



Revue des médias

Automne 2007

Contact :

Brigitte Richez



mail : brigitte.richez@yahoo.fr



Documents lisibles en liens hypertextes

- 7 trucs pour mieux gérer son temps
- Le paradoxe de la gestion des talents
- Etre bien dans sa tête au boulot
- Dossier interactif « être zen au travail »
- Le management des Territoriaux
- Eviter que des agents ne dérapent (retour d'expériences)
- L'affectivité au travail
- Apprendre à cerner l'autre
- Prévention des discriminations dans la FPT
- Documentaire de Jean-Michel Carré « j'ai très mal au travail »
- Les risques psycho sociaux au travail

7 trucs pour mieux gérer son temps



Cadres supérieurs ou **boulimiques de travail**, ils doivent gérer leur temps pour affronter avec efficacité un **planning** surchargé.

Des trucs et des astuces à la source de leur **réussite professionnelle**.

Le b-a-ba d'une journée qui ne sera pas perdue c'est bien sûr le sacro saint planning S'en remettre à l'inspiration du moment est une grossière erreur. Car c'est en ayant un but que l'on avance, mieux vaut ne pas se laisser mener par les événements mais au contraire les hiérarchiser. Il est capital de ne pas réagir dans la minute à tout ce qui se présente de façon impromptue, autrement dit ne pas mobiliser son temps sur de l'inutile.

1. Faire le tri dans ses activités.

Il faut faire la différence entre ce qui est important et urgent, important mais pas urgent, urgent mais pas important, et enfin ni urgent ni important.

2. Ne pas être ralenti par plus lent que soit.

C'est une règle élémentaire : une personne en retard ne mérite pas le report ou l'annulation d'une tâche. Il faut avancer avec ceux et celles qui sont à l'heure pour ne pas les encourager à être en retard.

3. Ne pas s'éterniser sur un document.

Face à ce qui doit être réglé immédiatement, au-delà de trois passages sur le document qui pose problème il faut prendre une décision : jeter, classer, annoter...

4. Ne pas encombrer son espace de travail.

C'est une erreur de garder à portée de vue ce que l'on souhaite ne pas oublier. En empilant les dossiers sur votre bureau vous êtes surtout distrait par la quantité amoncelée.

5. S'organiser face à la tâche.

N'oubliez pas que devant tout projet, idée nouvelle, proposition, il faut progresser pas à pas plutôt que de croire qu'on avance vite en cherchant immédiatement une solution. Autrement dit, il faut établir des délais que l'on sait pouvoir respecter.

6. Ne pas se soumettre à des listes d'activités.

Le danger d'une liste d'ordres du jour est de tout placer sur le même plan. Apprenez à hiérarchiser.

7. Déléguer mais contrôler

Prenez le soin de toujours vérifier l'évolution des travaux que vous pouvez déléguer.

Maîtriser et gérer son temps de travail c'est aussi savoir faire la différence entre l'activité et le résultat, l'efficacité et l'efficience. Les personnes qui vous entourent méritent compliments ou critiques sur leurs actions plutôt que sur elles-mêmes.

Les sociologues les plus éminents se sont penchés sur la question et nous offrent en guise de garde-fous quelques principes élémentaires. A l'image par exemple de la Loi de Parkinson, ou comment le travail se dilate jusqu'à remplir la durée disponible pour son accomplissement. La Loi de Douglass est aussi savoureuse tant elle est empreinte de justesse : dossiers et documents s'entassent jusqu'à remplir l'espace disponible pour leur rangement !



Le paradoxe de la gestion des talents

Dans le domaine des « ressources humaines, on distingue souvent « ressource » et « talent ». D'un talent on attend une performance exceptionnelle, d'une ressource, non. Le paradoxe de la gestion des talents c'est qu'il ne s'agit ni de gestion, ni de talents...

Les managers qui obtiennent des résultats exceptionnels abordent autrement l'idée de gestion -ou de management-, comme l'idée de talent. Le management classique peut se comparer au lancer de pierres, on vise un point et on définit une trajectoire. La gestion des talents est de l'ordre du lâcher de pigeons voyageurs. On attend plus d'un pigeon que d'une pierre, et il ne s'agit plus de bien lancer.

Ce qui est rare ce n'est pas le talent, c'est le talent bien employé.

Le management traditionnel est influencé par deux convictions qui se renforcent mutuellement. La première c'est que le talent est rare, la seconde c'est qu'il y a des rôles qui ne demandent pas de talent. Une étude approfondie de managers aux résultats exceptionnels(1) explique que ce qui est rare, ce n'est pas le talent, c'est le talent bien employé. L'étude conduite par l'institut Gallup illustre par des entretiens avec des employés « subalternes » que le rôle le plus « ingrat » prend une autre dimension quand il est rempli avec talent.

Des valets et des femmes de chambre reconnus pour leur impact exceptionnel sont interrogés et décrivent ce qui se joue pour eux quand ils préparent les chambres d'hôtel pour les prochains clients, ou pour le retour de leurs occupants. Ils se voient comme des metteurs en scène qui orchestrent les éléments d'une atmosphère accueillante.

Un expert en psychologie décrit les conditions de ce qu'il qualifie d'« expérience optimale. Toute personne peut atteindre un degré d'absorption dans ce qu'elle fait qui est à la fois source de performance et d'épanouissement. Cet état d'absorption se caractérise par sa fluidité.

On peut l'atteindre dans tous les domaines : en écrivant des formules mathématiques ou en construisant un mur, dans les arts, le sport, le travail, les interactions, les jeux.

On bascule dans cet état à force de concentration, comme un enfant bascule dans l'univers de ses jeux. On l'entretient en faisant évoluer le niveau des défis au fur et à mesure que notre niveau de compétence évolue. Cet état de fluidité stimule notre talent.

Nous sommes dans le mode de fonctionnement le plus ouvert de notre cerveau, le mode neo-cortical, qui explore les possibles sans a priori. Dans tous les domaines, c'est la clé de notre épanouissement et de notre performance. Dans le domaine de l'entreprise c'est aussi la clé de la « création de valeur ».

