hiérarchique ?

3.1 Qu'est-ce qu'un conflit ?

Un conflit entre deux parties apparaît lorsque l'une d'elles s'agace ou se sent gênée par l'autre. Les membres d'une équipe étant en grande partie interdépendants, les conflits sont inévitables.

Les raisons de l'émergence des conflits

- Intérêts contradictoires
- Valeurs et convictions
- Changements
- Litiges personnels
- Émotions

Conflit chaud ou conflit froid

Il existe différents types de conflits. Lorsque l'on observe la manière dont les membres d'une équipe se positionnent pendant le conflit, on peut caractériser le conflit de chaud ou froid.

Un conflit est chaud lorsque :

- Des émotions claires et intenses sont exprimées.
- Les membres de l'équipe défendent vivement leur opinion et entrent en confrontation.
- Exemples : frapper du poing sur la table, langage menaçant, crier, quitter une réunion.

Un conflit est froid lorsque :

- Les émotions ne sont pour ainsi dire pas exprimées, même si elles sont bien présentes.
- Les membres de l'équipe n'expriment pas qu'il existe un problème, mais la tension est vive.
- Exemples : un silence de mort, s'éviter, réagir de manière passive-agressive, se renfermer.

L'échelle d'escalade des conflits de Glasl[5]

Les conflits n'apparaissent pas subitement. L'échelle d'escalade est un outil idéal pour identifier le développement d'un conflit. Souvent, un conflit commence dans la phase rationnelle. Si les parties ne trouvent pas de bonne manière de gérer le conflit, la probabilité d'escalade du conflit augmente.

Phase rationnelle

Les deux parties rencontrent une divergence d'intérêts et considèrent cela comme un problème que l'on souhaite résoudre ensemble. Les parties veulent trouver des solutions qui les accommodent toutes les deux.

Phase émotionnelle

Les parties vivent le conflit de plus en plus comme un combat. Il s'agit de gagner ou de perdre. Chacun recherche du soutien auprès d'autres membres de l'équipe et ils construisent des alliances pour faire front face à l'opposition. Les émotions sont intenses. On recherche surtout des solutions qui nous conviennent.

Phase de confrontation

Le conflit arrive à son paroxysme. Des heurts violents ont lieu. L'accent repose maintenant sur la recherche de nuire à l'autre. Les deux parties sont perdantes dans cette phase.

Figure 4: Clarification de l'échelle d'escalade des conflits de Glasl

5 Glasl, F. (1997) Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater, Bern: Paul Haupt Verlag

3.2 Que faire si les émotions sont vives dans un conflit ?

Le conflit se situe probablement dans sa phase émotionnelle et les membres de l'équipe ont besoin d'aide pour le résoudre. Voici ce que vous pouvez faire pour les soutenir :

- Évaluez la disposition de chacun à engager le dialogue.
- Apportez le calme dans la communication :
  - Créer une ambiance calme afin de tempérer les émotions.
- Faites preuve de compréhension et de reconnaissance :
  - Rendez-vous compte que les deux parties vivent la situation de manière différente.
  - Demandez-leur d'expliquer les raisons qui se cachent derrière leurs émotions.
  - Ex. : « Je vois que cette remarque vous atteint. Pouvez-vous m'expliquer pourquoi ? ».
- Séparez les faits du vécu :
  - Aidez-les à dissocier les faits des interprétations.
  - Encouragez la communication ouverte.
  - Ex. : « Pourquoi pensez-vous cela ? », « En avez-vous déjà parlé avec votre collègue ? ».
- Insistez sur les points communs et les différences :
  - Rappelez-leur les objectifs communs.
  - Reconnaissez leurs perspectives individuelles.
  - Ex. : « Vous n'arrivez pas à vous mettre d'accord sur la manière de mener à bien le projet. Je vois par ailleurs une grande implication de votre part à tous les deux pour aider le client ».
- Stimulez la réflexion orientée vers les solutions :
  - Laissez-les réfléchir à des solutions communes.
  - Expliquez le conflit.
  - Ex. : « Vous recherchez une solution pour vous donner raison. Existe-t-il des solutions qui vous satisferaient tous les deux ? » « Qu'est-ce qui vous a aidé par le passé ? ».

- En tant que supérieur hiérarchique, facilitez la discussion.

  Pour ce faire, appliquez ces cinq principes :

  - Ralentir : ne vous concentrez pas trop rapidement sur la recherche d'une solution. Laissez les émotions s'exprimer. Ex. : « Comment vous sentez-vous par rapport à cela ? », « Pourquoi cela vous touche-t-il ? ».
  - Mettre les différences côte à côte : les deux parties s'enlisent dans le fait qu'elles voient les choses différemment. Elles veulent absolument avoir raison et cela mène à de l'incompréhension. Essayez de rendre visibles les différents points de vue. Ex. : « Comment envisagez-vous la situation ? », « Qu'est-ce qui vous pose problème ? », « Qu'est-ce qui est important pour vous ? ».
  - Élargir : invitez les parties à aborder le conflit depuis différents points de vue. Ex. : « Qu'est-ce qui est nouveau ? », « Quels autres facteurs contribuent au fait que vous vous comportez de la sorte ? ».
  - Connecter : Nommez les intérêts partagés. Ex. : « Qu'est-ce qui est important pour vous deux ? », « Qu'avez-vous retenu comme élément important pour l'autre ? ».
  - Créer de la sécurité : Menez le débat et donnez la parole à chacun. Vous résumez, vous dirigez la discussion, vous vous assurez que chacun peut s'exprimer et a du temps pour réfléchir. Ex. : « Puis-je vous demander de laisser ... s'exprimer ? Vous aurez à nouveau la parole par la suite. », « Je ne vous ai pas entendu, puis-je savoir pourquoi vous gardez le silence ? ».
- Évaluez si vous pouvez encore intervenir en tant que partie neutre médiatrice ou si vous feriez mieux de faire appel à une tierce partie pour faciliter le conflit de manière impartiale. En tant que supérieur hiérarchique, vous pouvez en effet être trop impliqué(e) auprès de vos collaborateurs pour pouvoir intervenir de manière neutre, même si telle est la perception du collaborateur lui-même.
- Évaluez également si vous pouvez encore concilier les parties ou si des accords de travail concrets et un suivi sont nécessaires pour permettre aux deux parties de travailler de manière indépendante sans qu'une collaboration intense soit encore nécessaire.

Vous voulez vous exercer à la gestion de conflits dans votre équipe ? Faites l'exercice 2 sur les conflits !

4. Comportements abusifs au travail

Que vous soyez témoin de comportements abusifs au travail ou que vous en soyez la victime, ces comportements conduisent à un mauvais climat de sécurité psychologique. Comment pouvez-vous éviter cela ? Comment devez-vous gérer cette forme d'agression en tant que supérieur hiérarchique ?

4.1 Qu'est-ce qu'un comportement abusif au travail ?

Le harcèlement moral, la violence, le harcèlement sexuel sont trois formes de comportements abusifs. Les travailleurs qui rencontrent ces comportements et qui en souffrent relationnellement peuvent en avertir leur supérieur hiérarchique, une personne de confiance ou un conseiller en prévention aspects psychosociaux.

Harcèlement moral

Le harcèlement moral au travail se définit comme un **ensemble** abusif de plusieurs conduites; similaires ou différentes; externes ou internes à l'entreprise ou l'institution; qui se produisent pendant **un certain temps**; lors de l'exécution du **travail**; et qui ont pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'une personne; de mettre en péril son emploi; ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant humiliant ou offensant.

Ces conduites se manifestent notamment par des paroles, des intimidations, des actes, des gestes ou des écrits unilatéraux.

Violence

La violence au travail se définit comme toute situation de fait où une personne est menacée ou agressée psychiquement ou physiquement lors de l'exécution du travail.

La violence s'exprime par des comportements instantanés de menace de violence physique, d'agression physique (ex.: coups directs...) de menace verbale, ou d'agression verbale (insultes, paroles humiliantes, dénigrantes, accusation d'actes graves sans fondement, …).

La violence au travail peut être lié e à un critère de discrimination.

Harcèlement sexuel au travail

Le harcèlement sexuel au travail se définit comme tout comportement non désiré à connotation sexuelle, s'exprimant physiquement, verbalement ou non verbalement, et qui a pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne, et en particulier, de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.

Le harcèlement sexuel au travail peut se manifester sous différentes formes, tant physiques que verbales :

- regards insistants ou concupiscents ;
- remarques équivoques ou insinuations ;
- exposition de matériel à caractère pornographique (photos, textes, vidéos…) ;
- propositions compromettantes ;
- attouchements ;
- …

4.2 Comment garantir un climat psychologique sûr en tant que supérieur hiérarchique ?

- **Montrez-vous disponible** pour vos travailleurs et prêtez-leur une oreille attentive.
- **Déterminez ensemble des règles de discussion pour un dialogue respectueux** et faites en sorte que vos collaborateurs appliquent les principes de la communication bienveillante.
- **Faites preuve d'un comportement exemplaire et admettez vos erreurs et vos manquements.**
- **Faites preuve de suffisamment de reconnaissance** : Donnez régulièrement du feed-back constructif à vos travailleurs, complimentez-les ou félicitez-les.
- **Remettez-vous également en question** : Demandez à vos travailleurs ce qu'ils pensent de votre collaboration et demandez-leur du feed-back.
- **Entretenez la collaboration** au sein de l'équipe : Organisez suffisamment de moments (formels/informels) durant lesquels vos travailleurs entrent suffisamment en contact.
- **Soyez attentif aux signes** qui peuvent laisser entrevoir des problèmes entre travailleurs (ex. : des tensions ou la hausse du taux d'absentéisme).

- **Faites en sorte qu'il soit possible de parler librement des problèmes** en écoutant les travailleurs et en cherchant avec eux des solutions.
- **Si vous remarquez que les limites sont dépassées**, signalez-le et confirmez que cela n'est pas acceptable pour vous.
- **Assurez une bonne prise en charge** des membres de l'équipe qui se sentent blessés par certains événements.

Signalement de comportements abusifs

À faire

- Prendre le signalement au sérieux.
- Poser des questions concernant la situation pour mieux la comprendre : de quels comportements est-il question ? Quand ? Dans quel contexte ? Le travailleur a-t-il lui-même déjà entrepris des actions ? Pourquoi ?
- Quelles sont les attentes du travailleur envers le supérieur hiérarchique ?
- Explorer les différentes possibilités d'action avec le travailleur.
- L'encourager à entreprendre les actions lui-même, mais intervenir si un (important) rapport de forces s'installe.
- Assurer un suivi de la situation : s'améliore-t-elle ou non ?
- Faire preuve de reconnaissance.
- Bien connaître ses collaborateurs.
- S'engager à mettre fin aux comportements abusifs.
- Offrir du soutien.

À ne pas faire

- Ne pas réagir face à la situation.
- Minimiser ou ridiculiser la situation.
- Blâmer l'auteur du signalement/l'autre partie sans avoir de vision claire de la situation.
- Se contenter de faire la morale (conduisez-vous comme des adultes).
- Renvoyer l'auteur du signalement vers la personne de confiance/d'autres personnes et ne rien entreprendre vous-même.

4.3 Que faire si un collaborateur signale un comportement abusif ?

Lorsqu'un collaborateur signale un comportement abusif, vous pouvez entreprendre les actions suivantes en tant que supérieur hiérarchique :

1. Écoutez son récit et reconnaissez les émotions :
   - Laissez de l'espace pour les émotions du collaborateur, sans forcément porter un jugement sur le contenu.

2. Séparez les faits du vécu :
   - Aidez-le à dissocier les faits du ressenti.
   - Posez par exemple la question : « Pourquoi pensez-vous cela ? » ou « En avez-vous déjà parlé avec votre collègue ? »

3. Ne jugez pas avant d'avoir entendu les deux parties :
   - Écoutez l'autre partie concernée avant de porter un jugement sur la situation.

4. Questionnez les attentes et l'autonomie :
   - Demandez au collaborateur quelles sont ses attentes et déterminez s'il peut entrer en dialogue avec l'autre partie lui-même.

5. Estimez l'ouverture envers la possibilité d'une discussion commune :
   - Ne forcez pas et tenez compte de la capacité du collaborateur.
   - Si une médiation est nécessaire, écoutez alors l'autre partie également.
   - Si une discussion commune n'est plus possible, une médiation indirecte peut représenter une solution (le médiateur réalise une « navette » entre les deux parties) pour fixer des accords sur la collaboration.

6. Intervenez en cas de comportements abusifs manifestes :
   - Si le comportement est prouvé et inacceptable, indiquez clairement que vous ne le tolérez pas en tant que supérieur hiérarchique.

7. Protégez le collaborateur avec des mesures appropriées :
   - Déterminez quelles mesures peuvent offrir de la sécurité, comme d'autres horaires de travail, des espaces de travail séparés, une collaboration minimale ou toujours éviter que la personne soit seule.

8. Informez votre collaborateur de l'existence d'autres canaux (anonymes) tels que la personne de confiance ou le conseiller en prévention aspects psychosociaux.

9. Préciser qu'il y a une loi et des procédures.

Vous veillerez ainsi à un environnement de travail sûr pour tous les collaborateurs.

Vous voulez réfléchir à votre gestion des comportements abusifs au travail ? Faites l'exercice 3 !

5. Agression et autres événements marquants

Les agressions sont courantes et ont une influence négative sur le bien-être psychosocial des collaborateurs. Les travailleurs qui ont vécu une agression obtiennent de moins bons résultats au niveau des aspects du bien-être que les travailleurs qui n'y ont pas été confrontés. D'autres événements marquants touchant les collaborateurs de manière inattendue peuvent également avoir un impact important sur l'environnement de travail. Il est important d'y accorder de l'attention et de veiller à une culture de travail sûre et soutenante.

5.1 Qu'entend-on par agression ou violence ?

L'agression et la violence sont des termes parapluies qui englobent toute menace effective ou attaque envers un travailleur, qu'elle soit psychique ou physique. Cela peut aller de l'humiliation et l'insulte à l'atteinte physique directe.

Il existe différentes formes d'agression, chacune ayant un déroulement distinct (Figure 5). Il est important d'accorder de l'attention à ces formes d'agression et de veiller à un environnement de travail sûr :

1. **Agression par frustration** : Expression inappropriée de sentiments négatifs tels que la frustration, la rage et l'impuissance. Elle arrive de manière impulsive et mène à une perte de contrôle. Exemples : frustration relative à un temps d'attente trop long, avoir le sentiment de ne pas être bien aidé.
2. **Agression instrumentale** : Agression ciblée pour atteindre un objectif ou obtenir raison.
3. **Agression émotionnelle** : Se déclare après l'annonce d'une mauvaise nouvelle ou des expériences négatives inattendues suite auxquelles on constate une perte de contrôle.
4. **Agression pathologique** : Peut se déclarer en cas d'addiction ou de trouble de la personnalité.

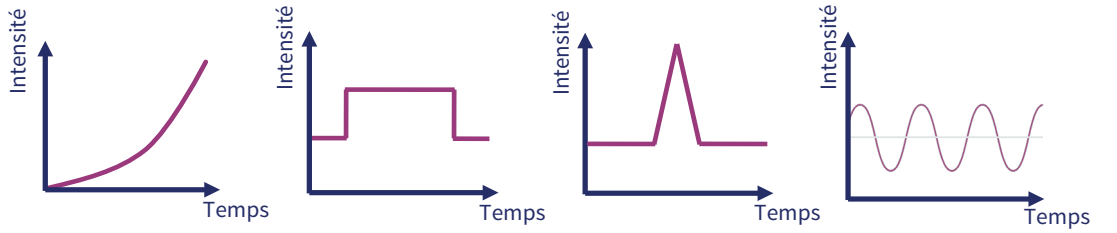


Figure 5 : La figure montre comment l'agression progresse en fonction de la forme d'agression. Dans l'agression par frustration, la ligne monte de façon exponentielle. Avec l'agression instrumentale, vous voyez une ligne plate qui monte soudainement et continue pendant un certain temps jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, puis redevient une ligne plate. En cas d'agression émotionnelle, vous voyez une ligne plate qui atteint soudainement un sommet et redescend immédiatement. Dans l'agression pathologique, on observe une ligne fluctuante qui monte et descend (Source : IDEWE et Vandenzegel et Delvaux (2019) [6]).

Une agression se découpe également en plusieurs phases (Figure 6). Un point important est que la personne concernée ne retrouve pas directement le calme et la raison après une escalade de l'agression. Même le moindre facteur déclencheur peut conduire à une nouvelle escalade. En moyenne, un agresseur a besoin de 90 minutes pour retrouver le calme. Il est donc essentiel de ne pas entamer trop rapidement un entretien de réflexion.

