



Parler de bien-être dans l'entreprise, impossible ? Pas du tout. Le bien-être au travail est aussi important que la fameuse performance que nous tous recherchons. Il en est même peut-être la condition indispensable, et accessible.

Réflexions de Michael Nlandu, Associé chez Quatenaire.

Quatenaire - Michael Nlandu

Le bien-être en entreprise, c'est simple... comme "bonjour" !

LE BIEN-ÊTRE S'INVITE DANS LA PERFORMANCE

Nombre de dirigeants et managers se demandent aujourd'hui pourquoi leurs performances plafonnent voire se dégradent, alors que le meilleur des démarches TPM, 6sigma et autres Lean sont mises en œuvre...

Sécurité, productivité, qualité, coûts, délais... le tableau de bord du dirigeant est rempli d'indicateurs toujours nouveaux, et toujours plus pointus. On mesure tout, on analyse tout...ou presque...

Quid de la motivation des équipes et de leur bien-être ? On sait pourtant depuis longtemps que ces deux éléments sont clé pour la performance de l'entreprise.

LA CRISE NE PEUT PLUS ÊTRE UN PRÉTEXTE

"On n'a pas de temps, ni d'énergie et encore moins d'argent à consacrer au bien-être de nos salariés. Vous voyez bien la situation de l'entreprise... On s'en occupera quand on aura retrouvé des chiffres de performance satisfaisants." Ce discours, on l'a tous entendu, ici ou là.

C'est vrai, l'environnement économique des affaires n'est pas toujours très favorable, et la tendance naturelle, le réflexe, quand ça va mal, c'est de mettre la pression sur les objectifs et les résultats. C'est certes très utile, mais malheureusement rarement efficace à moyen terme.

Dans les périodes de difficultés, il faut au



contraire, abandonner les concepts, se rapprocher des équipes au plus près du terrain, et tenter un cocktail nouveau :

- Traiter les irritants des équipes
- Travailler sur les éléments de reconnaissance et de motivation, et fêter les succès

TRAITER LES IRRITANTS DES ÉQUIPES

Nous identifions 8 thématiques pour balayer l'ensemble des irritants. Et nous croyons que le management quotidien, les comportements managériaux du bas en haut de l'organigramme, le système de reconnaissance sont des leviers majeurs pour agir sur le bien-être et la motivation des collaborateurs.

Sécurité

Cadre et conditions de travail

Relation avec la hiérarchie

Ambiance et esprit d'équipe

Compétences

Vision et stratégie de l'entreprise

Organisation et structure

Performance

Figure 1 : Les irritants peuvent trouver leur origine dans huit sources

ÉCOUTER LE QUOTIDIEN ET AGIR

Une clé : laisser s'exprimer les équipes sur les irritants de leur quotidien et agir vite avec elles en les impliquant dans le choix d'idées ou de propositions concrètes d'améliorations. Celles-ci seront mises en œuvre lors de chantiers participatifs.

Les idées ne manquent pas !

et ne coûtent pas forcément cher...

- refaire la peinture des vestiaires, aménager un poste de travail en rehaussant une table, changer les chaises pour qu'elles soient plus confortables, mettre une nouvelle cafetière à disposition...

Pour les managers, il y aussi de simples évolutions du comportement à intégrer :

- se déplacer plus régulièrement sur le terrain, donner au quotidien un retour sur les résultats atteints, prendre en compte les propositions d'amélioration identifiées par les équipes, expliquer les choix faits par l'entreprise, être attentif aux signaux faibles de démotivation (absentéisme et sécurité), valoriser les compétences en impliquant les collaborateurs dans les actions d'amélioration, laisser de l'autonomie et des moyens pour la résolution des problèmes, donner la responsabilité de représenter l'entreprise à l'extérieur, célébrer une réussite par un moment inhabituel,...

LA RECONNAISSANCE AU CŒUR DU BIEN-ÊTRE ET DE LA MOTIVATION

Selon Frederick Herzberg, la reconnaissance est identifiée comme un facteur majeur de la motivation et du bien-être.

La reconnaissance, c'est d'abord tout simplement revenir aux fondamentaux : dire merci, bonjour, s'il vous plaît.

Est-ce si difficile d'agir en la matière ? Cela me semble au contraire à la portée du plus grand nombre, simple comme... "bonjour".

Intervenant dans une entreprise industrielle pour améliorer la relation managers/ouvriers, j'ai par exemple appris aux cadres, à leur grande surprise, que la première demande exprimée par leurs opérateurs était simplement "que le chef me dise bonjour et me regarde dans les yeux !"

En résumé : de la reconnaissance, de la considération. Dans l'entreprise, et notamment dans l'industrie quand la performance de la machine dépend des hommes, ces questions sont essentielles.

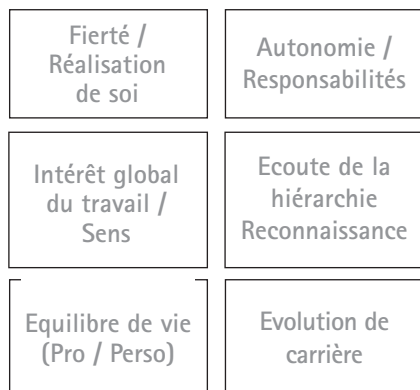


Figure 2 : Les facteurs de motivation au travail selon Frederick Herzberg (1923-2000), psychologue du travail et professeur de management à l'Université de l'Utah.

PERFORMANCE ET BIEN-ÊTRE, C'EST POSSIBLE !

Regardons un instant le classement des "Great places to work", palmarès annuel des entreprises où il fait bon travailler. On y croise Mars, PepsiCo, Leroy Merlin, Procter & Gamble, Décathlon...

Même suspect d'enjeux marketing, ce classement est assez édifiant. Il correspond en effet avec celui des entreprises les plus performantes ou les meilleures dans leur catégorie. A minima, cela prouve que bien-être et performance sont compatibles... et pousse à supposer qu'un cercle vertueux existe.