Cette clé est toujours à notre portée mais jamais acquise. Ce fonctionnement est un équilibre toujours instable, toujours à renouveler. Nous sommes sur une ligne de crête avec de chaque côté un a pic : quand les défis semblent trop simples nous tombons dans l'ennui voire l'apathie, quand ils semblent hors de portée nous entrons dans une zone d'anxiété (...)

(...)Aux premiers signes d'ennui, il faut chercher d'autres défis. Quand elle est au stade du « trac » plutôt que du stress, l'anxiété face aux nouveaux défis est une stimulation. A une stagiaire qui lui dit « Pourquoi est-ce que tout le monde parle de trac, moi je n'ai pas le trac » Sarah Bernhardt répond « Le trac vient avec le talent. ».

Quand on leur demande s'ils jouent un rôle principal ou secondaire dans leur entreprise, les femmes de chambre de l'étude Gallup répondent « Un rôle principal ». « Nous sommes toujours en scène, toujours (...)

La gestion des talents repose sur l'observation et le dialogue

Pour un manager, remettre la fluidité au cœur du métier joue à deux niveaux. La clé de sa fluidité à lui, son fil conducteur, c'est d'aider chaque collaborateur à trouver son propre fil conducteur et à se concentrer sur ses clés. Les managers « exceptionnels » interrogés par l'institut Gallup(1) décrivent chaque collaborateur comme un romancier décrit ses personnages. Ils passent une grande partie de leur temps à comprendre le talent de chacun.

Ils se concentrent sur les moments de fluidité où le fonctionnement d'une personne apparaît dans sa cohérence, et cette attention redonne sa place centrale à la fluidité. Ils laissent à chacun la possibilité de remplir son rôle à sa manière, et si sa manière n'est pas en phase avec les possibilités du rôle ils l'aident à chercher un rôle plus adapté. Plutôt qu'aider quelqu'un à « gravir les échelons » ils l'aident à entretenir les conditions de son épanouissement.

Ils instaurent des filières de progrès pour tous les rôles, l'évolution dans la hiérarchie n'est plus la principale source de reconnaissance. Ils limitent les repères « obligatoires » aux règles qui balisent les impératifs, comme la sécurité ou la confidentialité.

Ils canalisent leurs troupes non pas par ce qu'il faut faire ou même ce qu'il faut viser comme résultat, mais par des questions qui affûtent toujours plus le sens de ce qui est important pour les clients, pour l'entreprise, pour les employés. « Qu'est ce qui a eu le plus d'impact pour ce client ? Qu'est ce qui pourrait être encore mieux ? » « Qu'est ce qui a été le plus stimulant pour vous ? » « Qu'est ce qui pourrait être encore plus stimulant ? » « Qu'est ce qui a permis à l'équipe ou à l'entreprise de progresser ? Qu'est ce qu'on pourrait encore améliorer ? » Poser et reposer ces questions c'est donner à chacun l'occasion d'ajuster ses défis.

En tête-à-tête ou en équipe, ils encouragent un dialogue ouvert où chacun peut prendre conscience de ce qui marche pour lui, évoquer les nouveaux défis qui le stimulent et l'appréhension que cela suscite. Ce dialogue permet à la fois de recadrer et d'encourager les aspirations et les initiatives.

Il recadre parce que ce qui est en phase avec l'intérêt des clients, de l'entreprise ou des employés apparaît plus clairement au fil des questions, et en apparaissant gagne en intérêt, pendant que ce qui ne paraît pas en phase perd de l'intérêt.

Il encourage les aspirations et les initiatives parce qu'il offre un espace d'exploration. Chacun y trouve un ou plusieurs interlocuteurs avec qui renouveler les défis qui s'offrent à lui, trouver de nouvelles pistes de progrès et transformer l'anxiété en stimulation. La gestion des talents redonne la priorité au bon sens par rapport aux « bonnes pratiques ». Elle pose un défi qui n'est pas spécifique au management, celui de voir le fil conducteur de ce qui marche derrière, ce qui à première vue ne marche pas, pour retrouver notre fluidité et l'encourager autour de nous.

Pour évoluer vers cette gestion des talents chacun doit trouver le bon dosage, au fur et à mesure que les nouveaux réflexes se développent. Plutôt que jeter par la fenêtre procédures et systèmes d'évaluation, il vaut mieux se concentrer sur ce qui encourage la fluidité et laisser le reste se dissoudre.

Les systèmes d'évaluation peuvent devenir le moyen d'encourager les évolutions au sein d'un rôle, c'est un premier pas. Après un premier niveau de maîtrise qui consiste à respecter les règles de base, le progrès dans un rôle consiste à étoffer ce rôle, en passant par des stades d'autonomie puis de partenariat créatif. Voir ensemble en quoi quelqu'un a fait ou peut faire évoluer son rôle change la dynamique entre évaluateur et évalué.

Ensemble, ils mettent l'accent sur le processus de progrès continu plus que sur ses résultats ponctuels. Le rôle le plus important que peut jouer un manager n'a l'air de rien.

Encouragez chez l'autre un processus naturel d'amélioration par une écoute bienveillante et exigeante, ce n'est pas très visible. A première vue, un manager qui passe du temps à préparer des repères externes pour que ses troupes puissent se calibrer, à leur donner des méthodes et de recommandations pour leur éviter les problèmes mérite mieux son salaire.

Cette « première vue » revient régulièrement faire douter ceux qui avancent sur la voie de la gestion des talents, et ces doutes sont une occasion de plus de s'entraîner. Simplement se dire « Tiens, le mur se reconstruit, qu'est ce que j'en fais aujourd'hui ? », accepter que certains jours je garde ce mur, repérer les moments où je me prends à cet autre jeu d'optimisation qui fait disparaître le mur, rester conscient de ce qui se joue, garder le fil, c'est déjà un grand pas. Petit à petit le reste suit, il vaut mieux avancer sans forcer, avec fluidité.