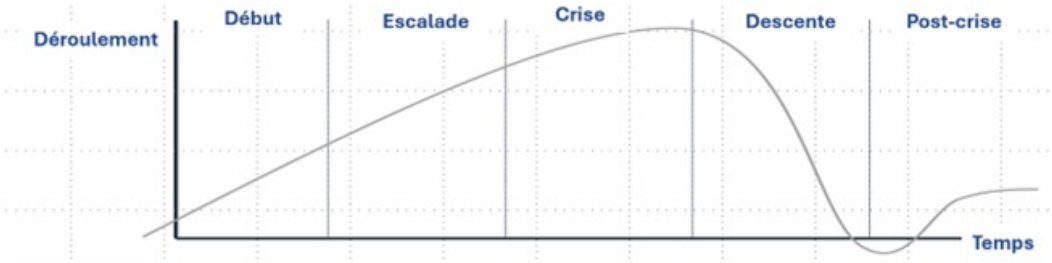


Figure 6 : La figure illustre le déroulement d'un incident d'agression depuis son initiation jusqu'à son escalade et sa crise, puis sa chute en dessous d'une ligne zéro. Cependant, après la crise, l'agressivité peut à nouveau éclater. C'est souvent la phase la plus dangereuse, car les gens pensent à tort que la personne concernée s'est à nouveau calmée.

6 Vandenzegel, I & Delvaux, E. (2019) Agressiewijs, gids voor agressie op het werk. INNI Publishers, Lannoohttps://www.grenswijs.be/reageren-op-agressief-gedrag

Agressions externes dans les organisations (en langage de prévention : agressions par des tiers)

Dans le cadre du thème des agressions externes, nous parlons d'agressions par des « tiers ». C'est-à-dire par des clients, des patients, des fournisseurs, des élèves, des citoyens, etc. Il s'agit (principalement) d'agressions commises par des personnes qui ne sont PAS employées par l'organisation et qui sont dirigées contre des collaborateurs de l'organisation même (travailleurs salariés, mais aussi stagiaires, bénévoles, etc.).

Les tiers peuvent constituer un facteur de stress supplémentaire pour les travailleurs. Dans certains cas, ils peuvent également être à l'origine d'agressions.

Cela implique certaines dispositions légales pour l'employeur[7] :

- L'employeur doit tenir un registre des agressions par des tiers.
- L'employeur prévoit une prise en charge psychologique pour les collaborateurs victimes d'agressions.
- En outre, l'employeur est tenu d'élaborer une politique de prévention des agressions et de prévention/limitation des dommages éventuels. Pour ce faire, il utilise le SDGR (système dynamique de gestion des risques). L'analyse de risques en fait partie.

7 Consultez également l'analyse des risques et mesures de prévention en cas de comportements abusifs de la part de tiers sur le site du SPF Emploi (www.emploi.belgique.be), dans le thème Bien-être au travail, rubrique Risques psychosociaux au travail.

5.2 Que pouvez-vous faire en tant que supérieur hiérarchique face à un cas d'agression au travail ?

En tant que supérieur hiérarchique face à une menace d'agression au travail des collaborateurs par des tiers, vous pouvez suivre les étapes suivantes :

- **Fixez des accords d'intervention en cas de situations à risque avec des tiers :**
  - Définissez préventivement des signaux clairs permettant au collaborateur de tirer la sonnette d'alarme discrètement (ex. : un bouton d'alarme ou de coller un post-it sur l'ordinateur d'un collègue assis à côté de vous, par exemple).
  - Envisagez de faire intervenir une tierce personne à mi-parcours d'une conversation à risque pour vérifier si tout se passe bien. La distraction peut aider à prévenir l'escalade.
- **« Écouter – Reconnaître – Apporter » (à l'origine une stratégie de traitement des plaintes des clients) :**
  - Écoutez activement : Laissez l'opportunité au collaborateur de relater son histoire.
  - Reconnaissez les sentiments : Faites preuve de compréhension pour les émotions ressenties par le collaborateur.
  - Apportez des solutions : Collaborez pour trouver une solution.
- **Restez calme et prévisible :**
  - Parlez de manière calme et prévisible.
  - Exprimez-vous de manière intelligible et claire, en utilisant des phrases courtes.
- **Offrez des choix et de l'espace :**
  - Laissez au collaborateur la possibilité de faire des choix là où cela est possible.
  - Veillez à un environnement sûr où le collaborateur pourra se déplacer librement.

Il est essentiel de traiter rapidement et efficacement pour garantir la sécurité du collaborateur.

Voici quelques conseils à transmettre à votre collaborateur pour faire face à l'agression :

- **Restez maître de vos émotions** : Faites attention aux signes indiquant que vous risquez de perdre le contrôle, comme élever la voix.
- **Posture détendue** : Adoptez une attitude non menaçante.
- **Évitez le contact visuel direct** : Ne soutenez pas le regard de l'autre trop longtemps, fixez plutôt le menton.
- **Prévoyez une sortie** : Assurez-vous qu'il y ait une voie d'issue, tant pour vous que pour l'autre.
- **Invitez les personnes à s'asseoir** : Une personne assise se fâche moins rapidement.
- **Ne pointez pas du doigt et évitez le contact physique** : Ne désignez pas l'autre et ne le touchez pas.
- **Faites attention à votre position** : Ne vous tenez pas du côté dominant de l'autre (la plupart du temps à droite).
- **Cassez le rythme de la discussion** :
  - Résumez ce que l'autre vient de dire.
  - Posez des questions de clarification comme « Qu'entendez-vous par là ? ».
  - Parlez plus lentement et faites des pauses plus souvent.
- **Maintenez une distance physique** : Maintenez une distance d'au moins un bras et demi.
- **Évitez les situations avec un gagnant et un perdant** :
  - Évitez l'escalade en annonçant des sanctions, « Si vous faites ça, je répondrai comme ça ».
  - Mettez plutôt en avant ce que quelqu'un a à gagner s'il adopte un comportement positif.

En plus d'intervenir en cas de menace d'agression en tant que supérieur hiérarchique, il est aussi important de déterminer les mesures préventives qui peuvent être prises dans ce contexte. Certaines mesures prises par une organisation avec les meilleures intentions du point de vue de l'orientation client, de l'efficacité ou des intérêts financiers peuvent aussi avoir comme conséquence de susciter des réactions agressives (ex. : modification des heures d'ouverture ou de permanence, davantage de charge administrative pour les clients, etc.).

Prévenir les incidents d'agression n'est pas de la responsabilité unique de l'agresseur ou du collaborateur, mais repose aussi sur les processus internes et les procédures de l'organisation qui requièrent de l'attention par le biais d'une politique préventive en matière d'agression.

5.3 Que faire lorsqu'un collaborateur a été confronté à une agression ou à un incident marquant ?

Lorsqu'un collaborateur a été confronté à une agression ou un autre incident marquant, plusieurs étapes s'offrent à vous :

- **Prenez le temps et l'espace nécessaires** :
  - Assurez un entretien attentif où vous donnez de l'espace au collaborateur pour relater son histoire.
  - Écoutez en adoptant une attitude ouverte et répétez ce qui a été dit.
  - Ex. : « Dites-moi, que s'est-il passé ? » « Pouvez-vous en parler ? » « Je vous entends dire que... », « Quelles pensées et quels sentiments ressentez-vous pour le moment ? ».
- **Estimez correctement la gravité de la situation** :
  - Soyez attentif à des critères tels que l'effet de surprise, la durée, la peur de mourir, l'impuissance, les conséquences et les blessures physiques.
- **Normalisez les réactions** :
  - Insistez sur le fait que ce que le collaborateur vit et ressent est normal face à une situation anormale.
  - Ex. : « Ce que vous vivez et ressentez aujourd'hui est tout à fait normal face à cette situation inattendue et anormale à laquelle vous faites face ».
- **Entendez le besoin de soutien** :
  - Demandez au collaborateur ce dont il a besoin et comment vous pouvez le soutenir.
  - Renseignez des collègues ou des ressources externes vers qui il ou elle peut s'adresser.
  - Ex. : « De quoi avez-vous le plus besoin aujourd'hui ? », « Comment pouvons-nous vous y aider ? », « À qui pouvez-vous en parler au niveau des collègues/à la maison », « Souhaitez-vous rentrer chez vous ou rester ici ? ».

- **Prévoyez le retour :**
  - Accordez de l'attention à la manière dont le collaborateur rentre chez lui.
- **Prenez des dispositions concrètes :**
  - Planifiez un entretien de suivi et abordez les prochaines étapes ainsi que le soutien à apporter.
  - Ex. : « Nous allons fixer un entretien de suivi. », « Que pouvons-nous encore décider concrètement ? ».

Vers où pouvez-vous vous tourner en cas de violence ?

- Appeler le 1712 ou consulter le site www.1712.be/fr en cas de questions en matière de violence.
- Voir la page Lignes d'écoute sur le site Trouver du soutien (https://trouverdusoutien.be/) de l'Agence pour une Vie de Qualité (AVIQ).
- Consulter la page Aide psychologique sur le site de la Région de Bruxelles-Capitale (www.be.brussels/fr) si vous vous inquiétez pour votre personne.
- Consulter la page Je suis victime de harcèlement au travail, que puis-je faire ? sur le site Droits Quotidiens (www.droitsquotidiens.be).

En tant que supérieur hiérarchique, vous pouvez ainsi accueillir et soutenir le collaborateur après un événement marquant.

5.4 Que faire si un collaborateur menace de se suicider ?

Important à retenir

- Chacun peut contribuer à la prévention du suicide. En cas de doute, il vaut mieux suivre son intuition et agir.
- Être confronté à des comportements suicidaires n'est jamais facile à gérer ; prenez aussi soin de vous et cherchez le soutien et l'aide dont vous avez besoin vous-même.
- Votre rôle en tant que supérieur hiérarchique n'est pas de vous interposer.
- Les raisons qui poussent quelqu'un à mettre fin à ses jours sont complexes et combinent des facteurs biologiques et psychologiques. Les causes sont toujours multiples. Le suicide arrive rarement de manière impulsive et est généralement précédé par une longue période de réflexion sur cet acte.

- Les causes liées au travail comme le harcèlement et les conflits avec les collègues peuvent rendre les pensées suicidaires plus concrètes, mais leur apparition est liée avec la vulnérabilité de la personne et ce qu'elle vit. Une personne qui commet une tentative de suicide ne voit souvent que cette issue.

Voici quelques pistes à suivre lorsqu'un collaborateur menace de se suicider :

- Engagez la discussion et libérez du temps et de l'espace :
  - Écoutez ce que le collaborateur a à dire en adoptant une attitude ouverte.
  - Exprimez votre préoccupation et demandez de manière directe si le collaborateur pense au suicide. Ex. : « J'entends que vous avez des pensées sombres, vous dites n'en plus pouvoir, est-ce que vous pensez parfois au suicide ? » .
- Estimez la gravité de la situation :
  - Demandez à quel point les pensées sont concrètes et depuis quand elles durent.
  - Plus les signes sont nombreux, intenses et prolongés, plus cela indique que la personne a besoin d'aide.
  - Soyez attentif aux signes et prenez-les au sérieux.
- Écoutez sans juger et faites preuve de compréhension :
  - Ex. : « J'entends que vous ne voyez pas d'alternative pour le moment ? Ce sentiment doit être vraiment désagréable, non ? », « Je remarque que vous avez perdu espoir. Ce doit être très difficile. Pourquoi préféreriez-vous mourir ? ».
  - Indiquez que vous êtes présent(e) pour chercher des solutions en lien avec le travail. Précisez également que vous avez des limites dans votre rôle.
  - Demandez ce qui a aidé auparavant afin de se changer les idées et ce qui peut apporter du calme.
  - Ex. : « Qu'est-ce qui vous a déjà aidé à vous changer les idées la dernière fois que vous vous sentiez moins bien ? Qu'est-ce qui vous apaiserait en ce moment ? ».
- Explorez les ressources et respectez la vie privée :
  - Demandez si le collaborateur a cherché une aide professionnelle (ex. : un médecin ou un psychologue). Ex. : « Quand j'entends cela, je m'inquiète, avez-vous déjà cherché du soutien ailleurs ? », « À qui pouvez-vous vous adresser dans votre environnement direct ? ».
  - Si cela s'avère nécessaire, renvoyez la personne vers le Centre de prévention du suicide au 0800 32 123.

- Restez présent(e) et demandez de temps en temps comment ça va :
  - Ne laissez pas le collaborateur seul et restez impliqué(e).
- Assurez la sécurité en cas de menace concrète :
  - Ne laissez pas la personne seule et assurez un environnement sûr.
- Consultez le CPS (Centre de Prévention du Suicide) pour des conseils : à joindre au 0800/32 123 ou sur www.prenventionsuicide.be.

Vous voulez réfléchir à votre politique de gestion des agressions et d'autres éléments marquants ? Complétez l'exercice 4 !

6. Absentéisme et réintégration

Les absences pour cause de maladie sont un sujet sensible sur le lieu de travail, que ce soit pour l'employeur ou pour le travailleur. Tout le monde tombe malade, c'est inévitable. Une cause plus profonde se trouve parfois à l'origine, et peut être liée à l'environnement de travail. On pense à une pression au travail trop élevée pour le département ou à une surcharge physique. Cela peut affecter la capacité des collègues en bonne santé. Des facteurs psychosociaux, l'environnement de travail et les conditions de vie au travail jouent progressivement un rôle plus important et déterminent la probabilité d'une réintégration durable. En tant que supérieur hiérarchique, vous pouvez également jouer un rôle sur ces aspects.

6.1 Qu'y a-t-il à savoir sur l'absentéisme et la réintégration ?

Mieux vaut prévenir que guérir

Plus le soutien social que vous apportez en tant que supérieur hiérarchique est important, moins la probabilité d'absentéisme pour maladie sera grande. Vous avez un rôle important à jouer dans la détection précoce des signaux (fatigue, irritabilité, etc.).

Ouvrir le dialogue et intervenir rapidement

Que ce soit pendant ou après la maladie, votre rôle est crucial pour garder le collaborateur absent impliqué et motivé. Plus longtemps un travailleur est absent, moins le problème de santé initial est déterminant pour sa reprise du travail. Plus le contact entre votre collaborateur et le lieu de travail est rompu, plus la perception de cette personne et de ses collègues est négative, et plus la réussite de sa reprise du travail dans la même entreprise est mise à mal. En cas d'absence de plus de 3 mois, la probabilité qu'il soit réintégré chez le même employeur diminue à 50 %, Il est donc important d'intervenir à temps : c'est-à-dire continuer à reconnaître le collaborateur en tant que tel et ne pas se concentrer uniquement sur sa maladie (signalement de la maladie, convalescence et reprise du travail).

Qu'est-ce que l'absentéisme pour maladie ?

L'absentéisme pour cause de maladie est l'absence au travail en raison d'une maladie. Il s'agit d'un comportement adopté par le collaborateur pour gérer son état de maladie d'une certaine manière. C'est une stratégie pour donner une place à la maladie dans le fonctionnement quotidien.

Types d'absentéisme

Il n'y a pas de grand débat à mener sur la maladie, mais bien sur l'**absence pour maladie**. Une connaissance des types d'absentéisme peut vous y aider. La répartition classique des types d'absences pour maladie (basés sur les certificats médicaux des médecins contrôle) les catégorise en 4 couleurs :

L'**absentéisme blanc** (20 à 25 %) est inévitable, il concerne par exemple une personne hospitalisée. Celui-ci peut difficilement être influencé.

L'**absentéisme noir** (1 à 5 %)est un absentéisme sans problèmes de santé, un recours frauduleux au congé maladie.

L'**absentéisme rose** fait référence à la situation où un travailleur faisant face à des problèmes de santé décide de rester au travail. Ce type d'absentéisme est également appelé présentéisme.

L'**absentéisme gris** (70 à 75 %) est un absentéisme dû à de réels problèmes de santé, mais en dépit desquels certains travailleurs décident de venir travailler alors que d'autres non, par exemple en raison de problèmes de dos, de rhume ou de difficultés psychosociales. La motivation et les conditions de vie au travail jouent assurément un rôle important dans l'absentéisme gris.

Les pourcentages sont basés sur différentes analyses de certificats médicaux par les médecins contrôle, les services d'amélioration des conditions de travail aux Pays-Bas (Arbodiensten) et des spécialistes en ressources humaines et peuvent être consultés dans les études de Stepstone.