* Diplômée de l'école Polytechnique (X79) et de l'Ecole des Télécommunications, Bernadette Babault a été ingénieur chez Schumberger, manager chez Thomson-CSF puis consultant en stratégie et organisation chez McKinsey avant de se former au coaching et de se concentrer sur une forme d'accompagnement qui aide managers et entreprises à aller « au plus juste ».



Etre bien dans sa tête au boulot

Le bien-être investit le travail. Objectifs : être bien dans sa tête, mieux gérer ses relations avec ses collègues, pour mieux travailler.

Après avoir pénétré notre vie intime et psychique, de plus en plus, les mots "équilibre", "bonheur", "développement personnel" se faufilent dans les couloirs des entreprises.

S'ouvrir à d'autres valeurs.

Nous sommes le pays d'Europe qui accorde le plus d'importance au travail. Travailler oui, mais pas à n'importe quel prix. Les sondages l'attestent : même s'ils sont extrêmement attachés au travail (toujours placé en 3e position derrière la famille et la vie affective), les Français revendiquent un rééquilibrage en faveur de leur vie privée. Cette soif d'équilibre ne doit pas se faire au détriment de la vie professionnelle. Les deux s'enrichissent mutuellement. Le management par le stress a vécu. Désormais, les salariés veulent être épanouis au travail, savoir mieux communiquer, mieux gérer leur temps, leurs relations professionnelles.

Je me développe personnellement. Ils font la couverture des magazines.

Leurs livres se multiplient, et se vendent, comme des petits pains. Ces nouveaux gourous du développement personnel donnent des recettes toutes simples, valables pour la vie de tous les jours, à la maison, au travail, dans ses relations personnelles et professionnelles. Ils s'appellent David Servan-Schreiber, Boris Cyrulnik, Matthieu Ricard, Spencer Johnson. Leur credo : mettre en avant l'estime de soi, l'énergie, l'équilibre, le potentiel... Se réconcilier avec soi-même, pour exprimer le meilleur de soi.

L'entreprise et les stages comportementaux.

Théâtre en entreprise, entraînement à la prise de parole en public, introspection, maîtrise de ses gestes et de son apparence, peintures... De plus en plus d'actions se développent pour que le salarié se sente mieux dans ses baskets. Ils se fondent notamment sur le principe qu'une grande partie de notre communication est en fait non verbale. Les séminaires d'impact personnel, dont les entreprises sont très friandes, s'adressent aux cadres et portent essentiellement sur la communication personnelle et relationnelle. A base de mises en situations, jeux de rôle, effets miroir...

Le but ? Entraîner les salariés à savoir faire passer des messages convaincants dans un environnement d'entreprise. Plus simple à dire qu'à faire. Tout cela se travaille. En s'inspirant de cas concrets rencontrés dans les relations professionnelles, ces séminaires font appel à des registres auxquels les participants ne s'attendent pas forcément : la tête, le coeur et le corps. A savoir : leurs valeurs, leurs émotions, leur comportement. Tout est langage, communication, relation...

Des outils psy à disposition de l'entreprise et du salarié.

Une grande place est laissée à la parole, on se focalise sur la façon dont fonctionne l'individu dans ses relations avec les autres.

Trois grandes techniques sont le plus souvent proposées par des psychologues spécialisés dans le monde de l'entreprise ou les coachs : l'analyse transactionnelle (elle s'intéresse à la façon dont on se positionne dans une relation), la PNL (programmation neuro-linguistique, a pour but de découvrir les comportements rattachés aux expressions) et la Gestalt (travail sur l'émotion ressentie dans une situation donnée).

Conseils de base pour ne pas tomber entre les mains de gourous ou de psychotérapeutes douteux : s'adresser à des psychologues cliniciens reconnus ou à des coachs rattachés à une association professionnelle, avoir le "feed-back" (retour) lors de tests (de personnalités ou d'aptitude) ; refuser que l'on aborde votre sphère privée.

Heureux et zen au travail



Au revoir stress et tensions, bonjour bonne humeur et "zen attitude".
Le Journal du Management vous propose huit pistes pour y parvenir.

[Je vis bien avec les autres](#) (ctrl+clic)

[Je travaille pour mes valeurs](#) (ctrl+clic)

[Je concilie vie pro et vie perso](#)(ctrl+clic)

[Je gère mon stress](#) (ctrl+clic)

[J'apprends et je transmets](#)(ctrl+clic)

[Je gère les conflits](#)(ctrl+clic)

[Je prends du recul](#)(ctrl+clic)

[Je change de trajet](#) (ctrl+clic)



Les territoriaux se sentent-ils bien managés ?

Oui, assez bien, mais trois constats peuvent être tirés.

Premièrement, la promotion et la gratification posent problème, et l'ascenseur républicain est en panne : l'ancienneté continue de l'emporter sur le mérite. Et lorsque le mérite est reconnu, le rémunérer s'avère quasi impossible.

Par ailleurs, le recrutement pose problème : les délais incompressibles, liés au respect des procédures et des obligations, sont incompatibles avec les exigences des services. Enfin, le travail collectif ou en mode projet est perçu comme largement perfectible. L'efficacité des réunions, notamment, est décriée.

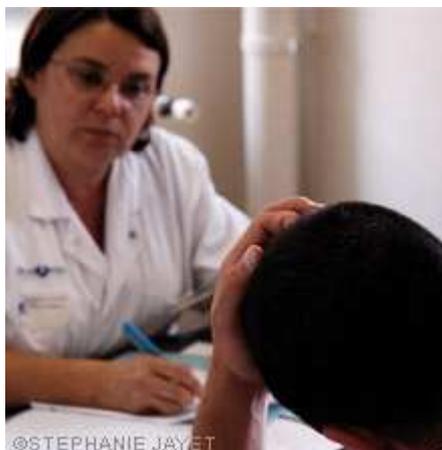
Estimez-vous que les cadres sont prêts à des révolutions ?