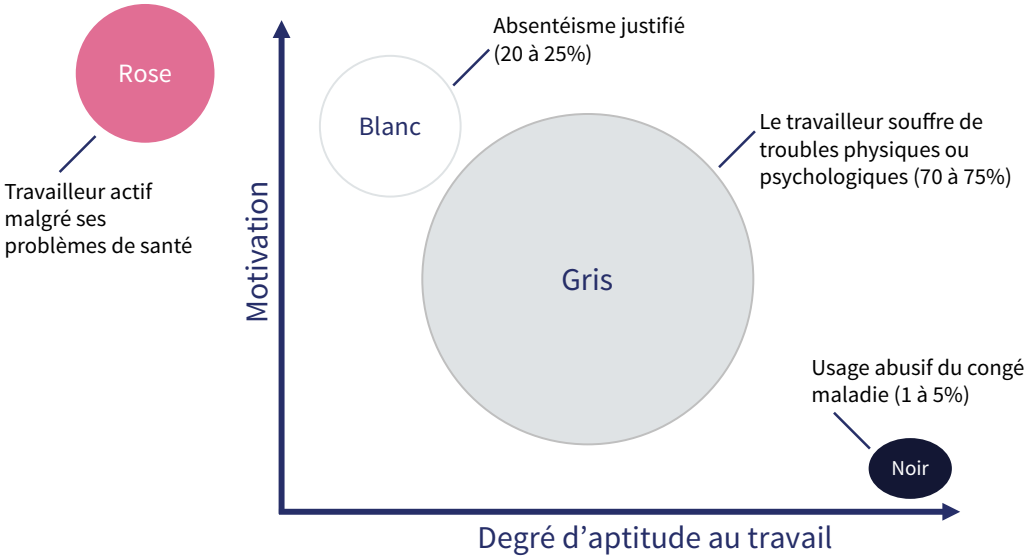


Figure 7 : La figure donne un aperçu des types d'absentéisme. L'axe vertical représente la motivation de l'employé et l'axe horizontal représente son degré de capacité de

travail. Dans le cas de l'absentéisme blanc, on observe un niveau élevé de motivation, mais un faible niveau de capacité de travail. Dans le cas d'absentéisme noir, c'est l'inverse. L'absentéisme gris se situe entre les deux. En cas d'absentéisme rose, l'employé est motivé et travaille, mais n'est pas réellement apte au travail.

Plus récemment, on parle davantage de degrés d'employabilité - (1) pas employable, (2) employable en principe moyennant un soutien et (3) employable - pour ces travailleurs malades qui ne sont pas au travail plutôt que de faire référence à ces couleurs.

Comprendre ces aspects peut contribuer à une gestion efficace de l'absentéisme pour maladie au travail.

La réintégration chez l'employeur ou la facilitation de la reprise du travail, pour des travailleurs après une période (prolongée) de convalescence à la suite d'une maladie ou un accident, ou pour ceux qui ont un problème de santé particulier, consiste principalement à explorer les possibilités de fournir un travail adapté ou autre, ou des adaptations du poste de travail. Cela peut se faire de plusieurs manières :

- Le travailleur peut prendre contact avec l'employeur de manière informelle.
- Demander une visite de pré-reprise du travail au conseiller en prévention-médecin du travail.
- Le travailleur (ou l'employeur) peuvent initier un processus de réintégration : les procédures[8] à cet égard sont définies dans un chapitre sur la réintégration au travail (livre Ier, titre 4, chapitre VI du Code du bien-être au travail).

Réintégration : Les différents rôles

Employeur

- Responsable de la politique interne
- Plan de réintégration
- Maintient le lien avec l'entreprise

8 Vous trouverez plus d'infos sur la Réintégration des travailleurs en incapacité de travail sur le site du SPF Emploi (www.emploi.belgique.be), dans la rubrique La surveillance de la santé des travailleurs.

Supérieur hiérarchique

- Repérer les signaux d'alerte
- Contacts avec le travailleur malade
- Entretien de retour au travail
- Organisation du trajet (pendant l'absence et au retour)
- Communication aux collègues

Travailleur concerné

Montre sa volonté et se concerte avec le supérieur hiérarchique

Collègues

Répartition du travail pendant l'absence et lors de la reprise du travail

Service RH

Accompagnement du travailleur et du supérieur hiérarchique au niveau des mesures de soutien

Syndicat et concertation sociale

Soutien dans la communication entre les différents acteurs

Service interne ou externe pour la prévention et la protection au travail

Conseillers en prévention spécialisés : MT, ergonome, CPAP

Médecin traitant

- Généraliste ou spécialiste
- Diagnostic et certificat

Médecin contrôle

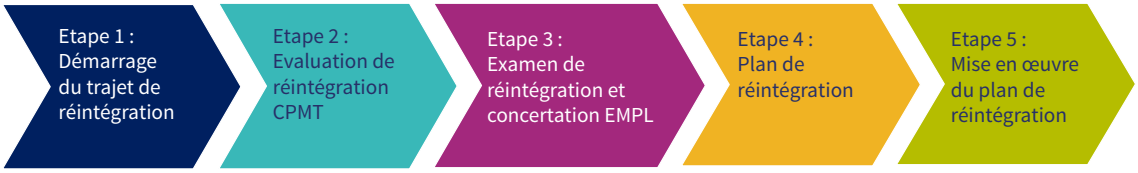
- Visite possible tout au long du trajet
- Obligatoire de se soumettre, si non « inactivité »
- Contrôle l'incapacité

Médecin conseil (de la mutuelle)

- Reconnaissance de l'incapacité
- Conseil, aide au retour

La réintégration chez l'employeur en 5 étapes

Trajet 'formel'



Une checklist Réintégration au travail est disponible sur le site du SPF Emploi (www.emploi.belgique.be), dans la rubrique publications, pour les acteurs de terrain impliqués dans la mise en place de trajets formels ou informels de réintégration et a pour but de les inspirer en vue de confirmer ou de développer leurs pratiques en ce qui concerne le retour au travail.

- en amont de l'incapacité de travail: la prévention des risques;
- au moment de l'incapacité de travail: le maintien du contact;
- la réintégration effective;
- la communication entre les acteurs.

6.2 Quels sujets aborder avec un collaborateur (régulièrement) absent ?

Lorsque vous vous entretenez avec un collaborateur qui s'absente (régulièrement), certains points importants doivent être abordés :

1. Informez-vous sur la politique en matière d'absentéisme et de présence au travail :
   - Veillez à être au courant du protocole en cas d'absentéisme pour maladie et de la collaboration éventuelle avec l'équipe médicosociale.
   - Ayez connaissance d'autres accords pertinents et d'alternatives pour du travail adapté.
2. Prévisibilité et accords clairs :
   - Fixez des accords clairs sur les moments de contact pendant l'absence. Cela évite que ces moments soient perçus comme un contrôle.

3. Parlez des conséquences de l'absence pour cause de maladie :
   - Informez-vous sur la durée de l'absence.
   - Discutez des tâches ou accords éventuels.
   - Questionnez les facteurs liés au travail.
   - Comment s'organise la communication aux collègues ?
   - Y aura-t-il un contact pendant l'absence ?
   - Existe-t-il des schémas dans les signalements de maladie ?
   - Quand et comment une notification de maladie est-elle prolongée ?
   - Y a-t-il une possibilité de travail adapté ?

Vous pourrez ainsi gérer efficacement l'absentéisme pour maladie en tant que supérieur hiérarchique.

6.3 Que faire si un collaborateur s'absente et revient après un burn-out ?

Lorsqu'un collaborateur s'absente puis revient après un burn-out, différentes étapes et considérations doivent être prises en compte. Voici quelques directives :

Avant l'absence

Gestion préventive : suivez de près la charge de travail et la capacité des travailleurs. Cela permet d'anticiper les causes possibles d'absentéisme (par exemple, pression au travail, charge physique, mauvaises conditions de travail, conflits, etc).

Pendant l'absence

Dosez l'information

- Comprenez qu'une personne en burn-out peut avoir besoin de plus d'énergie pour enregistrer des informations.
- Limitez les questions à l'essentiel pour l'organisation du travail et le suivi durant l'absence du collaborateur.

Transparence et vie privée

- Respectez les souhaits du travailleur en matière de contact et de partage de l'information.

- Discutez par téléphone sur la manière de rester en contact avec les collègues et le ou les supérieurs hiérarchiques.
- Concertez-vous quant au message d'absence pour faire comprendre que le collaborateur pourrait s'absenter pendant une longue période. N'attendez pas du collaborateur qu'il lise ses e-mails pendant cette période.

Impact émotionnel

- Tenez compte du fait que les collaborateurs atteints de burn-out peuvent ressentir des émotions compliquées.
- Acceptez que leurs perspectives professionnelles dépendent de leurs émotions et qu'elles évoluent au fil de leur rétablissement.

Concertation avec l'équipe médicosociale

Si vous disposez d'une telle équipe, parlez du collaborateur qui s'est absenté.

Valorisation pour les collègues

- Reconnaissez la surcharge créée pour les collègues qui assurent la suppléance.
- Faites preuve de reconnaissance pour leurs efforts.

Consultez le médecin du travail et le conseiller en prévention

Encouragez le collaborateur à consulter le médecin du travail et le conseiller en prévention aspects psychosociaux. Cela peut contribuer à une réintégration réussie.

Lors de la reprise

Reprise du travail en phases

- Stimulez une reprise progressive du travail.
- Commencez par un contact soutenant et respectez le temps nécessaire à une reprise durable.

Préparation à la reprise du travail

- N'attendez pas le jour de reprise du travail pour communiquer avec le collaborateur.
- Préparez ce moment ensemble pendant son congé de maladie.

Conditions préalables à la réintégration

- Abordez dans l'équipe les conditions pour une bonne réintégration.
- Reconnaissez les efforts de l'équipe durant l'absence du collaborateur.
- Veillez à annoncer le retour de manière positive et à susciter la compréhension de toutes les parties.
- Évitez une avalanche de règles et de limites qui peuvent être affligeantes pour le collègue qui revient.

Registre et changements

- Tenez un registre à jour avec ce qui a été discuté avec l'équipe pendant l'absence et des changements au sein du département.
- Préparez-vous à un entretien de reprise pendant lequel vous communiquerez ces informations.

Premier jour et suivi

- Accordez une attention particulière au contenu et à la structure du premier jour de travail.
- Parcourez par exemple la boîte e-mail et répondez aux messages.
- Intensifiez progressivement le contact et la collaboration avec les collègues.

Entretiens et suivi :

Enfin, fixez des entretiens de suivi avec le collaborateur lors de son retour.

Retenez qu'une communication personnelle et respectueuse est essentielle durant ce processus. En tant que supérieur hiérarchique, vous pourrez ainsi favoriser une réintégration réussie.

Vous veillerez ainsi à un environnement de travail sûr pour tous les collaborateurs.

Vous voulez réfléchir à votre politique de retour au travail ? Faites l'exercice 5 sur l'absentéisme et réintégration !

7. Travail hybride

Le travail hybride, où les collaborateurs travaillent tant au bureau que depuis leur domicile, est devenu un sujet important ces dernières années. Comment diriger vos collaborateurs à distance ? Comment organiser le travail hybride ?

7.1 Que dois-je savoir sur le travail hybride ?

Voici quelques aspects importants à comprendre :

Les effets positifs du travail hybride

- Une amélioration de l'équilibre entre travail et vie privée : les collaborateurs peuvent combiner le travail et la vie privée avec plus de flexibilité.
- Une augmentation du sentiment de liberté et de responsabilité : le travail hybride offre un plus grand sentiment d'autonomie.
- Une augmentation de l'implication : les collaborateurs se sentent plus impliqués dans leur travail.
- Une diminution de l'absentéisme pour maladie : la flexibilité peut contribuer à une expérience du travail plus saine.
- Un gain de temps : le temps de déplacement vers le lieu de travail diminue.
- Une amélioration de l'employabilité : les collaborateurs peuvent rester actifs plus longtemps.

Les risques psychosociaux du travail hybride

- Un manque de cohésion sociale : la communication à distance peut conduire à des incompréhensions et à un affaiblissement du lien entre les collègues et l'organisation.
- Une difficulté à s'arrêter de travailler : certains collaborateurs éprouvent des difficultés à lâcher prise par rapport au travail.
- Une augmentation de l'individualisme : l'évaluation sur la base des résultats peut conduire à mettre davantage l'accent sur le travail individuel et à une diminution de l'esprit d'équipe.

Il est important de comprendre ces aspects et de trouver le bon équilibre entre la flexibilité et le lien social.

Trois check-lists[9] ont été développées pour aider les organisations qui souhaitent introduire le travail hybride ou qui souhaitent améliorer leur forme actuelle de travail hybride. Les check-lists ont pour objectif d'inspirer ou d'orienter les acteurs impliqués dans un tel projet de changement.

La référence centrale des check-lists est le bien-être au travail. Les risques psychosociaux associés au travail hybride sont discutés, ainsi que les actions qui peuvent être entreprises pour prévenir ces risques.

- La première check-list, **une base pour le travail hybride**, est la plus détaillée et couvre ce qui est généralement requis pour rendre possible une organisation du travail hybride.
- La deuxième check-list, **organiser le travail hybride**, traite de la question de savoir qui doit être impliqué et de quelle manière dans le développement d'une organisation de travail hybride.
- La troisième check-list, **les composantes du bien-être du travail hybride**, examine les risques individuels en matière de bien-être une fois qu'un environnement de travail hybride a été établi. Ce sont donc des points d'attention pour améliorer l'organisation du travail hybride.

7.2 En tant que supérieur hiérarchique, comment diriger les collaborateurs à distance ?

En tant que supérieur hiérarchique à distance, il est important de diriger vos collaborateurs sur la base de résultats. Même si vous craignez de perdre le contrôle, il est essentiel de fixer des attentes claires et réalistes. Voici quelques conseils :

1. Diriger sur la base des résultats :
    - Concentrez-vous sur ce qui doit être atteint, pas sur le temps de travail exact ou le lieu de travail.
    - Soyez clair(e) quant aux attentes et aux objectifs.

9 Consultez ici les check-lists pour le travail hybride sur le site du SPF Emploi (www.emploi.belgique.be), dans la rubrique Publications.

2. Intérêt et implication sincères :

- Montrez de l'intérêt pour le travail de vos collaborateurs.
- Comprenez qu'ils ne soient pas toujours instantanément disponibles. Anticipez donc en planifiant efficacement le fonctionnement du service.

3. Style de management pour le télétravail :

- Assurez-vous que le télétravail puisse être efficace, par exemple des accords sur l'accessibilité, en garantissant un accès fluide à Internet, en proposant un casque, etc.
- Écoutez votre équipe et encouragez la collaboration.

4. Travailler pour produire :

- Si votre organisation est déjà orientée vers les résultats, le télétravail conviendra mieux.

7.3 Comment organiser le travail hybride en tant que supérieur hiérarchique ?

En tant que supérieur hiérarchique, vous pouvez organiser le travail hybride de manière efficace. Voici quelques étapes importantes :

1. Identifier les attentes et les besoins :

- Analysez quelles tâches et quelles activités sont indiquées pour le télétravail.
- Tenez compte des missions spécifiques chez les clients qui exigent une présence physique.

2. Phasage et rythme adapté :

- Offrez aux collaborateurs la possibilité d'accumuler de l'expérience en matière de travail à distance.
- Adaptez le rythme aux besoins individuels.

3. Accords clairs sur les attentes :

- Discutez avec les collaborateurs intéressés des tâches qui peuvent être réalisées en télétravail.
- Fixez des attentes claires en matière de résultats, de qualité et de portée.

4. Rapports et suivi des résultats :

- Travaillez avec les collaborateurs à un suivi de qualité.
- Organisez des réunions régulières pour aborder l'évolution.

5. Accords avec les collègues :

- Ne fixez pas d'accords seulement avec les collaborateurs en télétravail, faites-le également avec les collègues directs.
- Répartissez le télétravail dans l'équipe de sorte que les intérêts et les possibilités de chacun soient respectés.

6. Partagez les informations utiles avec l'ensemble de l'équipe :

- Encouragez les collaborateurs à partager leurs agendas et d'indiquer sur quoi ils travaillent.
- Montrez l'exemple en communiquant clairement et en rendant votre agenda accessible.

7. Faites preuve de compréhension pour le contexte individuel :

- Comprenez la situation dans laquelle les membres de l'équipe travaillent et leurs limitations éventuelles.
- Anticipez les défis potentiels et adaptez votre planning.

8. Vérifiez que votre message soit bien transmis :

- Communiquez de manière claire et contrôlez si le message a été compris.
- Préférez la communication orale pour prévenir les malentendus.

9. Soyez un « people manager » et faites confiance à l'autonomie :

- Fixez des attentes claires pour l'équipe dans son ensemble et pour chaque membre de l'équipe en particulier en utilisant des objectifs SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini)[10] pour offrir ensuite plus d'autonomie (Tableau 1).
- Accordez votre confiance et soyez soutenant en cas de questions.