Le mot « révolution » pèse lourd. Si de telles mutations devaient exister, elles seraient « acceptables » dans un domaine comme l'évolution de carrière et de rémunération, en lien avec le mérite. Seule précaution, que les règles du jeu soient claires. Mais une « révolution » est déjà en marche : celle du développement de l'approche transversale et du mode projet, en rupture avec l'organisation hiérarchique verticale propre à l'ensemble des collectivités. Elle aboutit à une reconnaissance de l'autorité « fonctionnelle », et non plus de la seule autorité hiérarchique. Il s'agit d'une vraie rupture.

Plus largement, la territoriale est-elle réformable ?

Bien sûr, comme toute organisation. Si une minorité apparaît hostile à toute évolution du statut, des « règles du jeu » en matière d'évaluation, de gratification, de reconnaissance du mérite dans les promotions, une majorité est prête à lire et à écouter les propositions que les autorités de tutelle pourraient formuler. D'ici cinq ans, le renouvellement des cadres A, suite au papy-boom, va entraîner l'arrivée de cadres moins enclins à accepter cette forme d'égalitarisme que leurs aînés.

Gazette des communes n°1908 - 05/11/2007



Eviter que des agents ne « dérapent »

Comportements incivils, agressifs, voire pathologiques : ces attitudes peuvent parfois perturber tout un service. Comment les directeurs les anticipent-ils ?

La question est sensible. Pourtant, s'assurer de la bonne conduite des agents fait partie du rôle du manager.

Tout d'abord, qu'entend-on par « incivilité » ? « Il s'agit d'un comportement désobligeant et humiliant à l'encontre d'une autre personne, d'un manquement aux règles de savoir-vivre », résume Alain Duluc, responsable en développement personnel à la Cegos.

Pour éviter d'avoir à faire face au ton de voix trop fort d'un agent, à ses violences verbales ou à son vocabulaire heurtant, la première solution consiste à veiller à sa propre attitude.

« Lorsque l'on dirige une équipe, on se doit de montrer l'exemple. Cela signifie être correct et respectueux envers ses collaborateurs, car on observe une forme d'influence », ajoute le consultant. Reste à agir en gardant à l'esprit cette obligation d'exemplarité. Et c'est souvent là que la situation se corse.

Faits significatifs. « Je n'ai pas su par où commencer : la personne avait beaucoup d'ancienneté dans la collectivité et la mauvaise habitude de vociférer sur les agents », se souvient Yves, ancien chef de service dans une commune de Bretagne. La marche à suivre n'est pourtant pas si ardue, encore faut-il s'assumer en tant que manager. « Montrer sa désapprobation est une chose, mais il faut l'étayer par une appréciation objective des faits », - assure Dominique Viandier, DRH du Val-d'Oise. Rien ne sert de convoquer le collaborateur

sans avoir, au préalable, observé la situation et noté les faits significatifs auxquels le confronter.

« Des modes de fonctionnement permettent de prévenir certaines dérives, poursuit le DRH.

Ainsi, organiser des réunions de travail avec une communication explicite sur les projets en cours et leur mise en œuvre contribue à donner des objectifs et des valeurs communes. Sans cela, on se confronte souvent à une perte de sens. »

En effet, le manque d'implication reste l'une des causes des comportements incivils. Consultant auprès de collectivités, Pascal Crantelle confirme : « Les situations délicates naissent de plusieurs facteurs. Les cadres ou les agents se retrouvent bloqués à des postes sans perspective d'évolution, les managers font alors face à des collaborateurs qui multiplient les absences ou qui présentent des comportements agressifs. [Le plus souvent], les cas très critiques se rencontrent dans des services éloignés géographiquement de leur siège de tutelle ou dans les services sociaux en prise avec un public difficile.»

Suivre individuellement ses collaborateurs, partager les informations et les directives de la collectivité, rester proches de ses équipes sont autant de moyens de déceler les comportements à risque et de désamorcer les conflits. « Il faut agir vite », conseille Jean-Christophe Baudouin, DGS de la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise). Rien ne sert de laisser la situation se détériorer, sinon à en venir directement à la sanction.

Des solutions intermédiaires existent, même face à un comportement très « limite ». Ayant beaucoup travaillé sur le problème du harcèlement, le DGS indique : « Dans ma collectivité précédente, j'avais mis en place un système de médiation. Je faisais appel au médecin du travail, à une psychologue et à une médiatrice. Nous traitions de cas de tensions, de souffrances ou de vexations. Nous en discutons, puis nous tentons de faire dialoguer les personnes concernées. »

Ethique.

Ne pas s'isoler, mais chercher à obtenir l'avis, voire l'intervention d'un tiers est parfois la seule réponse possible. « J'ai rencontré des directeurs confrontés à des comportements frôlant le cas psychiatrique. Il faut alors admettre que l'on ne peut plus gérer la situation et signaler les dysfonctionnements à sa hiérarchie », assure Pascal Crantelle.

Pour aider les managers, certaines communes ont adopté des chartes éthiques. Si ces codes ont été créés pour ancrer un certain nombre de valeurs communes dans la culture managériale, les postures de bonne conduite y sont présentes.

Au conseil général du Val-d'Oise, la charte rappelle ainsi à chacun son devoir « de respect, d'intégrité et de loyauté ».

A Aulnay-sous-Bois, en Seine-Saint-Denis (lire l'encadré ci-dessous), on énonce les principes d'impartialité, d'équité, mais aussi le respect, la relation avec les collègues et les « comportements adaptés ».

« Ce type de document contribue fortement à donner de la cohérence et une stabilité au "dire" et au "faire". Chacun peut s'en inspirer tous les jours », souligne Dominique Viandier.

Pourtant, ces cadres de référence ne résolvent pas tout.

Droit de réponse.

« Les managers doivent connaître leurs propres limites et se poser la question : "qu'est-ce que je considère comme un écart à la règle ?" » note Catherine Gabrielle Frana, consultante au cabinet Dyad Hexagone.

En effet, le niveau de tolérance de chacun diffère. Selon Michèle Chesbeuf, DGS à Aulnay-Sous-Bois, « le respect de l'autre est une valeur essentielle. Face à une allusion ou un acte raciste, je suis la procédure disciplinaire ».

Cependant, « avant d'agir, le manager doit chercher à comprendre les causes d'un comportement, conseille Catherine Gabrielle Frana. Bref, laisser au collaborateur un droit de réponse ». Certaines situations personnelles graves peuvent être à l'origine de conduites déviantes ou grossières, quand il ne s'agit pas simplement d'un « pétage de plomb » ponctuel. Aux managers, de faire preuve de discernement.

TEMOIGNAGE

Jean-Christophe Baudouin, DGS de Cergy-Pontoise (*)

« Les chartes rassurent autant les équipes que les managers »

« Les collectivités territoriales sont des organisations complexes dans lesquelles il est parfois difficile de mesurer la hiérarchie des valeurs. La cohésion ne peut pas se faire du fait du grand nombre de services et de métiers, qui induisent des pratiques et des cultures professionnelles différentes.

Les chartes ou codes de bonne conduite permettent de donner le ton en termes de responsabilité d'encadrement et individuelle. Les collectivités dans lesquelles les dérapages sont les plus flagrants sont souvent celles où le système de valeur est le plus flou. Les chartes rassurent donc les agents autant que les managers. Elles sont là en référence, mais aussi pour protéger chaque cadre de la collectivité. »

(*) Et président de l'Association des administrateurs territoriaux de France.

Exemple de code de valeurs*

Des cadres

Comportements à adopter : agissez avec équité et objectivité ; gardez votre esprit de discernement ; adoptez une conduite humaine ; agissez avec intégrité ; ayez des a priori positifs et faites crédit à vos collaborateurs de leurs compétences ; ayez du courage managérial ; assumez votre positionnement de cadre ; expliquez le sens des actions, soyez pédagogues ; anticipez et réagissez aux premiers signaux de dysfonctionnement pour éviter le pourrissement de certaines situations.

Des agents municipaux

Respect :

Je respecte les individus (citoyens, collègues, élus, hiérarchie).

Exemplarité et conscience professionnelle :

J'assure mes missions et mes responsabilités dans le respect des consignes données sans me décharger sur les autres ;

J'adopte un langage, un comportement et une tenue adaptés.

Esprit d'équipe :

je suis solidaire en cas de difficulté ; j'ai des a priori positifs sur mes collègues ; je ne décrédibilise pas le travail des autres.

(*) A Aulnay-sous-Bois.

Les points clés

Faire preuve d'exemplarité

Le comportement du manager influe sur celui de ses équipes.

Impliquer une communication explicite sur les projets en cours contribue à donner des valeurs communes.

Solliciter un tiers

Dans les cas les plus critiques, l'intervention d'un médiateur est nécessaire.

Cadrer

Les codes de bonne conduite sont une référence pour les agents.

Julie Krassovsky

(*) Et président de l'Association des administrateurs territoriaux de France.

Gazette des communes n°1908 - 05/11/2007



L'affectivité a-t-elle sa place dans les relations de travail ?

Les relations entre personnes de niveaux hiérarchiques différents pose avant tout le problème du vécu de l'autorité, qu'on en soit le détenteur ou celui qui y est soumis. Il est certain que joue ici un rôle le degré d'autonomie et de responsabilité que les uns et les autres ont pu acquérir. On peut ainsi évoquer de la part du supérieur la manière dont il exerce le pouvoir qui lui est dévolu avec les sentiments qui l'animent dans cet exercice (de la neutralité de la justice à la jouissance possible de l'abus).

De la part du subordonné, il peut parfaitement accepter l'autorité d'un autre s'il se sent reconnu, responsable et valorisé, connaissant les limites de sa compétence et de l'autonomie qu'elle lui confère. Mais il peut aussi éprouver le sentiment d'être dans un état de totale soumission, purement utilisé («Je ne suis qu'un pion»), voire mal aimé.

On pourrait dire aussi que, au niveau de son travail, il faut aider l'homme à ne pas rester esclave de ses propres sentiments et, en particulier, de pouvoir dominer les contrariétés et souffrances qui ne manquent pas de se présenter. On a l'habitude de considérer ceux qu'on appelle en général les «affectifs», c'est-à-dire ceux qui sont réputés raisonner avec leur cœur, comme étant restés de grands enfants et, en ce sens, l'état d'âme peut être lié à du puérilisme et à un manque de maturité.

Par exemple, l'amitié dans le travail devrait peut-être plus se fonder sur une bienveillance réfléchie que sur un mouvement du cœur, ce qui permet d'établir entre coopérateurs ou partenaires des liens de solidarité, sans aller jusqu'à la fusion ou même à l'intimité, qui peuvent être, tôt ou tard, sources de déceptions. Mais on ne peut empêcher que l'homme trouve sa place et son rôle dans son travail, avec la communication aux autres, l'échange, les soins, le don, la confiance, la participation à l'œuvre qu'il implique.

C'est dans l'existence d'une éthique commune que l'homme peut trouver durablement cet équilibre affectif qui lui permet d'utiliser pleinement son raisonnement, sa compétence, d'être ouvert aux autres et apprécié, et de trouver ainsi une sécurité qui puisse s'inscrire dans la durée. Il doit lui-même participer à cette exigence qui doit donc être «durable», car en effet, comme le dit La Bruyère, : «La plupart des hommes, pour arriver à leurs fins, sont plus capables d'un grand effort que d'une longue persévérance».

L'affectivité dans les relations de travail se manifeste ainsi dans ce que l'on appelle l'empathie, pour autant que l'on entende bien qu'il ne s'agit pas de se mettre à la place de l'autre pour faire sien, de manière viscérale, ses éprouvés, sentiments et états d'âme. Il s'agit plutôt d'une capacité à écouter véritablement l'autre, dans une attitude de non jugement, de soutien à l'expression, de clarification, de compréhension bienveillante. Au lieu de se mettre à la place de l'autre, elle consiste plutôt à intégrer son point de vue, à être capable de voir les choses de son point de vue, à comprendre de l'intérieur.