Tableau 1 : Clarification du principe SMART

S	Spécifique	L'objectif doit être clair et précis, répondant aux questions « Qui ? », « Quoi ? », « Où ? », « Quand ? » et « Pourquoi ? ».
M	Mesurable	L'objectif doit inclure des critères permettant de mesurer les progrès et de savoir quand il est atteint. Posez des questions comme « Combien ? », « Comment savoir si l'objectif est atteint ? ».
A	Atteignable	L'objectif doit être réaliste et réalisable, ambitieux mais pas impossible.
R	Réaliste	L'objectif doit avoir du sens et être pertinent par rapport à vos priorités ou objectifs globaux.
T	Temporellement défini	L'objectif doit avoir une échéance ou un cadre temporel pour maintenir la motivation et l'engagement.

10. Aidez à fixer des priorités :

- Concertez-vous avec les membres de l'équipe sur leurs défis et fixez des priorités ensemble.

10 Steffens, G. Smartcriteria, succesvoller worden door betere doelen te stellen. E-book Standaard Boekhandel.

11. Facilitez les questions :

- Soyez accessible et communiquez sur la manière dont vous souhaitez qu'on vous adresse des questions.
- Ex. vous voulez que vos collaborateurs compilent leurs questions pour les poser à un moment planifié ? Vous préférez qu'ils vous les adressent par mail ? Passez des accords clairs avec eux à cet égard. Vous ne voulez vraiment pas être dérangé(e) ? Communiquez-le ou notez-le dans votre agenda avec le moment où vous serez de nouveau joignable.
- Respectez le temps et la disponibilité de chacun.

12. Demandez régulièrement comment ça va :

- Montrez de l'intérêt pour le bien-être de vos collaborateurs.
- Gardez du temps pour une discussion informelle.
- Organisez des réunions numériques régulières pour vous soutenir mutuellement.

En tant que supérieur hiérarchique, vous pourrez ainsi diriger votre équipe à distance de manière efficace.

En tant que « people manager », vous avez toujours la crainte que les collaborateurs ne soient pas tout à fait au travail ? Sachez que même au bureau, vous ne savez pas toujours ce que tout le monde est en train de faire. La présence physique n'est pas une garantie de productivité.

Vous voulez évaluer votre politique de télétravail ? Faites l'exercice 6 sur le travail hybride !

Leadership et gestion d'équipe: pour un environnement de travail positif

8. Communiquer et écouter activement

Récemment, vous avez remarqué qu'Anne a du mal à terminer son travail à temps et qu'elle commet de plus en plus d'erreurs.

Elle arrive chaque matin en traînant les pieds et ne cesse de se plaindre à ses collègues, au sujet de tout et de rien.

Vous constatez que l'ambiance dans l'équipe en pâtit. Les travailleurs ne se disent plus bonjour et le drink hebdomadaire réunit de moins en moins de monde.

Vous souhaitez parler de la situation à Anne, mais comment faire?

Votre principal outil en tant que supérieur hiérarchique est la communication et le dialogue avec vos collaborateurs. Les principes et techniques d'écoute active et de communication bienveillante peuvent vous y aider et améliorent les chances de créer des relations constructives et d'entretenir la sécurité psychologique au sein de l'équipe. Vous montrez par ce biais l'exemple à votre équipe.

8.1 L'écoute empathique : comment faire ?

L'écoute empathique consiste à se projeter à la place de l'autre et à comprendre ses émotions. Sans empathie, vous parlez dans le vide et des incompréhensions peuvent apparaître. Il s'agit de bien « lire » et comprendre les messages verbaux et non verbaux des autres. Qu'il s'agisse d'entretiens de fonctionnement, d'évaluations, de réunions ou d'entretiens avec les collaborateurs rencontrant des difficultés, l'écoute empathique joue un rôle crucial.

En utilisant les techniques qui suivent, vous retirerez l'essentiel du message et vous stimulerez les autres à transmettre ce qu'ils ont à dire :

- **Écouter activement :**
  - Établissez le contact avec le ressenti de l'autre.
  - Explorer les sentiments et les besoins.
- **Empathie :**
  - Mettez-vous à la place du collaborateur dans cette situation.
  - Laissez votre avis et vos besoins de côté.

- **Questions d'approfondissement :**
  - Osez des questions ouvertes (Quoi ? Comment ? Qui ? Quand ? Dans quelle mesure ?) pour obtenir une quantité d'informations.
    - Ex. : « Qu'est-ce qui ne va pas précisément ? »
    - Ex. : « Que s'est-il passé précisément ? »
    - Ex. : « Quelles solutions envisagez-vous ? »
  - Les questions fermées ne fournissent que « oui » ou « non » comme réponse, mais peuvent mener la discussion plus loin.
  - La question miracle : « Imaginez, vous vous couchez ce soir et un miracle se réalise pendant la nuit pour vous aider au travail. Vous arrivez le lendemain matin au travail. À quoi remarquez-vous qu'un miracle a eu lieu ? Qu'est-ce qui a changé ? ».
  - Évitez les questions avec « pourquoi » et les questions suggestives.
    - Une question commençant par « pourquoi » donne à l'autre l'impression qu'il ou elle doit se justifier (mieux : « Qu'est-ce qui fait que... ? »).
    - Les questions suggestives orientent l'autre dans une direction particulière. Ex. : « Ne pensez-vous pas que vous avez attendu trop longtemps pour effectuer cette tâche ? » ; « Pensez-vous également que vous auriez pu aller plus vite ? ».
- **Paraphraser :**
  - Répétez avec vos propres mots ce que vous avez entendu pour vérifier si vous avez bien compris l'autre (attention aux interprétations !).
  - Vous vérifiez ainsi si vous avez bien saisi l'autre, vous l'encouragez à élaborer et vous pouvez aborder le thème de manière plus précise et concrète.
- **Résumer :**
  - Répétez brièvement ce que l'autre a dit pour amener de la structure au discours.
- **Refléter :**
  - Formulez les principaux sentiments de l'autre avec vos propres mots, pour qu'il se sente compris.
  - Les signaux d'émotion peuvent être : le volume de la voix, l'intonation, l'attitude (ex. : bras croisés).
- **Reformuler positivement :**
  - Donnez une tournure constructive aux énoncés négatifs en les reformulant.
  - Aidez l'autre à jeter un autre regard sur la situation.

- **Le pouvoir du silence :**
  - Osez garder le silence pour permettre à l'autre de réfléchir.
  - Les silences apportent du calme dans la discussion et peuvent lui donner une nouvelle direction.

8.2 Comment bien mener une discussion ?

La checklist qui suit peut vous aider à mener les entretiens avec vos collaborateurs :

1. Ouvrez la discussion
   - Accueillez le collaborateur et proposez une boisson.
   - Discutez.
   - Précisez l'objectif de l'entretien.
   - Indiquez combien de temps vous avez à lui accorder.
2. Pendant l'entretien
   - Écoutez ce que le collaborateur a à dire avec empathie.
   - Faites référence aux objectifs de départ en déterminant l'avancement, en dressant un bref résumé et en questionnant votre interlocuteur.
   - Faites-le lorsque vous avez perdu le fil ou que votre interlocuteur risque de s'enliser dans des détails.
   - Discutez de ce qui doit encore être abordé et si le résultat attendu est atteint.
3. Conclure l'entretien
   - Résumez ce qui a été discuté.
   - Fixez des accords sur qui fait quoi, et quand.
   - Motivez le collaborateur à entreprendre des actions à son niveau.
   - Déterminez ce qui reste confidentiel.
   - Clôturez avec bienveillance : demandez comment la discussion a été ressentie, ce que le collaborateur va encore faire dans la journée, et laissez de l'espace pour réfléchir aux prochaines étapes.
   - Remerciez-le pour la discussion et précisez que vous restez disponible pour d'autres échanges.

8.3 Comment gérer-vous les émotions ?

Les émotions peuvent être violentes ou cachées. Une émotion indique qu'il s'agit de quelque chose d'important pour l'autre.

Quelques conseils

Exprimez ce que vous remarquez

- « Je remarque que vous avez l'air tendu. Est-ce le cas ? »
- « Cela vous bouleverse. »

Questionnez davantage si vous détectez une émotion

- « Qu'est-ce qui vous touche dans cette situation ? »
- « Qu'est-ce qui vous rend aussi en colère/triste dans ce cas ? »

Laissez de l'espace pour la peine, la colère, etc. Ne les niez pas !

- « Je vois que vous êtes triste. Prenez votre temps. »
- « Vous êtes en colère, c'est OK. »

Faites preuve de compréhension

« Je comprends que cela est important pour vous. »

Résumez. Vous montrez ainsi que vous écoutez et vous vérifiez si vous avez bien compris !

- « Donc... »
- « Je vous entends dire que... »

ÉCOUTEZ... et montrez que vous le faites, tant au niveau verbal que non verbal !

- Hochez la tête, « mmmh ».
- Tournez-vous vers la personne.

Attention à l'humour !

Ayez conscience de vos sensibilités. Quand êtes-vous susceptible de réagir de manière plus détachée ou plus dure ?

Ne niez pas vos propres pièges, mais ne les laissez pas diriger la discussion non plus.

Lorsque cela devient trop pénible

- Soyez cordial(e).
- Instaurez une pause ou proposez quelque chose à boire.
- Par la suite, cherchez du soutien auprès d'un collègue pour réfléchir à la discussion.

Clôturez l'entretien dans le calme et la positivité.

8.4 Donner et recevoir du feed-back : comment faire ?

Qu'est-ce que le feed-back ?

Donner du « feed-back » signifie littéralement « retour (d'information) ». Il s'agit d'une communication à quelqu'un sur la manière dont son comportement est perçu ou vécu. L'objectif du feed-back est toujours constructif : renforcer ou améliorer une relation (de travail). Les problèmes sont partagés ouvertement, au même titre que les compliments.

Pourquoi donner du feed-back est-il difficile ?

Il n'est pas simple de bien donner du feed-back. Les personnes craignent qu'il ne soit perçu comme une critique négative. Il peut conduire à des conflits, des relations perturbées ou entamer la motivation d'une personne.

Quelques obstacles fréquents au feed-back :

- « Je vais blesser l'autre. »
- « L'autre sera en colère contre moi. »
- « L'autre va rompre le contact. »
- « On va mal me comprendre. »
- « Je vais commencer à crier et dire des choses stupides. »

Toutefois, si le feed-back est donné et reçu correctement, il clarifie la collaboration et crée une ambiance propice où le dialogue est ouvert.

Comment développer les compétences en matière de feed-back ?

La communication bienveillante est une approche utile. Elle permet de transmettre un message de manière claire et non agressive d'un point de vue en « je ». Vous vous concentrez sur vos observations, vos sentiments et vos besoins ainsi que sur ceux des autres.

Quand mettre le feed-back en place ?

Pensez aux entretiens de fonctionnement ou d'évaluation, mais également aux situations qui demandent une attention immédiate.

Posez-vous les questions suivantes au préalable

- « Que dit mon for intérieur ? »
- « Qu'est-ce que je souhaite extérioriser par rapport à cela ? »
- « Sur quel comportement précis chez l'autre je souhaite m'exprimer ? »

Le feed-back diffère de la critique

Il existe des différences claires entre la critique et le feed-back (tableau 2), même si l'objectif reste le même : donner des informations à quelqu'un sur sa manière de fonctionner.

Attardons-nous sur les principales différences :

Tableau 2 : Aperçu des principales différences entre critique et feedback

Émettre une critique	Donner du feed-back
Maintient la distance, on n'attend pas de réponse	On attend une réponse / réaction en retour
On n'exprime pas ce qui nous plaît	On veut s'entraider pour mieux travailler ensemble
Seuls les comportements qui ne sont pas bons sont mis en avant	Les choses positives sont aussi exprimées
L'objectif est d'abord de se débarrasser de son propre mécontentement	Les comportements qui nous dérangent sont abordés de manière positive
On n'écoute pas la réaction de l'autre	On a conscience que les informations données à l'autre en disent autant sur le messager que sur le destinataire

Lorsqu'on donne un feed-back, on entre donc dans une relation différente de celle qui s'installe lorsqu'on exprime une critique. La personne qui donne le feed-back souhaite contribuer à identifier les causes afin d'en tirer des enseignements.

Critiquer ne fait bien souvent qu'augmenter la distance avec l'autre et dégrade généralement la relation.

Donner et recevoir du feed-back est uniquement possible si les deux parties ont l'intention d'apprendre, et si la confiance et la sécurité sont garanties.

Les quatre piliers de la communication non violente ou bienveillante[11]

Attardons-nous sur la communication bienveillante et comment vous pouvez donner et recevoir du feed-back de manière constructive. La communication bienveillante est une approche axée sur la transmission de messages de façon claire et respectueuse. Elle repose sur quatre piliers qui respectent un ordre établi (Figure 8).

Figure 8 : Les 4 piliers de la communication bienveillante

Observation :

- Décrivez de manière spécifique ce que vous avez observé sans interprétations ou jugements.
- Par exemple : « Pendant la réunion, j'ai remarqué que vous avez souvent été interrompu ».

Sentiment :

Exprimez vos sentiments dans la situation. Il n'y a pas de bons ou de mauvais sentiments.

11 Marshall B. Rosenberg (editie 2021). Communication non violente : Lemniscaat.

Besoin :

- Identifiez les besoins qui n'ont pas été rencontrés : « De quoi aviez-vous besoin dans cette situation ? » , « Qu'est-ce qui était important pour vous ? ».
- Par exemple : « J'avais besoin d'une communication claire et de collaboration ».

Demande :

- Formulez une demande pour améliorer la situation. Soyez concret(e) et positif(-ve).
- Une demande n'équivaut pas à une exigence envers l'autre personne.
- Par exemple : « Pouvons-nous nous accorder pour échanger régulièrement afin d'éviter les incompréhensions ? », « Puis-je vous demander d'arriver à l'heure aux réunions désormais ? ».

En outre, il est important de communiquer depuis votre perspective, en « je » :

- Parlez à la première personne. Utilisez le « je » plutôt que le « tu » pour mettre l'accent sur vos observations, vos sentiments et vos besoins.
- Par exemple : « J'ai remarqué que l'échéance n'a pas été respectée et je me suis inquiété parce que nous avons du retard ».

L'art de recevoir du feed-back

En tant que supérieur hiérarchique, il est important d'être ouvert au feed-back et de pouvoir le recevoir de manière bienveillante. Embrasser votre vulnérabilité, réfléchir sur le feed-back reçu et l'utiliser pour s'améliorer est une preuve d'un leadership mature.

Recevoir du feed-back n'est pas toujours facile. Vous pouvez vous sentir attaqué et adopter une position défensive en :

- Énonçant les erreurs et les défauts de l'autre ;
- Niant : « Je ne sais pas qui dit ça ni pourquoi. » ;
- Contestant la validité du feed-back.

Voyez le feed-back comme un engagement de l'autre à éclaircir certains points directement avec vous et une opportunité d'en tirer des enseignements.

Voici quelques conseils pratiques :

Écoutez et questionnez :

- Donnez de l'espace à l'autre pour s'exprimer et posez des questions pour récolter plus d'informations : « Pouvez-vous préciser votre pensée ? », « Expliquez-moi », « C'est bien ça que vous voulez dire ? ».
- Évitez même d'argumenter ou de vous expliquer.

Ne vous défendez pas directement :

- Résistez à l'envie de vous défendre directement.
- Intégrez d'abord le feed-back avant de réagir.

Montrez que vous prenez les choses au sérieux :

- Montrez que vous prenez le feed-back au sérieux et que vous allez le prendre en compte.
- Si vous ne pouvez rien en faire, demandez de clarifier : « Qu'entendez-vous par là ? ».

Soyez attentif :

- Faites attention aux signaux non verbaux[12] et aux informations non désirées.
- Posez par exemple la question : « Je vois que cela vous importe beaucoup, n'est-ce pas ? ».

Maîtrisez vos émotions :

- Reconnaissez vos émotions, mais restez calme.
- Si vous êtes irrité(e), signalez-le et proposez de continuer la discussion à un autre moment.

Analysez le feed-back :

- Voyez le feed-back comme une opportunité d'apprendre et d'évoluer.
- Demander l'avis des autres sur l'interprétation du feed-back.

12 Salem, M. (2009) De geheimen van non-verbale communicatie (Les secrets de la communication non verbale). Uitgeverij Deltas.

Faites une proposition :

Faites une proposition dans laquelle vous tenez compte du feed-back.