En ce sens, l'empathie est l'opposé de l'attitude du spectateur ; et si elle révèle une capacité de sentir par l'intérieur qui dépasse la simple compréhension objective, c'est au sens où l'on peut mettre en œuvre un degré d'acuité perceptive qui favorise l'adéquation de notre compréhension aux perspectives de l'autre.

Par Scott Brain Kevin William

RH info du · 24 juillet 2007



Apprendre à cerner l'autre

Savoir très rapidement à qui on a affaire pour choisir le ton et les arguments qui feront mouche, c'est ce que permet la « Process COM

Explications avec un spécialiste de la question.

La « Process Com », méthode d'analyse des personnalités établie par Taibi Kahler dans les années 1970, distingue six types de personnalité : l'empathique, le rebelle, « travaillomane », le persévérant, le rêveur et le promoteur.

Le principe est que chacun possède l'ensemble de ces personnalités, l'une d'elle dominant les autres. Pour communiquer, il est préférable d'activer le même type de personnalité que son interlocuteur. Voici, avec Dominique Rondot, auteur de "Négociateur avec la Process Com", comment appliquer ce modèle aux échanges professionnels.

L'empathique

Le reconnaître

"L'empathique se repère immédiatement à sa façon de prendre contact. Il viendra spontanément vers vous, se montrera chaleureux, à l'écoute, souriant, proche, voire tactile", explique Dominique Rondot. Il se montrera également soucieux de votre confort. Une phrase typique de ce profil : "J'aimerais vous poser une petite question", avec un verbe au conditionnel et une légère dévalorisation.

Lors d'un échange, s'il est un peu stressé, l'empathique pourra faire passer les besoins de l'autre en priorité. Il pourra aussi manquer de fermeté et ne pas dire si une situation ne lui convient pas. "Et il est, plus qu'un autre, sujet aux grosses bourdes", prévient Dominique Rondot.

Interagir avec lui

Pour stimuler l'attention d'un empathique, il faut choisir un mode de communication proche du sien, chaleureux et bienveillant, et veiller à l'agréabilité de son environnement. "Son manager, s'il a des choses un peu dures à lui dire, doit prendre beaucoup de précautions et l'aider à faire la différence entre le problème et la personne. Il évitera d'être froid et accordera de l'importance aux sentiments de l'empathique." Plus largement, hors situation difficile, le manager d'un empathique ne doit pas hésiter à sortir du plan professionnel et à parler famille ou loisirs.

2 Le rebelle : spontané, créatif et ludique

Le reconnaître

"Deux dimensions caractérisent le rebelle : le ludique et le créatif, dans des proportions variables, remarque Dominique Rondot. Très réactif, il répond du tac au tac. Pour être sûr d'avoir affaire à ce type de personnalité, on peut le tester avec une pointe d'humour." S'il est sous pression, le rebelle aura tendance à ronchonner et à provoquer son interlocuteur.

On le reconnaît notamment dans les situations de stress car il a tendance à "décrocher" : tout lui paraît compliqué et ennuyeux. Il risque de rejeter la responsabilité sur les autres, moyennant une bonne dose de mauvaise foi.

Interagir avec lui

Son manager aura tout intérêt à utiliser ses ressources créatives. Le rebelle aime communiquer sur un mode ludique et apprécie d'être sans cesse stimulé par son entourage. Pour gérer ce type de personnalité, le mieux est de l'"accrocher" par le biais d'un mode de communication énergique, mais surtout réactif. Et si vous l'avez "perdu", "récupérez-le" par le jeu ou le rire.

3 Le travailomane : logique, responsable et organisé

Le reconnaître

Pour Dominique Rondot, "le travailomane est le genre de personne à avoir dans la tête une petite voix qui lui dit : "Tu dois être parfait". Y compris dans son apparence." Il fonctionne par étape et ne viendra pas à une réunion si l'ordre du jour n'est pas planifié. On le reconnaît notamment à ce qu'il pose beaucoup de questions. Lui-même a d'ailleurs tendance, en particulier lorsqu'il est sous pression, à sur détailler son propos, pensant ainsi le clarifier. Eventuellement, en cas de stress, il pourra même reprendre à sa charge ce qu'il avait délégué, de façon à étendre son contrôle aux plus petits détails.

Interagir avec lui

Vous aiguisez son intérêt en communiquant de manière très factuelle. Pour vos échanges, privilégiez les questions-réponses. Parlez échéances, avancement et démontrez ce que vous avancez au moyen de références très concrètes. Dominique Rondot note par exemple : "En entretien avec un travaillomane, il ne faut pas partir dans tous les sens, mais lui fournir la structure dont il a besoin. Ce type de personnalité a également besoin de se sentir reconnu pour son travail et ses compétences."

4 Le persévérant : dévoué, observateur et consciencieux

Le reconnaître

"Assez proche du travaillomane, le persévérant a cependant une autre petite voix dans la tête qui, elle, lui chuchote : "Les autres sont-ils dignes de confiance ?" Très centré sur ses opinions, il donnera rapidement son avis sur tout", explique notre expert. Sa conscience professionnelle et son sens aigu du dévouement guident le comportement du persévérant. Il se montrera ainsi particulièrement tenace pour respecter un engagement, un principe ou un idéal.

Sous tension, il tendra à commencer par relever ce qui ne va pas chez les autres et chercher à imposer son point de vue. Si vous êtes en face de lui à ce moment là, ne vous braquez pas. Travaillez plutôt à ce qu'il regagne confiance en vous, avant de poursuivre.

Interagir avec lui

Le persévérant sera plus efficace s'il se sent reconnu pour ses convictions. "Vous l'y encouragerez donc en vous y montrant sensible. Sollicitez fréquemment son avis. Et surtout, évitez de lui promettre quelque chose pour ne pas le respecter ensuite... Il a du mal à accorder sa confiance, donc soyez honnête", recommande Dominique Rondot. Pour développer la motivation d'un collaborateur, on admet généralement qu'il lui faut adhérer aux valeurs de l'entreprise. C'est encore plus vrai pour un persévérant.

Comme le « travaillomane », le persévérant a un faible pour les informations factuelles. C'est donc aussi dans des échanges sous forme de questions-réponses qu'il sera le plus à l'aise pour communiquer avec vous.

Le rêveur

Le reconnaître

Dominique Rondot est formel : "Le rêveur ne viendra pas spontanément vers vous. Par exemple, il frappera avant d'entrer même si la porte est ouverte. Ce n'est pas quelqu'un de contact, il est plutôt distant." Il donne parfois le sentiment d'être ailleurs quand on lui parle. Le rêveur est très introspectif, ce qui fait de lui un très bon observateur de son entourage. Il n'est pas dans l'émotion ou dans l'affectif et se montre d'humeur égale. Plus il est sous stress,

plus il se retire dans son monde. Dominique Rondot note enfin que : "Les rêveurs savent très bien gérer les silences : leurs interlocuteurs reprendront souvent la parole avant lui. Très utile en négociation !"

Interagir avec lui

Mieux vaut lui ménager un espace de travail où il peut s'isoler, plutôt que de lui imposer un open space. C'est nécessaire pour qu'il retrouve son efficacité. Il se montrera alors imaginatif et saura explorer avec talent toutes les hypothèses ou les options qui s'offrent.

Par ailleurs, si vous avez besoin de vous entretenir avec un rêveur, choisissez plutôt le matin. En fin de journée, il risque d'être déjà en saturation de communication. Enfin, il est important de s'adresser à lui de façon assez directive, avec des impératifs : "Fais ceci, fais cela, et donne-moi tes conclusions pour telle date."

Le promoteur

Le reconnaître

Pour Dominique Rondot, "le promoteur est avant tout stimulé par le challenge. Ce qui le fait vivre, c'est la prise de risque. Et réfléchir des heures autour d'une table, ce n'est pas son truc." Effectivement, dans un échange, les promoteurs sont les premiers à s'impatienter. Par ailleurs, ils communiquent le plus souvent de façon très directe. Cette façon de s'exprimer, alliée à leur sens du compliment, fait d'eux de véritables charmeurs, très persuasifs.

En situation de stress, ces personnalités centrées sur l'action auront tendance à prendre de plus en plus de risques, jusqu'à flirter avec la limite des règles et des procédures ou à manipuler leur entourage.

Une bonne façon de manager un promoteur est de lui dire : "Voilà les objectifs, tu as carte blanche." Il foncera."

Interagir avec lui

"Une bonne façon de manager un promoteur est de lui dire : "Voilà les objectifs, tu as carte blanche." Il foncera. Mais si vous essayez de trop le contrôler, il détestera ça", prévient Dominique Rondot. Pour le faire travailler efficacement, il faut donc lui choisir une mission où il trouvera l'excitation qui le fait avancer. Notre expert précise même : "C'est quelqu'un qui supporte bien les coups, il n'est pas rancunier. Ne pas hésiter, donc, à lui dire clairement les choses et à se montrer directif."

Dossier réalisé par Flore Fauconnier

Le journal du Net- 2007-



Prévention des discriminations Dans la Fonction Publique Territoriale

Convention entre la HALDE et le CNFPT du 30 mars 2007-12-03

Différentes mesures ont été adoptées afin de parvenir à lutter efficacement contre les discriminations et promouvoir une réelle égalité dans la Fonction Publique Territoriale.

A savoir :

- échanges réguliers entre les deux institutions,
- actions de sensibilisation,
- élaboration de formation à destination des collectivités
- promotion des différentes actions.

Un état des lieux devrait être élaboré vers mars 2008.

Contacts :

Halde : Madame Boulos au 0155316136

CNFPT : Madame Dumas au 0155274135

Pour en savoir plus consulter le dossier de presse officiel du 30 mars 2007 avec au sommaire :

- définition de la discrimination,
- enjeux de la prévention dans les collectivités territoriales
- partenariat CNFPT/HALDE
- texte de la convention.

[Lire le dossier de presse HALDE/CNFPT](#)

Taille : 218.6 ko PDF

[Télécharger](#) (CTRL+clic)

EMPLOI : Le site de l'AGEFIPH propose un espace d'échange d'expériences

L'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées (AGEFIPH) est chargée de développer l'emploi et l'insertion des personnes handicapées dans les entreprises. Le site propose une nouvelle rubrique témoignant d'expériences réussies.

Dans l'espace « Entreprises » du site, la rubrique « Expériences » propose en effet une centaine de témoignages destinés à permettre à toutes les entreprises de s'informer sur les initiatives engagées en termes d'insertion et de maintien des personnes handicapées dans l'emploi.

Il est possible d'effectuer des recherches par thématique (politique d'emploi, gestion des ressources humaines, sensibilisation, formation des personnes handicapées...), par secteur d'activité, par région ou encore par taille de l'entreprise. Un formulaire d'appel à contribution permet également aux entreprises de proposer leur témoignage.

Pour en savoir plus :

[Consulter la rubrique « Expériences » du site de l'AGEFIPH](#)

[www.halde.fr actualités](http://www.halde.fr/actualités)



Souffrance au travail, la faute au management ?

Cerner le mal-être croissant au travail, telle est l'ambition du documentaire de Jean-Michel Carré, *J'ai très mal au travail*, sorti sur les écrans récemment.

Avec *J'ai très mal au travail*, Jean-Michel Carré cherche à cerner la montée du « mal-être » au travail, cet « obscur objet de haine et de désir » qui engendre tant de souffrances physiques et morales.

Un management de plus en plus oppressant

Le film fait apparaître le durcissement des pratiques managériales. Certaines entreprises n'hésitent pas à demander à leurs managers d'instaurer la peur et d'encourager l'individualisme.