Remerciez l'autre pour son feed-back direct

Revenez sur le feed-back :

Utilisez un message en « je » pour revenir sur le feed-back.
Ex. : « Je t'ai donné du feed-back sur ton travail la semaine dernière. Je suis curieux (-se) d'entendre comment tu as intégré ce feed-back et comment je peux t'aider encore sur ce point ? » .

Recevoir du feed-back est une occasion de vous améliorer et de vous développer. Remerciez l'autre pour son implication et restez ouvert à l'évolution.

8.5 Que devez-vous savoir sur la participation et la prise de décisions ?

La prise de décisions est un sujet crucial au sein des organisations. L'efficacité d'une décision est déterminée par la qualité de la prise de décision et l'ampleur de l'acceptation de celle-ci.

En tant que supérieur hiérarchique, vous devez tenir compte de quelques aspects importants :

Types de décisions :

- Décisions pratiques : Celles-ci ont une influence sur l'avancement journalier du travail, par exemple l'achat de matériel de bureau.
- Décisions stratégiques : Telles que les rachats d'entreprise ou les décisions qui influencent la vision et les objectifs de l'organisation.
- Décisions tactiques : Celles-ci ont des conséquences sur le personnel, la logistique, les méthodes de production, etc.

Pouvoir décisionnel :

- La prise de décisions traditionnelle où une seule personne détient le pouvoir décisionnel. Cela peut être indiqué si toutes les informations et l'expertise sont détenues par cette personne.
- Décisions de majorité par le biais de processus démocratiques.

- Décisions consensuelles. Celles-ci peuvent être nécessaires si l'adhésion et l'engagement revêtent une grande importance.

Procédure pour la prise de décisions

- Déterminez une procédure structurée pour prendre les décisions importantes.
- Déterminez les domaines principaux pour lesquels des décisions sont prises.
- Déterminez par domaine qui sont les acteurs détenant un pouvoir d'information, d'avis ou de décision.
- Explorez les résistances ou objections éventuelles et envisagez des solutions alternatives.
- Choisissez la meilleure solution et fixez des accords sur leur exécution.

En bref, il est essentiel en tant que supérieur hiérarchique d'avoir conscience du type de décision que l'on prend et de savoir comment il est possible de gérer ce processus.

Comment encourager l'implication dans la prise de décision?

Impliquer votre équipe dans les décisions favorise l'engagement et contribue à un environnement de travail positif. Voici quelques stratégies à envisager dans la pratique :

Limites claires pour la participation

- Définissez au préalable le niveau de participation auquel vos collaborateurs ont droit.
- S'agit-il d'une idée qui peut encore être adaptée ? D'une résolution concrète ou d'autres approches sont encore possibles ? D'une proposition finalisée ? Ou d'une décision définitive ?

Transparence et ouverture

- Communiquez de façon transparente sur la mesure de la participation.
- Encouragez la communication ouverte et créez une culture où les collaborateurs peuvent partager leurs idées, leur feed-back et leurs préoccupations sans crainte.

Formation et développement des connaissances

- Assurez-vous que les collaborateurs comprennent comment la planification stratégique et le budget fonctionnent.
- Proposez des formations et des ateliers pour qu'ils développent leurs connaissances et leurs compétences.

Structures formelles pour la contribution

- Envisagez la création d'un conseil des collaborateurs ou d'une commission.
- Ces organes peuvent récolter des informations, aborder des questions importantes et fournir des recommandations au management.

Approches bottom-up

- Permettez aux collaborateurs d'avoir un rôle actif en soumettant leurs idées pour les nouveaux projets.
- Le management peut ensuite évaluer et débattre sur ces idées.

Utiliser la technologie

- Les outils modernes tels que les plateformes collaboratives numériques et les outils de prise de décision facilitent la participation.
- Les collaborateurs peuvent partager des idées, donner du feed-back et voter, peu importe l'endroit où ils se trouvent ou la fonction qu'ils occupent.

Récompenser et reconnaître

Valorisez l'investissement des collaborateurs dans la prise de décisions.

Vous voulez réfléchir aux défis liés à la communication ? Faites l'exercice 7 sur la communication et l'écoute active !

9. Comment motiver votre équipe

Comment tirer le meilleur de vos collaborateurs ? Comment motiver vos collaborateurs pour qu'ils fassent preuve d'engagement dans leur travail ? Voilà des questions que vous vous êtes déjà certainement posées en tant que supérieur hiérarchique.

La théorie de l'autodétermination peut vous y aider. Cette théorie issue de la psychologie postule que la motivation d'une personne est basée sur trois besoins essentiels :

- L'Autonomie : le besoin de faire ses propres choix et de prendre des décisions.
- Le Besoin d'appartenance : le besoin d'appartenir à un groupe ou à une organisation.
- La Compétence : l'envie de réussir à concrétiser des choses.

Si vous parvenez à répondre à ces besoins de base en tant que supérieur hiérarchique, vous pourrez compter sur une équipe de collaborateurs très motivés.

9.1 Comment appliquer l'ABC en tant que supérieur hiérarchique ?

A. Autonomie

Le fait que les collaborateurs puissent prendre des décisions personnelles contribue à un sentiment d'autonomie et renforce le sentiment de contrôle sur ses propres occupations.

Jan Van Der Vurst[13] décrit dans son livre 'Impact. Hoe vergroot ik mijn invloed?' (2012, Impact. Comment étendre mon influence) comment les supérieurs hiérarchiques peuvent donner de l'autonomie à leur équipe :

- **Offrir des choix :**
  - Proposez des options à vos collaborateurs.
  - Laissez-les choisir parmi les alternatives.

13 Van Der Vurst, J. (2012) Impact, hoe vergroot ik mijn invloed? Spectrum.

- **Gérer la résistance :**
  - Si une tâche n'est pas bien reçue, indiquez que vous l'avez remarqué. Répétez la consigne et expliquez pourquoi vous leur attribuez certaines tâches ou demandes.
- **Propositions et divergences d'opinions :**
  - Demandez autant de propositions que possible de la part de vos collaborateurs et sondez les motivations derrière leurs idées.
  - Laissez vos collaborateurs discuter de leurs divergences d'opinions entre eux sans prendre directement une décision en tant que supérieur hiérarchique. Permettre à vos collaborateurs d'établir le planning de leurs congés eux-mêmes est un bon exemple. Précisez toujours les conditions à respecter dans ce cadre.
- **Organisez des boucles de feed-back :**
  - Plus les collaborateurs sont impliqués dans la définition des objectifs, plus le besoin d'autonomie est rempli. Il est possible qu'une série d'objectifs soit imposée par le management. Ce n'est pas un problème du moment que le management explique bien le fondement de cet objectif et pourquoi il a été choisi. Quoi qu'il en soit, l'équipe dispose presque toujours d'un peu de marge de manœuvre pour définir des objectifs intermédiaires. Tirez le maximum de cette marge de manœuvre.
  - Instaurez des moments de mesure réguliers pour veiller à l'avancement.
  - Prévoyez des affichages visibles des résultats sur le lieu de travail. Ne partagez pas ces résultats qu'avec le management, faites-le surtout avec les personnes directement concernées. Les affichages les plus percutants sont ceux situés au milieu du lieu de travail, là où tout le monde peut consulter la même information et la comprendre de la même manière.
  - Laissez l'équipe discuter des actions et les définir. Cela demande du temps, mais il s'agit de la seule possibilité pour les travailleurs de s'approprier ce qu'ils font et les résultats.

B. Besoin d'appartenance

Appartenir à un groupe et être accepté est un besoin humain de base. Si vous voulez faire en sorte que vos collaborateurs se sentent acceptés et respectés pour qui ils sont, prenez en compte les éléments suivants :

- Donnez aux membres de l'équipe la possibilité d'explorer leurs valeurs personnelles.
- Énoncez les valeurs et les normes importantes pour l'entreprise, sans oublier ce qui n'est pas toléré.

- Explorez les options pour mieux adapter les situations dans lesquelles les collaborateurs doivent faire évoluer leurs valeurs personnelles.
- Acceptez que certaines choses soient importantes pour eux, même s'ils ne l'appliquent pas toujours dans leur environnement de travail.
- Donnez de l'espace aux gens pour exprimer leurs doutes sur leur travail et si celui-ci correspond ou non à ce qu'ils trouvent réellement important.
- Laissez-les s'exprimer sur leurs préoccupations personnelles.

En outre, nous souhaitons vous encourager à :

- Ouvrir rapidement le dialogue sur les conflits.
- Veiller à l'ambiance et au travail d'équipe.
- Clarifier le fonctionnement et les responsabilités.
- Investir dans une concertation de travail régulière pour favoriser le sentiment d'appartenance.
- Investir dans une communication ouverte et claire.

C. Compétence

Plus que jamais, avoir confiance dans les compétences de vos collaborateurs revêt une grande importance. Offrez à vos collaborateurs la possibilité de mettre au maximum leurs compétences à profit et aidez-les à développer l'assurance qu'ils mèneront les choses à bien. Pour que les collaborateurs restent ouverts à l'apprentissage, au développement et à la réflexion, il est important d'instaurer un état d'esprit orienté sur la croissance et le développement.

Les conseils suivants peuvent vous aider :

- **Faites référence à des réussites** passées pour mettre l'accent sur les accomplissements et susciter la confiance des membres de l'équipe dans leurs compétences.
- Mettez en place un **système de parrainage solide pour les nouveaux collègues**, de sorte qu'ils soient soutenus dans l'exécution de nouvelles tâches. Donnez un rôle d'exemple au parrain/à la marraine.
- **Encouragez sincèrement** les collaborateurs et exprimez **votre appréciation**. Ne valorisez pas uniquement les résultats atteints, mais également les efforts et le processus qui ont précédé.
- Donnez l'exemple en matière de **volonté d'apprentissage**. Demandez du feed-back et montrez que vous en faites quelque chose.

- Demandez à la fin d'une réunion d'équipe ce que chacun en a retenu. Si vous rendez cela structurel, les collaborateurs seront attentifs face à leurs apprentissages. Cela ne peut qu'enrichir la réunion.
- Créez une rubrique fixe intitulée « Ce que j'ai appris » dans les rapports de projets. Assurez-vous qu'une analyse approfondie la précède.
- Prévoyez du temps pour les entretiens de développement où vous mettez vos collaborateurs au défi de réfléchir à leur trajet d'apprentissage et de définir des actions.

9.2 La motivation est une responsabilité partagée

Il existe de nombreux livres et conseils expliquant comment un supérieur hiérarchique peut motiver son équipe. Mais n'oublions pas que la motivation est une responsabilité partagée. Le supérieur hiérarchique comme l'équipe y contribuent. Évaluer ensemble la situation et réfléchir comment améliorer les choses est une responsabilité partagée.

Vous voulez améliorer la motivation de vos équipes ? Faites l'exercice 8 sur la manière de motiver vos équipes !

10. Encourager la collaboration et l'esprit d'équipe

Une équipe qui fonctionne bien, bien accordée, qui se soucie de ses membres et des objectifs à atteindre. C'est le rêve de tout manager, n'est-ce pas ? Comment y arriver ? Quel rôle pouvez-vous jouer à cet égard en tant que supérieur hiérarchique ? Quelques connaissances relatives au développement d'équipe et à votre rôle de supérieur hiérarchique sont nécessaires. La question de la résistance et de la manière de la gérer mérite également une attention particulière.

10.1 Une équipe versus un groupe

Une équipe est composée d'un groupe de collaborateurs interdépendants dans la réalisation de leur travail qui visent un seul et même objectif.

Plus l'interdépendance est forte et plus la réalisation des tâches dépend de la collaboration entre les personnes, plus il y a lieu de fonctionner en équipe.

Dans ce cas, il est important, en tant que supérieur hiérarchique, d'investir dans le développement de l'équipe en laissant le groupe évoluer pour devenir une équipe efficace.

Le modèle d'efficacité de l'équipe SGRPI de Fry, Rubin et Plovnick (1981)[14] (Figure 9) décrit les caractéristiques d'une équipe efficace comme suit :

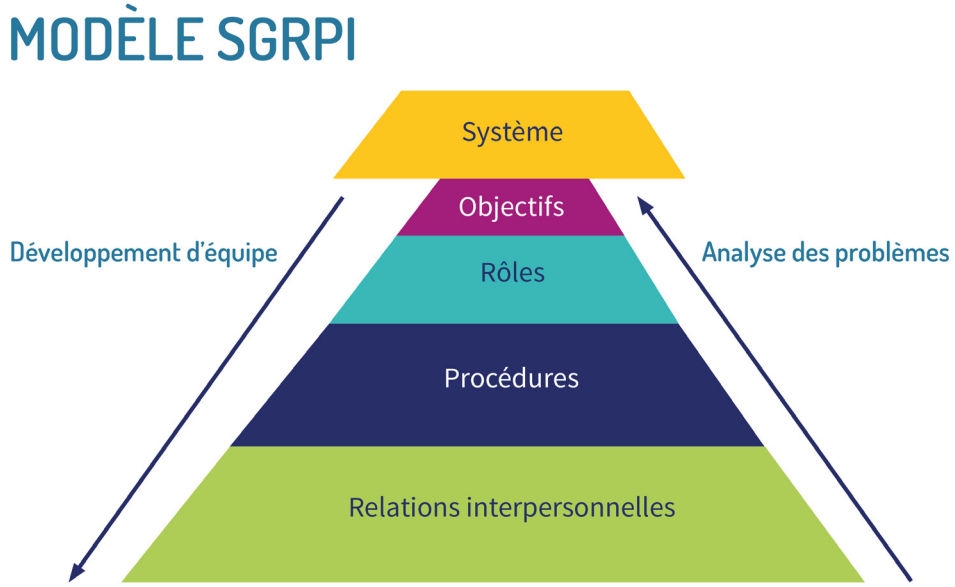


Figure 9 : Modèle d'efficacité d'équipe SGRPI (Source : Fry, Rubin et Plovnick, 1981)

Système : Cette catégorie comprend tous les facteurs issus de l'environnement de l'équipe. Le système exerce une influence sur le fonctionnement de l'équipe dans les quatre autres domaines d'efficacité. Chaque équipe doit faire face à un certain nombre de problèmes qui sont en fait le résultat du système ou de l'environnement environnant. Considérez, par exemple, les influences possibles de la structure organisationnelle, du système de récompenses et de promotion, des contacts avec d'autres groupes au sein de l'organisation et parfois des contacts avec l'environnement extérieur à l'organisation.

Objectifs : Tous les membres de l'équipe doivent comprendre les objectifs et les soutenir. Le manque de compréhension ou de concertation limite l'efficacité de l'équipe car les membres travaillent dans des directions différentes.

Rôles : Chacun doit savoir clairement quel est son rôle et quelles sont les attentes des autres. Les conflits de rôles apparaissent lorsque ces attentes ne sont pas compatibles. Des rôles clairs et des conflits de rôles limités favorisent un fonctionnement d'équipe efficace.

14 Fry, R., Rubin, I., & Plovnick, M. (1981). Dynamics of groups that execute or manage policy. In R. Payne, & C. Cooper (Eds.), Groups at work (pp. 41-58). New York, NY: John Wiley & Sons.

Procédures : La prise de décisions doit être participative pour mettre à profit l'input utile et garantir l'engagement. Le leadership efficace stimule la participation et l'exécution du travail. Les conflits doivent être gérés de manière efficace pour prévenir la perte d'énergie.

Relations interpersonnelles : La confiance, le soutien et le respect sont cruciaux dans l'équipe. Le respect et la reconnaissance améliorent l'engagement. Les tensions et les troubles de la communication dans les relations interpersonnelles sont souvent des symptômes de problèmes liés aux objectifs, à la définition des rôles ou de procédures.

Les causes d'un travail d'équipe moins efficace découlent principalement des trois catégories suivantes : les objectifs, les rôles et les procédures. Les sentiments interpersonnels désagréables éprouvés par les membres de l'équipe doivent être considérés non pas comme les causes, mais bien comme les symptômes d'un travail d'équipe défaillant. Il n'est pas toujours aisé de faire disparaître les tensions au niveau interpersonnel. En tant que supérieur hiérarchique, retenez que vous pouvez souvent améliorer les relations interpersonnelles en fixant des objectifs clairs, en définissant le rôle de chacun et en répartissant les rôles de leadership, en travaillant sur des procédures telle que la prise de décisions, et en fixant des accords sur le fonctionnement en équipe.

10.2 Adapter mon leadership aux phases du développement d'équipe

Une équipe évolue par étapes, chacune faisant émerger de nouveaux besoins clés. Le manager peut y répondre efficacement en adaptant son style de leadership à chaque phase de développement.

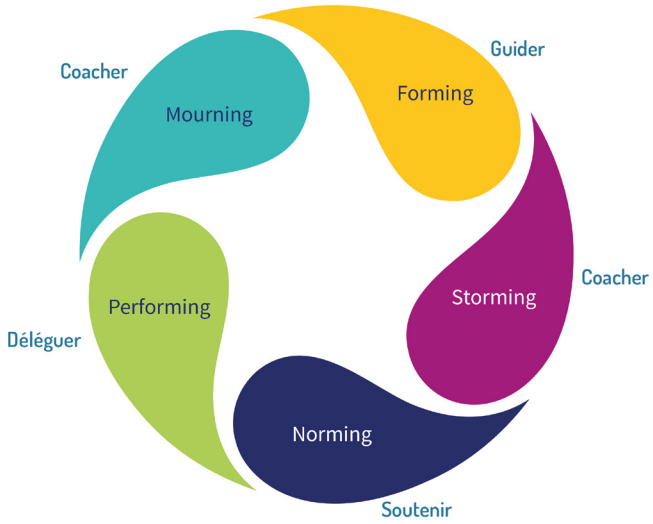


Figure 10 : Modèle de développement d'équipe de Tuckman (Source : IDEWE)

La Figure 10 montre le modèle de développement d'équipe défini par Bruce Tuckman (1965)[15]. Le modèle distingue 5 phases :

Phase 1 : « Forming » (phase de formation)

Première phase du cycle de vie d'une équipe. Dans cette phase, on trouve souvent de la motivation mais aussi beaucoup d'incertitude quant à la place de chacun dans l'équipe. On cherche à s'intégrer et chacun est à la recherche de son identité au sein du groupe.

Cette phase demande un style de leadership plutôt directif axé sur les tâches où il y a lieu de fixer des objectifs et offrant une structure de travail qui assure de la clarté et des références.

Par exemple : Soyez clair dans vos attentes envers les membres de l'équipe et de l'équipe en tant que groupe, fixez des objectifs et définissez une méthode de travail. Veillez à la structure en concertation avec l'équipe et prenez le lead lors des réunions avec l'équipe.

Phase 2 : « Storming » (phase de tension)

Le besoin d'influence devient visible et les membres de l'équipe tentent de prendre leur place dans l'équipe.

Un style de leadership dans l'accompagnement est nécessaire, il faut prêter attention aux personnes ainsi qu'aux tâches.

La reconnaissance de la définition des rôles et cruciale. Sans une bonne gestion, cette phase peut aboutir à des conflits et une contestation du rôle de supérieur hiérarchique.

Par exemple : Donnez à chacun le même temps de parole pendant les réunions, afin d'éviter que seule la personne qui parle le plus fort ne soit entendue. La résistance ne doit pas être prise personnellement, considérez-la comme une donnée normale pendant cette phase de recherche de définition des rôles dans l'équipe. Évitez de vous mettre sur la défensive, mais demandez plutôt au groupe quelles sont ses préoccupations.

15 Developmental sequence in small group, Tuckman, Bruce (1965), Psychological Bulletin 63 (6): 384–99. «Reprinted with permission in Group Facilitation, Spring 2001»

Phase 3 : « Norming » (phase de normalisation)

Lorsqu'une équipe dépasse la phase de conflit, des normes partagées et des normes de groupe informelles s'établissent. Les membres de l'équipe acceptent leurs différences et mènent de vraies discussions. Ils demandent plus souvent de l'aide et font preuve d'ouverture face aux idées des autres.

Dans cette phase, le besoin de reconnaissance de la richesse des différences dans le groupe se fait ressentir. En tant que supérieur hiérarchique, il est conseillé d'y répondre en adoptant un style de leadership soutenant et axé sur l'humain.

Par exemple : Reconnaissez que les différences sont enrichissantes et qu'il n'est pas question d'égalité mais d'équité pour bien collaborer. Prêtez attention aux différentes opinions pour aboutir à une décision consensuelle.

Phase 4 : « Performing » (phase de performance)

Dans cette phase, les membres de l'équipe se tournent vers des objectifs communs. Moins d'attention est accordée aux besoins personnels d'appartenance ou d'influence.

Un style de leadership déléguant, faisant la part belle à l'autonomie, sera adapté. Dans cette phase, l'épanouissement prend une place prépondérante.

Par exemple : Accordez votre confiance en déléguant ce qui peut l'être et en encourageant depuis la périphérie. Dans cette phase, les rôles de leadership peuvent plus facilement être répartis dans le groupe en fonction des qualités de chacun. La présidence de la concertation d'équipe peut ainsi par exemple passer d'un membre de l'équipe à l'autre à chaque réunion. En tant que supérieur hiérarchique, vous ne devrez alors plus que réaliser des ajustements là où ils sont nécessaires, mais vous ne devez plus veiller au contenu, à la structure ou au processus de concertation.

Phase 5 : « Adjourning/Mourning » (phase de dissolution)

En cas de suppression ou de grands changements de l'équipe, des émotions comme la tristesse, l'angoisse et l'incertitude apparaissent, mais également la fierté et la satisfaction face aux résultats atteints. L'humeur peut changer et les membres de l'équipe gèrent chacun ces émotions différemment, ce qui se traduit par une concentration réduite ou au contraire une envie de travailler décuplée. Il est important en tant que supérieur hiérarchique d'y accorder suffisamment d'attention et d'espace. En outre, le supérieur hiérarchique doit également veiller à la répartition des tâches si les changements opérés l'exigent.

Un style de leadership axé sur les tâches mais qui ne laisse pas les relations de côté pour autant, est adapté.

Par exemple : Prévoyez un rituel lors du départ d'un membre de l'équipe. Accordez de l'attention aux émotions de perte et de deuil lorsque quelqu'un quitte le groupe. Déterminez également quelles tâches doivent être redistribuées et comment les missions peuvent être réparties.

Le Tableau 3 résume les caractéristiques de chaque phase et décrit le style de leadership adapté.

Phase de développement d'équipe	Caractéristiques	Style de leadership
Forming (formation)	Phase d'orientation, prise de conscience, tâtonnement et interdépendance Besoin : identité, sécurité	Directif Surtout orienté sur les tâches Attention pour les objectifs, la structure et la clarification des rôles
Storming (tension)	Phase conflictuelle, réactions émotionnelles par rapport aux exigences des tâches, à la gestion, contradictions internes au groupe, formation de sous-groupes Besoin : appartenance, exercer de l'influence	Consultatif Guider activement et motivation des décisions, clarifier Axé à la fois sur les tâches et les relations
Norming (normalisation)	Développement d'une cohésion de groupe et de normes communes, ouverture à l'expression des opinions, les différences sont considérées comme enrichissantes Besoin : reconnaissance	Coaching Prise de décisions par le consensus, style de leadership démocratique, stimulation de l'intégration et de l'engagement, offrir du feed-back et du soutien Axé principalement sur les relations

Phase de développement d'équipe	Caractéristiques	Style de leadership
Preforming (performance)	Vise la résolution des problèmes Relations de rôles fonctionnelles, axées sur l'objectif du groupe et soin mutuel Besoin : épanouissement	Délégatif Peu axé sur les tâches Peu axé sur les relations Maintenir l'ouverture des canaux de communication, laisser au groupe autant de liberté de décision que possible
Mourning (dissolution)	Se lâcher mutuellement Fierté à propos de ce que l'on a accompli, mais également tristesse et incertitude quant au changement Besoin : affection	Concertatif Attention pour la conclusion et les adieux Nouvelle répartition des tâches Axé à la fois sur les tâches et les relations

10.3 Reconnaître et gérer la résistance dans le groupe

Pour les managers, il est important de pouvoir reconnaître la résistance au sein d'un groupe, afin d'en comprendre les causes profondes et de savoir comment y remédier. Voici quelques signaux pouvant indiquer de la résistance :

- Lorsque les personnes se taisent, vous interrompent ou ne vous laissent pas parler, cela peut être un signe de résistance.
- Si les conversations tournent souvent à la discussion ou changent de sujet, cela peut indiquer un malaise ou une forme de résistance.
- La résistance découle de besoins non satisfaits. Essayez de comprendre ce qui se passe réellement et quels besoins ne sont pas comblés. Il se peut que les personnes ne se sentent pas entendues ou comprises.

- Les gens souhaitent généralement voir du changement, mais rencontrent souvent des obstacles à changer eux-mêmes, en raison d'habitudes et de routines bien ancrées. Les changements imposés sans concertation, ainsi que l'adaptation de leur comportement et de leur routine quotidienne, peuvent être difficiles à vivre.

En tant que supérieur hiérarchique, il est important de faire preuve d'ouverture face à ces signaux et de comprendre l'origine de la résistance. Vous pourrez ainsi gérer plus efficacement les changements et mieux comprendre les besoins de votre équipe.

La résistance ne doit pas forcément être perçue comme négative, pour autant qu'elle soit bien gérée. Voici quelques conseils pratiques :

- En tant que supérieur hiérarchique, si vous estimez que quelque chose doit changer, parlez-en alors avec les collaborateurs. Expliquez ce que vous observez et ce que vous cherchez à atteindre. Sollicitez une réaction, et prêtez-y attention.
- Si vous ressentez de la résistance, vous pouvez aussi la nommer et la reconnaître. Donnez l'espace aux collaborateurs pour réagir. Surtout, ne rentrez pas directement en opposition ou ne présentez pas de suite de nouveaux arguments. Ils ressentent des émotions et vous ne pouvez pas les convaincre à l'aide d'arguments rationnels. Faites preuve de compréhension pour leurs émotions et leurs arguments.
- Réagissez aux objections éventuelles. Il est parfois souhaitable d'éviter les objections.
  Par exemple, si vous pensez que cela peut influencer négativement la perception dans le groupe. Vous pouvez le faire en faisant une pause ou en reportant la discussion au jour qui suit.
- Laissez les collaborateurs réfléchir avec vous à la solution. Ils savent souvent très bien comment la situation s'articule et ont un avis sur la question. Vous créez ainsi une base de soutien.
- Lisez également entre les lignes. Faites attention aux signes non verbaux. Les collaborateurs expriment parfois leurs sentiments de manière indirecte, par exemple par le langage corporel ou les expressions du visage.
- Abordez les éléments personnels lors d'un entretien individuel avec le collaborateur.

Les conseils qui précèdent vous permettront de vous investir dans la relation et vous montrerez vouloir tenir compte de l'avis des collaborateurs. Cela demandera peut-être plus de temps que vous ne le souhaiteriez, car s'habituer au changement n'est pas un processus instantané. Toutefois, si vous avez pris le temps de permettre aux collaborateurs de réagir et de s'habituer à la nouvelle méthode de travail, les nouveaux plans pourraient être mis en place rapidement.

Le changement demande du temps, mais en démontrant une bonne écoute et de la compréhension, vous pourrez transformer la résistance en changement positif.

Moi en tant que manager: pour réfléchir à son style de management

11. Que dois-je savoir sur les styles de leadership et le bien-être ?

J'ai une petite entreprise qui compte quelques travailleurs. Nos rapports de travail sont ceux de collègues. En fait, je ne me vois pas comme un dirigeant : d'ailleurs, je n'ai jamais été formé au management. Pourtant, je dois diriger mes équipes : c'est ce qu'elles attendent de moi.

Communiquer clairement, apporter mon soutien face à leurs problèmes, gérer les congés de manière équitable, donner du feed-back positif, etc. : je ne sais pas par où commencer…

Il ne s'agit pas uniquement de créer un environnement de travail sûr et sain, il est également important d'adopter un style de leadership adapté, axé sur l'humain et soutenant contribuant au bien-être de vos travailleurs.

Un « bon » supérieur hiérarchique participe non seulement à la définition des objectifs de l'organisation, mais il ou elle peut aussi avoir une influence positive sur le bien-être des collaborateurs.

11.1 Compétences essentielles contribuant à la réduction du stress chez les collaborateurs

Joanna Yarker[16] et son équipe de recherche ont étudié quelles étaient les compétences d'un supérieur hiérarchique qui contribuaient à la diminution des troubles liés au stress.

Nous résumons ici les 4 compétences principales et quelques sous-compétences :

1. **Attitude respectueuse et responsable :** intégrité, attitude engagée et savoir gérer les émotions.

16 Yarker, J., Lewis, R., Donaldsofeilder, E. (2008). Management competencies for preventing and reducing stress at work. Identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards: Phase two. Prepared by Goldsmiths, University of London for the HSE, 108p.

2. **Assurer la gestion et la communication relative au travail actuel et à venir :** organiser le travail de façon proactive, résoudre les problèmes, prêter attention à la participation et à l'autonomie.
3. **Assurer la gestion des situations difficiles :** gérer les conflits, fournir des ressources depuis l'organisation et prendre des responsabilités pour résoudre les problèmes complexes.
4. **Assurer la gestion de l'individu dans l'équipe :** joignabilité, aspect social, implication empathique.

La plupart de ces compétences se rapprochent grandement des caractéristiques du leadership transformationnel.

11.2 Le leadership transformationnel : un style de leadership axé sur l'humain

Attardons-nous sur les quatre dimensions centrales du leadership qui peuvent influencer le bien-être des collaborateurs :

Leadership transformationnel

Il s'agit d'un puissant style de leadership axé sur l'humain qui vise la création d'une organisation où les responsables et les collaborateurs se vouent une totale confiance mutuelle. Les leaders transformationnels motivent les collaborateurs à fournir le meilleur travail possible. Ils partagent leur vision et stimulent la pensée innovante et créative au sein de l'équipe.

Quelles caractéristiques pouvons-nous distinguer ?

- Inspire et motive par le biais d'une vision convaincante
- Est ouvert à l'innovation et aux nouveaux développements
- Respecte les qualités de chacun
- Encourage la créativité et fait preuve de tolérance face aux erreurs
- Accorde de l'attention au développement personnel et à la croissance des collaborateurs

Des études scientifiques ont prouvé que le leadership transformationnel engendre moins de plaintes liées au stress, une motivation plus importante et de meilleures prestations des travailleurs[17].

Quels sont les avantages de cette forme de leadership sur le plan du bien-être ?[18]

- En faisant en sorte que les collaborateurs **s'impliquent** dans leur travail, ils assument volontiers la responsabilité du résultat de leur travail (appropriation psychologique positive).
- En créant une **vision partagée** et en encourageant les collaborateurs à miser sur leurs qualités, ils développent un sentiment de fierté.
- En mettant **fortement l'accent sur la motivation**, les collaborateurs trouvent du sens à leur travail, ce qui améliore leur état d'esprit
- En **maintenant une bonne communication** et en **accordant confiance et soutien émotionnel** aux collaborateurs, la relation entre eux et les supérieurs hiérarchiques s'améliore et les symptômes de stress diminuent.

Proposer des possibilités de développement, de travail utile tout en garantissant la clarté des rôles, bénéficie à la qualité de l'environnement de travail et au niveau de bien-être.

Une forme particulière de leadership transformationnel est le **leadership valorisant**[19] , qui mise sur la valorisation des points forts et des réussites des collaborateurs. Au lieu de se focaliser sur les erreurs et les problèmes, un leader valorisant met l'accent sur ce qui va bien et comment il est possible d'encore améliorer les choses. En adoptant cette approche, les leaders peuvent nourrir une culture d'appréciation, de croissance et d'engagement. Le leadership valorisant contribue à un environnement de travail positif, à un climat de sécurité psychologique et à des prestations durables.

17 Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders'well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. Work & stress, 24(2), 107-139.

18 Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. Journal of Family Business Strategy, 12(1), 100374.

19 Whitney, D (2010). Appreciative leadership. Édition 2023. Amanda Trosten Bloom, Kae Rader.

Un leader valorisant tient compte des besoins des collaborateurs en matière d'appartenance (ex. : en laissant de la place au retour d'information et aux idées), de défi (ce faisant, fixer des attentes claires, agir avec intégrité et faire savoir aux employés comment ils peuvent contribuer à la vision d'ensemble et à l'objectif supérieur de l'organisation, célébrer les réussites avec l'équipe, ...) et de reconnaissance (ex. : en complimentant régulièrement le travail et les performances). Un leader valorisant pose des questions d'appréciation qui stimulent la croissance et le changement positif. Par exemple, si un collaborateur se plaint d'une pression au travail trop importante, les questions suivantes peuvent être posées : « Quand avez-vous eu le sentiment de tout maîtriser ? » ou « Pour quelles tâches parvenez-vous à faire votre travail dans le délai imparti ? À quoi ressemble votre répartition de travail idéale ? ».

Leadership instrumental

Les leaders instrumentaux fixent les objectifs stratégiques en fonction du contexte externe. Ils engagent des moyens de manière efficace et assurent un bon suivi de l'équipe.

Leadership transactionnel

Les leaders transactionnels sont particulièrement attentifs au maintien de l'équilibre entre les efforts et les prestations des travailleurs et la rémunération par l'organisation.