Dans un tel contexte, que dire des séminaires sportifs de cohésion qui se développent à foison ? Une pratique censée souder les équipes selon les uns, visant à instaurer l'esprit de compétition selon les autres. Des séminaires qui parfois empiètent insidieusement sur la vie privée. Sous prétexte que la formation a lieu le lundi dans une station des Alpes, les salariés sont « invités » à venir à partir du samedi. Quid du week-end, normalement réservé à la sphère intime ?

On est désormais dans le « TTU » (très très urgent). Cette mention accompagne aujourd'hui de nombreux mails, obligeant les salariés à travailler constamment dans l'urgence. Une pratique courante qui place les salariés sous tension permanente.

Frustrations et sentiment d'échec

Le mal être au travail n'est pas l'apanage des ouvriers et des professions sous qualifiées. Les cadres sont aussi touchés. « Dans les grandes entreprises, s'il y a une liberté d'initiative apparemment attendue des salariés, les moyens ne sont pas donnés pour l'assumer. La direction attribue un budget. Si le projet n'est pas réalisable, il leur est répondu imperturbablement : "Voilà votre budget... Débrouillez-vous". Frustrations, sentiment de l'impossible et de l'échec probable », explique le réalisateur. Mais leur stress est moins

visible. Comme le confie un cadre d'une multinationale, « on ne peut pas renvoyer l'image d'une personne stressée et fatiguée, cela pénalise notre notation. Alors, la plupart d'entre nous carbure au café et aux cigarettes pour tenir. D'autres recourent même aux drogues illégales »

Si le malheur est associé au travail c'est justement parce qu'il est une condition essentielle du bonheur. En effet, dans une étude de l'Insee menée auprès de 6 000 personnes, le travail arrive en deuxième position comme condition du bonheur, après la santé mais avant la famille, l'argent et l'amour. Le monde du travail se déshumanise de plus en plus entraînant souffrances et frustrations chez les salariés qui attendent au contraire de la reconnaissance sur la qualité de leur travail, une rétribution morale essentielle. Preuve en est qu'ils placent la notion de travail avant l'argent comme condition d'épanouissement.

Etre malheureux au travail a des conséquences dramatiques sur l'individu. « Si les spécialistes affirment que le travail contribue à la structuration psychique de tout individu, le flux des patients qu'ils retrouvent dans leurs consultations confirme un état de souffrance de plus en plus important, preuve que les exigences à l'égard des salariés n'ont aujourd'hui plus de limites », souligne Jean-Michel Carré. C'est généralement le corps qui donne le signal d'alarme : eczéma, insomnies, alertes cardiaques, ulcères... sont les conséquences physiques d'une détresse morale. (Voir l'encadré ci-contre).

La souffrance au travail en chiffres*

- > En dix ans, les troubles musculo-squelettiques sont passés de 1 000 à 35 000 par an.
- > En 2005, il y a eu 760 000 accidents du travail en France. Deux personnes par jour meurent dans des accidents du travail.
- > Deux millions de salariés subissent du harcèlement mental et des maltraitances, 500 000 sont victimes de harcèlements sexuels.
- > Le coût annuel des accidents du travail, des maladies professionnelles et de la maltraitance s'élève à 70 milliards d'euros pour l'état et les entreprises.
- > Sur 5 ans, on a constaté plus de 1 000 tentatives de suicide sur les lieux de travail en France dont 47 % ont été suivies de décès.
- > 10 % des dépenses de la sécurité sociale sont directement liées aux maladies professionnelles.
- > Eczéma, insomnies, alertes cardiaques, troubles musculo-squelettiques, ulcères, cancers, dépressions, tentatives de suicide sont les conséquences les plus fréquentes des maltraitances sur les lieux de travail.
- > Durant la dernière année juridictionnelle, les tribunaux des prud'hommes ont traité 250 000 litiges.

*Chiffres fournis par le ministère du travail

L'entreprise.com novembre 2007



Publication d'un guide sur les indicateurs de risques psychosociaux

Comment faire pour repérer, évaluer et prendre en compte le stress, les violences externes ou internes, le harcèlement moral ou encore le mal-être dans le cadre professionnel ? L'INRS vient de publier un guide pour aider les entreprises à mettre en place des indicateurs pour détecter d'éventuels risques psychosociaux.

Ce guide (brochure INRS ED 6012) a pour objectif de faciliter la mise en évidence des risques psychosociaux à partir des données existantes et disponibles dans l'entreprise. Pour aider à ce travail de repérage, un certain nombre d'indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise ou relatifs à la santé et la sécurité des salariés sont proposés. Des repères méthodologiques sont également donnés pour les interpréter.

Ce repérage intervient en amont d'une démarche de prévention des risques psychosociaux. Ils vont contribuer à la rendre possible.

Téléchargez le guide ED 6012 !

« Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider »

www.inrs.fr/publications/ed6012.html

(format pdf, 1,7 Mo)

Les indicateurs proposés dans ce document (liste non exhaustive / non limitative) portent :

- soit sur le fonctionnement de l'entreprise (temps de travail, mouvements du personnel, activité de l'entreprise, relations sociales, formation et rémunération, organisation du travail),
- soit sur la santé et la sécurité (accidents du travail, maladies professionnelles, situations graves, situations dégradées, stress chronique, pathologies diagnostiquées et prises en charges, activité du service de santé au travail).

Le choix et l'élaboration d'indicateurs les plus adaptés ou les plus pertinents doivent faire l'objet d'un travail et d'un dialogue au sein de l'entreprise. A terme, les indicateurs mis en place faciliteront la mise en oeuvre d'une démarche d'évaluation et de prévention de ces risques, ainsi que le suivi et l'évaluation de l'efficacité des actions menées.

Rappelons que Xavier Bertrand, ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, a annoncé la création d'une mission sur les risques psychosociaux en entreprise. Ses objectifs sont de décrire les risques psychosociaux liés au travail et de conduire une réflexion prospective sur la mise en place d'indicateurs permettant d'identifier, de quantifier et de suivre ces risques. Un rapport est attendu pour février 2008.

INRS – Décembre 2007