Leadership laissez-faire

Les leaders laissez-faire donnent peu d'instructions et interviennent rarement. En raison de votre distance par rapport à leur travail, vos travailleurs bénéficient d'une grande liberté dans l'exécution de leurs tâches.

En revanche, ils sont peu soutenus dans leur travail. Vous restez à distance et ils doivent résoudre leurs problèmes par eux-mêmes. Ils reçoivent peu de feed-back concernant leur travail. Ils connaissent donc mal leurs points forts et leurs faiblesses. Les compliments sont rares. La communication est minimale. Parfois, vos travailleurs ne sont pas tout à fait au courant de la vie et des activités de l'entreprise. S'ils ont des questions, ils ne peuvent pas toujours s'adresser à vous.

Le leadership instrumental et le leadership transactionnel sont également associés à des résultats positifs (ex. : satisfaction de l'emploi). Toutefois, le leadership transactionnel est parfois lié à des résultats négatifs (ex. : moins bonnes performances au niveau de l'équipe). Le leadership « laissez-faire » est au contraire associé à un manque de clarté des rôles, des conflits et du stress, ce qui en fait le style de leadership le moins efficace en période d'incertitude.

Afin de favoriser le bien-être des travailleurs, il importe d'opter pour la bonne combinaison de styles de leadership selon le contexte.

11.3 Conseils pour mieux diriger

- Pour vos travailleurs, il est important de pouvoir se tourner vers vous pour du soutien et de l'aide. Veillez donc à être disponible pour vos travailleurs et à ce qu'ils sachent qu'ils peuvent s'adresser à vous. Parfois, il suffit d'écouter ce qu'ils ont à vous dire. Manifester son intérêt de manière sincère est souvent d'un grand soutien. À d'autres occasions, vous pouvez offrir une aide plus concrète, p. ex. en leur fournissant des informations ou en leur prêtant main-forte. Par ailleurs, les collègues peuvent se soutenir entre eux. Par conséquent, assurez-vous que vos travailleurs puissent se contacter facilement pendant le travail.
- Vos travailleurs ont besoin de savoir comment effectuer leur travail. Ils accordent donc de l'importance à l'appréciation portée sur leur travail, car elle en souligne l'utilité. Vous pouvez l'exprimer très simplement : par un compliment, une tape sur l'épaule, un e-mail... Toutefois, faites uniquement des compliments sincères et lorsque les choses sont mal faites, dites-le tout aussi clairement.
- La communication ne se limite pas à la transmission d'informations. En tant que responsable, vous faites figure d'exemple. Dans votre communication, soyez donc franc, clair et respectueux. Et n'oubliez pas d'être à l'écoute. Vos travailleurs auront tendance à imiter votre exemple.

Souvent, le défaut des approches directives, c'est le manque d'influence et d'autonomie des travailleurs. Veillez donc à :

- Impliquer les travailleurs dans les décisions de temps à autre. Vous pouvez ainsi tirer profit de leurs connaissances et de leurs compétences, au bénéfice de votre entreprise. De plus, cela aura un effet positif sur eux : tout le monde aime qu'on lui demande son avis de temps en temps. Ainsi, ils s'impliqueront davantage dans le travail et l'entreprise. N'hésitez donc pas à leur demander leurs idées !
- Ne pas tout décider pour vos travailleurs. Le fait de pouvoir faire ses propres choix quant à l'exécution du travail donne un sentiment de contrôle, qui est très important pour lutter contre le stress. Dans la mesure du possible, laissez donc vos travailleurs choisir eux-mêmes leur façon de travailler, l'ordre à donner à leurs tâches, leurs moments de pause, leur façon de planifier leurs congés, etc.

Vous voulez connaitre votre style de leadership ? Découvrez les exercices 9 et 10 !

12. Prendre le contrôle de son rôle et de son bien-être

En tant que supérieur hiérarchique, il est essentiel que vous vous sentiez bien dans votre peau également. Vous ne pouvez diriger de manière efficace que si votre énergie et votre bien-être sont à un bon niveau. Nous croyons qu'un supérieur hiérarchique impactant n'est pas celui qui a suivi le plus de conseils ou de formations dans sa carrière, mais bien celui qui a des bases solides et qui fait régulièrement de l'autoréflexion. Dégager du temps pour réfléchir sur votre personne, vos décisions, vos émotions et vos propres limites vous aide à assurer votre rôle de manière assurée, authentique et durable.

12.1 Énergie : un bien précieux – prendre soin de soi, la base pour tous les supérieurs hiérarchiques

Le modèle des batteries décrit par Gonnissen et Goudsmet (2005)[20] apparaît comme une ressource utile pour permettre aux supérieurs hiérarchiques de mieux prendre soin d'eux. Attardons-nous sur les trois types de ressources et comment les renforcer :

Batterie physique

Cette batterie a trait à tout ce qui est en lien avec votre corps, comme l'activité physique, l'alimentation, l'hygiène et le sommeil. Pour renforcer votre batterie physique, il est important de bien écouter votre corps et de gérer votre énergie en fonction de vos activités. Avoir un rythme journalier fixe peut aider. On entend par là se réveiller et se coucher à heures régulières, des repas réguliers sans en manquer et libérer du temps pour la détente et l'exercice (sport).

20 Gonnissen, K., & Goudsmet, A. (2005) De Bedrijfsatleet – Jezelf managen onder druk. Wolters Kluwer NV.

Batterie émotionnelle

Il s'agit ici de gérer sainement ses émotions. Ne vous laissez pas emporter par vos émotions et ne les réfrénez pas. Identifiez les sources ou les causes de stress dans votre vie et tentez de les réduire. En réduisant votre exposition aux facteurs de stress, vous économisez non seulement de l'énergie, mais vous évitez aussi des débordements émotionnels indésirables. L'expression des émotions et l'entretien de bonnes relations avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques sont importants pour une bonne batterie émotionnelle.

Batterie mentale

Cette batterie fait référence à votre capacité à relativiser et à gérer la pression. La résistance au stress est essentielle. La concentration au travail, la créativité, la pensée positive et la prise de conscience que « bien » est suffisant, contribuent à une batterie mentale saine. Une astuce pratique est d'éliminer la négation et de reformuler chaque situation en mettant en avant les possibles.

Prendre soin de soi à ces trois niveaux peut aider les supérieurs hiérarchiques à assumer leur rôle avec plus d'énergie et de résilience.

12.2 Connaître ses propres limites

Un supérieur hiérarchique n'est pas un super héros qui peut tout et qui brille dans tout. Un supérieur hiérarchique est humain, avec ses forces et ses limites. Veillez sur vous-même en connaissant vos propres limites et en sollicitant de l'aide à temps. Cela est non seulement bénéfique en termes de solutions, c'est aussi une manière de ne pas porter seul les situations intenses.

Il est conseillé de demander de l'aide dans les situations suivantes :

- Lorsque vous souhaitez évoluer dans votre rôle de leader et recherchez du feed-back, des références, des avis, d'autres perspectives, etc.
- Lorsqu'une situation se complexifie manifestement et qu'une expertise spécifique est recommandée.
- Lorsque vous sentez que vous n'obtenez pas l'adhésion des collaborateurs ou que vous êtes perçu comme prenant parti (p. ex. : en cas de conflits).
- Lorsque vous sentez que la situation commence à peser sur vous (en raison de l'intensité, de la durée, du contenu spécifique, etc.) et que votre capacité de charge est mise sous pression.

- Lorsqu'un mandat d'un supérieur est nécessaire (p. ex. : en cas de prise de décisions importantes, etc.).

Demander de l'aide n'est pas un signe de faiblesse, mais plutôt de sagesse et de leadership efficace.

Se connaitre soi-même est essentiel ! Grâce à l'exercice 11, vous en apprendrez davantage sur vos qualités, vos valeurs ainsi que vos rêves et ambitions.

Exercices: pour mettre en pratique la théorie

Fiches et conseils pratiques: pour gérer les défis au travail

Exercice 1 : stress et burn-out

Quels signaux d'alerte avez-vous déjà remarqués chez vos collaborateurs ?

Formulez ci-dessous comment vous aborderiez vos collaborateurs sur la base de ces signaux. Énoncez d'abord ces propos à un collègue pour déterminer l'effet qu'ils auraient sur votre collaborateur.

Exercice 2 : conflits

Quand intervenez-vous dans un conflit en tant que médiateur et quand prenez-vous le rôle d'arbitre pour trancher ? Comment gérez-vous consciemment ces rôles en tant que supérieur hiérarchique ? Comment l'exprimez-vous au niveau du comportement ?

Exercice 3 : comportements abusifs au travail

En tant que supérieur hiérarchique, de quelle manière faites-vous savoir à vos collaborateurs que certains comportements sont abusifs ? Comment intervenez-vous en cas de comportement abusif (crier, attitude dégradante, échange d'e-mails déplacés, etc.) ?

Quel comportement exemplaire adoptez-vous pour stimuler une attitude respectueuse ?

Exercice 4 : agression et autres évènements marquants

Comment gardez-vous votre calme pour intervenir en cas d'agression ? Quelles étapes suivriez-vous dans l'organisation en cas d'agression ? De quelle manière pouvez-vous clarifier ces procédures pour vos collaborateurs ? Quelle plateforme est mise à disposition pour parler des incidents avec des tiers ?

Quelles personnes tierces impliqueriez-vous en cas de menace de suicide d'un de vos collaborateurs ? Réfléchissez à quelle procédure vous pouvez suivre dans votre organisation en tant que supérieur hiérarchique si une menace de suicide se présente.

Exercice 5 : absentéisme et réintégration

De quelle manière accordez-vous, en tant que supérieur hiérarchique, de l'attention à la fois au collaborateur malade et à l'équipe de collaborateurs qui assurent son travail pendant son absence ?

Comment vous préparez-vous, en tant que supérieur hiérarchique, une reprise du travail pour un collaborateur malade ? Quelles sont vos communications les plus importantes lors du retour d'un collaborateur après sa maladie ?

Exercice 6 : travail hybride

Comment gardez-vous le contact avec les collaborateurs à distance ? Quels accords passez-vous avec eux pour garantir un contact mutuel suffisant ?

Leadership et gestion d'équipe: pour un environnement de travail positif

Exercice 7 : communiquer et écouter activement

Réfléchissez aux défis suivants. Dans quelle direction vous reconnaissez-vous ?

Écouter vs trouver des solutions ?

Donner des solutions vs laisser le collaborateur trouver des solutions ?

Se concentrer sur vos préoccupations personnelles vs sur les préoccupations du collaborateur ?

Se concentrer sur votre jugement de valeur vs conserver votre neutralité ?

Comment mener un entretien dans la bonne direction ? Repensez à un entretien avec un collaborateur. Qu'est-ce qui s'est bien passé ? Qu'est-ce qui a représenté un défi pour vous ? Qu'avez-vous appris ? Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?

Comment gérer les émotions ? Avez-vous déjà tenu un entretien avec un collaborateur où des émotions fortes se sont exprimées ? Si oui, comment vous sentiez-vous ? Avez-vous pu laisser les émotions de côté ? Qu'avez-vous appris de cette situation ? Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?

Comment donner du feedback ? Repensez à un moment où vous avez donné du feedback en votre qualité de supérieur hiérarchique. Choisissez une expérience ou une situation où vous avez senti que cela s'était bien passé, que vous pouviez faire la différence, et où vous en avez retiré une satisfaction.

Qu'avez-vous fait ? Quelles ont été vos interventions ?

Quel effet ces interventions ont-elles eu sur le collaborateur ?

Qu'est-ce qui vous a permis d'en retirer une satisfaction ? Qu'y avait-il à la base ?

Que faut-il savoir sur la participation et la prise de décision ? Pour vous aider à cet égard, réfléchissez aux questions suivantes :

Pour quelles décisions souhaitez-vous impliquer votre équipe ?

Pour quels domaines donnez-vous à votre équipe :

Un pouvoir d’information ?

Un pouvoir d’avis ?

Un pouvoir décisionnel ?

Quels accords prenons-nous pour trancher ?

Sur base de quels critères les décisions sont-elles prises ?

Qu’est-ce qu’une réunion efficace pour vous ? Quand ressentez-vous de la satisfaction après une réunion ? Quelle peut être votre contribution ?

Exercice 8 : motiver vos équipes

De quelle manière travaillez-vous au développement de la motivation de vos collaborateurs ? Notez des exemples concrets ci-dessous.

Reconnaissez-vous des éléments du modèle ABC ? Si oui, lesquels ? Y a-t-il des éléments du modèle ABC que vous souhaiteriez mettre en pratique ? Si oui, lesquels ? Comment les rendre visibles dans les comportements ?

Moi en tant que manager: pour réfléchir à son style de management

Exercice 9 : styles de leadership

Découvrez ci-dessous quel est votre style de leadership : Quel est celui qui vous ressemble le plus ?

Attribuez un score entre 1 et 5 pour chaque énoncé, 1 représentant celui auquel vous vous identifiez le moins, et 5 celui auquel vous vous identifiez le plus.

1.	Je m'assure que mes collaborateurs se sentent bien en ma présence.	1	2	3	4	5
2.	Mes collaborateurs me vouent une confiance totale.					
3.	Mes collaborateurs apprécient être associés à moi comme leur supérieur hiérarchique.					
4.	J'essaye d'expliquer en quelques mots simples ce que mes collaborateurs peuvent et doivent faire.					
5.	J'essaye d'offrir une image positive à mes travailleurs sur ce qu'ils peuvent faire.					
6.	Je m'assure que mes collaborateurs trouvent du sens à leur travail.					
7.	J'aide mes collaborateurs à aborder les problèmes existants d'une nouvelle manière.					
8.	J'aide mes collaborateurs à aborder les problèmes difficiles d'une nouvelle manière.					
9.	Je fais réfléchir mes collaborateurs à des choses que je n'avais jamais remises en question auparavant.					
10.	J'aide mes collaborateurs dans leur développement personnel au travail.					
11.	Je donne du feed-back à mes collaborateurs sur leur fonctionnement au travail.					
12.	J'accorde une attention personnelle aux personnes qui semblent rejetées.					
	SCORE GLOBAL :					
	SCORE GLOBAL/12 :					

13. Je comprends les limites de notre organisation. 14. Je perçois ce qui doit changer dans notre organisation. 15. Je m'assure que ma vision est comprise de manière concrète. 16. Je traduis ma mission en objectifs concrets. 17. Je balaye les obstacles qui empêchent mes collaborateurs d'atteindre leurs objectifs. 18. Je m'assure que mes collaborateurs disposent des moyens suffisants pour atteindre leurs objectifs. 19. J'aide mes collaborateurs à apprendre de leurs erreurs. 20. J'offre un feed-back constructif sur les erreurs de mes collaborateurs. SCORE GLOBAL : SCORE GLOBAL/8 :						

21. Je dis ce que mes collaborateurs doivent faire s'ils veulent être récompensés pour leur travail. 22. J'offre de la reconnaissance/de l'appréciation à mes collaborateurs lorsqu'ils atteignent leurs objectifs. 23. J'oriente l'attention sur ce qu'ils peuvent gagner s'ils atteignent quelque chose. 24. Je suis satisfait(e) lorsque mes collaborateurs ont atteint les objectifs fixés. 25. Tant que les choses vont bien, je ne changerai rien en tant que supérieur hiérarchique. 26. Je présente les normes à mes collaborateurs afin qu'ils sachent comment réaliser leur travail. SCORE GLOBAL : SCORE GLOBAL/6 : 27. Je suis satisfait(e) si tout le monde fait son travail comme d'habitude. 28. En tant que supérieur hiérarchique, je suis d'accord avec ce que les autres veulent faire, peu importe ce dont il s'agit. 29. Je ne demande pas plus à mes collaborateurs que ce qui est absolument nécessaire. SCORE GLOBAL : SCORE GLOBAL/3 :					

Tableau 4 : Questionnaire pour tester son propre style de leadership (Source : IDEWE)

Additionnez les 12 premiers énoncés et divisez ce résultat par 12. Ces énoncés indiquent un leadership transformationnel.

Plus votre score est élevé (> 2,5), plus vous vous rapprochez du style de leadership transformationnel.

Cela signifie que vous accordez votre confiance à vos collaborateurs et en bénéficiez de leur part, que vous les inspirez et que vous vous assurez qu'ils trouvent du sens dans leur travail, que vous les mettez au défi pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes, que vous affichez une vision claire et que vous prêtez attention à vos travailleurs et à leur développement.

Notez ci-dessous ce sur quoi vous misez le plus dans ce style de leadership et indiquez comment vous allez concrétiser cela :

Additionnez les énoncés 13 à 20 et divisez ce résultat par 8. Ces énoncés indiquent un leadership instrumental.

Plus votre score est élevé (> 2,5), plus vous vous rapprochez du style de leadership instrumental.

Cela signifie que vous accordez de l'importance à l'implémentation de la stratégie de l'organisation, vous donnez la priorité aux objectifs concrets et vous vous assurez de fournir les moyens nécessaires et les voies pour atteindre ces objectifs. Vous donnez du feed-back là où des améliorations sont possibles. Vous tenez également compte du contexte dans lequel les collaborateurs travaillent et prêtez attention à ce qui doit changer dans l'organisation pour atteindre les objectifs.

Notez ci-dessous ce sur quoi vous misez le plus dans ce style de leadership et indiquez comment vous allez concrétiser cela pour vos collaborateurs :

Additionnez les énoncés 21 à 26 et divisez ce résultat par 6. Ces énoncés indiquent un leadership transactionnel.

Plus votre score est élevé (> 2,5), plus vous vous rapprochez du style de leadership transactionnel.

Cela signifie que vous offrez de la reconnaissance à vos collaborateurs pour leur implication et leurs prestations. Vous évaluez leurs résultats, leur donnez du feed-back et les récompensez en fonction de leur niveau de prestation et de leur investissement. Récompensez également l'équipe dans son ensemble pour éviter l'apparition d'une concurrence trop importante entre ses membres.

Notez ci-dessous ce sur quoi vous misez le plus dans ce style de leadership et indiquez comment vous tenez suffisamment compte du bien-être de l'équipe en tant qu'ensemble :

Additionnez les énoncés 27 à 29 et divisez ce résultat par 3. Ces énoncés indiquent un leadership « laissez-faire ».

Plus votre score est élevé (> 2,5), plus vous vous rapprochez du style de leadership « laissez-faire ».

Cela signifie que vous êtes vite satisfait(e) du travail fourni par vos collaborateurs. Vous êtes peut-être convaincu(e) que donner de l'autonomie est important pour vos collaborateurs. C'est en effet le cas, mais avoir le sentiment que tout ce que l'on fait est bien et que le travail n'est pas suivi peut aussi donner aux collaborateurs l'impression que leur travail n'est pas vraiment important. Essayez de prêter attention à leurs résultats et suivez ce qu'ils réalisent. Pensez également à leur donner la reconnaissance qu'ils méritent pour leurs efforts.

Notez ci-dessous ce sur quoi vous misez le plus dans ce style de leadership et interrogez-vous sur l'impact de votre style sur la motivation et le bien-être de vos collaborateurs.

Que pourriez-vous faire différemment ?

Exercice 10 : éléments de base du leadership axé sur l'humain

En misant sur un style de leadership axé sur l'humain, vous pouvez influencer positivement le bien-être de vos collaborateurs. Sur la base d'une réflexion approfondie autour de 19 enseignements clés en matière de leadership[21], nous parcourons ici 10 éléments essentiels du leadership centré sur l'humain.

Vous pouvez évaluer votre propre style de leadership à l'aide de ces fondements. Cela vous permettra d'obtenir un aperçu plus précis des aspects du leadership humain sur lesquels vous misez le plus, ainsi que ceux dans lesquels vous souhaitez peut-être vous investir davantage. En effet, tout leader a ses propres forces et qualités. En prendre conscience peut vous aider à identifier les membres de votre équipe pouvant vous compléter dans votre rôle, car le supérieur hiérarchique parfait n'existe évidemment pas.

1. « Soyez présent »
   - Assurez-vous d'être suffisamment joignable et soyez transparent(e) à ce sujet
   - Gardez la porte ouverte (littéralement) pour rester accessible

Sur une échelle de 0 à 10 où 10 représente l'application maximale du fondement et 0 l'inverse.

Où vous situez-vous actuellement ?

◯ 0 ◯ 1 ◯ 2 ◯ 3 ◯ 4 ◯ 5 ◯ 6 ◯ 7 ◯ 8 ◯ 9 ◯ 10

Que faites-vous déjà pour mériter ce score ?

21 Marichal K. & Segers J. (2022). Over leiderschap, 19 inzichten. Pelckmans Uitgevers

Que pouvez-vous entreprendre pour vous améliorer d'un point ?

Ex. : Affichez quand vous êtes joignable et abordable, prenez votre temps de midi ensemble, passez régulièrement auprès des collègues.

2. Si vous remplissez la pièce seul, comment pouvez-vous permettre à vos collaborateurs de grandir

- Prenez conscience de votre personne et des autres
- Demandez du feed-back et des avis basés sur un état d'esprit empreint d'ouverture
- Développez une force interne et mettez l'accent sur moins d'expression externe de celle-ci
- Lâchez prise de temps en temps et appuyez sur « pause », prenez de temps à autre un peu de distance mentale

Sur une échelle de 0 à 10 où 10 représente l'application maximale du fondement et 0 l'inverse.

Où vous situez-vous actuellement ?

○ 0 ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10

Que faites-vous déjà pour mériter ce score ?

Que pouvez-vous entreprendre pour vous améliorer d'un point ?

Ex. : Osez demander du feed-back à vos collaborateurs, valorisez aussi l'expertise et les qualités des autres, soyez présent en périphérie, mais laissez également de l'espace aux autres.

3. « Walk the talk » : montrez la voie et donnez l'exemple

- La collaboration requiert des règles et des accords clairs
- Faites preuve de confiance dans le système, cela apporte de la sérénité et de la stabilité
- Assurez un suivi, guidez et adoptez une attitude exemplaire

Sur une échelle de 0 à 10 où 10 représente l'application maximale du fondement et 0 l'inverse.

Où vous situez-vous actuellement ?

○ 0 ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10

Que faites-vous déjà pour mériter ce score ?

Que pouvez-vous entreprendre pour vous améliorer d'un point ?

Ex. : Exprimez votre confiance dans le système, assurez une systématique dans le suivi des collaborateurs, montrez le bon exemple en fixant clairement des accords et en les respectant. Commencez chaque journée par dire bonjour à vos collaborateurs si vous estimez qu'une ambiance collégiale est importante.

4. « Talk the walk »

- Continuez d'entreprendre et de prendre des initiatives
- Préférez l'action à l'analyse et à la réflexion et motivez vos actions
- Libérez du temps pour jeter un œil sur les actions et leur donner du sens

Sur une échelle de 0 à 10 où 10 représente l'application maximale du fondement et 0 l'inverse.

Où vous situez-vous actuellement ?

◯ 0 ◯ 1 ◯ 2 ◯ 3 ◯ 4 ◯ 5 ◯ 6 ◯ 7 ◯ 8 ◯ 9 ◯ 10

Que faites-vous déjà pour mériter ce score ?

Que pouvez-vous entreprendre pour vous améliorer d'un point ?

Ex. : Donnez des explications sur les actions et les choix, motivez les décisions et les initiatives.

5. Le pouvoir de la vulnérabilité

- Prenez conscience de vos incertitudes et restez authentique
- Osez ressentir et afficher votre vulnérabilité aux moments critiques
- Autorisez l'incertitude et le doute sur votre personne et sur les autres
- Osez admettre les erreurs
- Utilisez les épreuves pour grandir en tant que personne
- Apprenez à reconnaître vos besoins propres
- Communiquez clairement vos intentions

Sur une échelle de 0 à 10 où 10 représente l'application maximale du fondement et 0 l'inverse.

Où vous situez-vous actuellement ?

◯ 0 ◯ 1 ◯ 2 ◯ 3 ◯ 4 ◯ 5 ◯ 6 ◯ 7 ◯ 8 ◯ 9 ◯ 10

Que faites-vous déjà pour mériter ce score ?

Que pouvez-vous entreprendre pour vous améliorer d'un point ?

Ex. : Osez en parler pendant une concertation lorsque vous êtes en difficulté, indiquez aussi que les erreurs des autres existent pour en tirer des enseignements, osez admettre que vous auriez pu faire mieux.

6. Parlez des tabous

- Osez exprimer la dure réalité
- Osez dresser la comparaison avec d'autres services similaires et permettez le feed-back
- Développez votre propre boussole
- Osez exprimer les divergences d'opinions

Sur une échelle de 0 à 10 où 10 représente l'application maximale du fondement et 0 l'inverse.

Où vous situez-vous actuellement ?

◯ 0 ◯ 1 ◯ 2 ◯ 3 ◯ 4 ◯ 5 ◯ 6 ◯ 7 ◯ 8 ◯ 9 ◯ 10

Que faites-vous déjà pour mériter ce score ?

Que pouvez-vous entreprendre pour vous améliorer d'un point ?

Ex. : Osez relever qu'il existe des non-dits, invitez à exprimer les idées et les sentiments et montrez que vous ne vous y opposez pas instantanément, indiquez que les différences peuvent enrichir l'équipe.

7. Donnez plus que vous ne voulez recevoir

- Serviabilité et réciprocité
- Concentrez-vous sur l'autre, soyez altruiste
- Concentrez-vous toujours plus sur le don que sur le fait de recevoir d'un autre
- Posez-vous toujours la question « comment puis-je aider ? »
- Accordez de l'attention aux choses et aux personnes que vous souhaitez renforcer

Sur une échelle de 0 à 10 où 10 représente l'application maximale du fondement et 0 l'inverse.

Où vous situez-vous actuellement ?

◯ 0 ◯ 1 ◯ 2 ◯ 3 ◯ 4 ◯ 5 ◯ 6 ◯ 7 ◯ 8 ◯ 9 ◯ 10

Que faites-vous déjà pour mériter ce score ?

Que pouvez-vous entreprendre pour vous améliorer d'un point ?

Ex. : Interrogez les collaborateurs sur le soutien que vous pouvez leur apporter, veillez à fixer un cadre pour leur permettre de travailler confortablement (ex. : zones de concentration, limitation de l'aspect administratif, l'adoption de systèmes efficaces pour l'enregistrement, etc.), adressez-vous à eux si vous avez l'impression qu'ils n'ont pas l'air heureux.

8. Confiance et pardon

- Collaborer requiert de la confiance, d'être prêt à limiter son propre besoin de contrôle
- Permettre à l'autre de faire autrement, que la déception et l'échec fassent partie du « deal », sans pour autant abandonner la relation
- Continuez à vous investir pour la confiance, rétablissez-là si nécessaire
- Soyez en état de pardonner
- Offrez toute votre confiance, pas juste une partie

Sur une échelle de 0 à 10 où 10 représente l'application maximale du fondement et 0 l'inverse.

Où vous situez-vous actuellement ?

◯ 0 ◯ 1 ◯ 2 ◯ 3 ◯ 4 ◯ 5 ◯ 6 ◯ 7 ◯ 8 ◯ 9 ◯ 10

Que faites-vous déjà pour mériter ce score ?

Que pouvez-vous entreprendre pour vous améliorer d'un point ?

Ex. : Démontrez que vous ne vous attardez pas sur une erreur, restez ouvert(e) au pardon, essayez toujours de voir la perspective de l'autre

9. Ne valorisez pas uniquement le résultat

- Voyez la personne qui se cache derrière le collaborateur
- Valorisez le processus d'exécution du travail : le comportement, la manière, les compétences et les qualités d'un collaborateur
- Reconnaissez l'investissement et l'effort
- Un compliment doit être sincère et pertinent

Sur une échelle de 0 à 10 où 10 représente l'application maximale du fondement et 0 l'inverse.

Où vous situez-vous actuellement ?

◯ 0 ◯ 1 ◯ 2 ◯ 3 ◯ 4 ◯ 5 ◯ 6 ◯ 7 ◯ 8 ◯ 9 ◯ 10

Que faites-vous déjà pour mériter ce score ?

Que pouvez-vous entreprendre pour vous améliorer d'un point ?

Ex. : Identifiez ce sur quoi vous pouvez donner un feed-back positif et intégrez cela pour vos collaborateurs et votre équipe, reconnaissez les efforts supplémentaires (ex. : remplacer un collègue, assurer une tâche ennuyeuse, ou gérer une période de forte activité, etc.).

10. Derrière les nuages, le soleil

- Persévérez dans les périodes difficiles
- Ne perdez pas la perspective de vue
- Cette persévérance physique et mentale demande du soin pour soi et de l'attention au rétablissement
- Instaurez de bonnes habitudes : moments de répit et condition physique

Sur une échelle de 0 à 10 où 10 représente l'application maximale du fondement et 0 l'inverse.

Où vous situez-vous actuellement ?

◯ 0 ◯ 1 ◯ 2 ◯ 3 ◯ 4 ◯ 5 ◯ 6 ◯ 7 ◯ 8 ◯ 9 ◯ 10

Que faites-vous déjà pour mériter ce score ?

Que pouvez-vous entreprendre pour vous améliorer d’un point ?

Ex. : Planifiez des moments de détente après un pic de tension, intégrez des donneurs d’énergie quotidiens au travail.

Choisissez les 3 éléments les plus importants auxquels vous prêtez déjà attention (à partir du n° 5) et prenez des résolutions concrètes pour les renforcer encore davantage.

Choisissez ensuite les 3 éléments les plus importants pour lesquels vous souhaitez évoluer (à partir du n° 5) et prenez des résolutions pour les concrétiser dans votre leadership quotidien.

Exercice 11 : connaissez-vous vous même

Attardons-nous sur trois aspects importants :

1. POUVOIR (vos qualités) :

- Quels sont vos points forts ? Dans quoi excellez-vous ?
- Qu'apprécient les autres chez vous ?
- De quoi êtes-vous fier(e) ?
- Quels aspects pouvez-vous encore améliorer ?

Avez-vous trouvé que certaines questions étaient difficiles ? C'est tout à fait normal.

Discutez avec au moins trois personnes de ces questions. Adoptez une attitude ouverte et considérez cet exercice comme une manière idéale de mieux comprendre et d'obtenir du feed-back.

Indiquez vos enseignements ici :

2. ÊTRE (vos valeurs) :

- Découvrez quelles sont vos valeurs. Elles forment votre boussole intérieure et contribuent à une vie heureuse et pleine de sens.
- Reliez-les à votre rôle de leader.
- Plus vous êtes connecté avec vos valeurs, plus votre leadership sera authentique.

Observons les valeurs ci-dessous. Parcourez la liste et choisissez intuitivement les cinq valeurs qui sont importantes pour vous en tant que supérieur hiérarchique. Triez-les par ordre d'importance et réfléchissez à comment vous pouvez intégrer ces valeurs dans votre rôle.

Attention	Adaptation	Attraction	Action	Clôture
Authenticité	Altruisme	Ambition	Amusement	Assertivité
Aventureux	Équilibre	Conscience	Compétence	Accessibilité
Besoin d'appartenance	Continuité	Collégialité	Confort	Concurrence
Durabilité	Gratitude	Courage	Expertise	Serviabilité
Clarté	Honnête	Efficacité	Reconnaissance	Flexibilité
Patience	Harmonie	Égalité	Croissance	Obéissance
Appartenance	Humour	Intégrité	Calme	Orientation client
Qualité	Résultat	Loyauté	Plaisir	Indépendance
Ouverture	Franchise	Originalité	Développement	Précision
Prestation	Professionnalisme	Équité	Respect	Vitalité/chaleur
Richesse	Célébrité	Beauté	Stabilité	Réussite
Uniformité	Dévouement	Tolérance	Défi	Accessibilité
Résilience	Liberté	Amélioration	Lien	Actualisation
Confiance	Diversité	Amabilité	Valorisation	Responsabilité
Gagner	Certitude	Maîtrise de soi	Utilité	Soin
Bienveillance	…	…	…	…

Tableau 5 : Liste de quelques valeurs

3. VOULOIR (vos rêves et ambitions) :

- Les rêves sont un moyen puissant de vous mettre en mouvement. Prenez le temps de rêver et d'élaborer une perspective d'avenir.
- Imaginez : à quoi ressemble votre journée idéale en tant que supérieur hiérarchique ? Que feriez-vous ? Avec qui collaboreriez-vous ? Quels objectifs atteindriez-vous ?
- Que concrétiseriez-vous si le temps et les moyens n'avaient pas de limite ? Comment aborderiez-vous cela ?
- Comment aimeriez-vous que les gens vous décrivent en tant que supérieur hiérarchique ? Quelles caractéristiques et qualités afficheriez-vous ?

Essayez de répondre à ces questions à l'aide de mots-clés, ou illustrez votre rêve avec des images ou un dessin. Prenez le temps de concrétiser votre rêve. Qu'est-ce que cela vous fait de réaliser cet exercice ?

Comment se portent vos batteries actuellement ? Quelle batterie est suffisamment chargée ? Quelle batterie mérite plus d'attention de votre part ? Comment allez-vous intégrer cela concrètement dans votre programme journalier ?

Notez vos observations ici :