

Les Témoignages des « Ateliers RH d'Actiforces » Poitiers le 4 Octobre 2011

Les Risques Psychosociaux - page 2

Comment Manager et Optimiser la
performance de vos équipes
commerciales - page 3



Risques psychosociaux, 3 questions à : Monsieur André Vivares, consultant chef de projet ACTIFORCES

Les risques psychosociaux font partie depuis une dizaine d'année de la responsabilité du manager, stress, harcèlement, ou simplement mal être au travail, les formes sont multiples mais les conséquences pour l'entreprise bien réelles, comment le manager peut-il faire face à ce nouveau défi ?

« 30 %, un tiers des salariés se sentent stressés dans leur travail », c'est ce qui ressort d'une vaste enquête européenne. Les managers ne peuvent ignorer cette réalité : La vague de suicides au sein de France Telecom n'a fait qu'accélérer un dispositif législatif déjà en marche depuis les années 90.

Article L4121 1 du code du travail : "l'employeur doit prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité physique et mentale de ses salariés". Ce qu'il faut savoir, c'est que la perception est souvent plus importante que la réalité même du risque psychosocial. Les RPS doivent donc faire partie intégrante de la gestion des ressources humaines et ce, de façon collective, car le collectif peut contribuer à construire ou détruire la santé au travail.

Avant d'arriver à des extrêmes comme la violence physique entre salariés voir le suicide, existe-t'il des signes ?

Oui, le phénomène est connu, il se déclenche en quatre étapes : baisse de l'enthousiasme au travail, stagnation dans la réalisation des objectifs, un sentiment de frustration ressenti par le salarié et enfin l'apathie générale, c'est le fameux burn-out, que nous pourrions traduire par, un découragement professionnel extrême. On ne prétend pas avoir la science infuse, il à lieu de rester humble et de savoir raison garder en matière de suicide. Néanmoins, il semblerait que les risques de suicide sont les plus élevés à partir du moment où l'on observe une conjonction de facteurs d'ordre professionnels et privés. Le mal être seul au travail conduit dans de très rares cas au suicide.

Il y a aussi des indicateurs quantitatifs comme l'absentéisme, surtout lorsqu'il est de courte durée, les visites spontanées à la médecine du travail, les demandes de démission, etc. La cible est majoritairement des salariés qui, au départ, sont très investis dans leur mission, très motivés, mais ils ont l'impression de ne plus pouvoir faire leur travail, d'être "empêchés", ils sont donc au final moins performants, ils

donnent également face aux clients une mauvaise image de l'entreprise, au final, si rien n'est fait, cela participe à la détérioration du climat social.

Que peut faire un manager lorsqu'il identifie des risques psychosociaux au sein de l'entreprise ?

Plusieurs choses : les occasions d'échanges les collaborateurs et leurs managers en individuel doivent être favorisées, de fait les entretiens annuels d'évaluation sont le moment privilégié où le manager doit sonder le salarié, évaluer l'importance d'un éventuel mal-être au travail et identifier les origines de ce malaise. Prendre au sérieux les RPS, c'est assurer l'équilibre au sein de l'entreprise, car le mal-être au travail est contre-productif et souvent contagieux, et puis, le manager lui-même n'est pas à l'abri de rentrer lui aussi dans la spirale des risques psychosociaux ! Alors, il y a des solutions, des méthodes pour anticiper les RPS et éviter d'avoir à gérer une approche « curative » toujours plus longue et compliquée à mettre en œuvre. Un regard extérieur, l'apport d'une expertise est souvent la meilleure approche. Vient ensuite le temps de l'analyse, puis de l'action : adapter le travail au salarié, favoriser la communication interne, sensibiliser l'organisation et surtout approfondir et perfectionner la formation des managers sur ces sujets.

Témoignages sur « Comment manager et Optimiser la performance de vos équipes commerciales »

Monsieur Didier LOIRET, directeur départemental, NR Communication

"J'ai été formé moi-même comme manager par le cabinet Actiforces. Car avec le temps, je ressentais le besoin de progresser dans ma fonction de manager au quotidien car on ne naît pas manager, on le devient, et devenir un bon manager, continuer de faire progresser ses pratiques : cela s'apprend... !

Au final, lorsqu'on met en place ce type de formation, on cherche à apporter des outils et des méthodes de travail qui permettent d'améliorer le qualitatif dans la fonction, et ce sont tous ces axes d'amélioration qualitatifs qui contribuent à accroître les résultats quantitatifs : c'est du gagnant-gagnant... le plus

important, c'est de ne pas rester seul...

Alors, oui, la formation des managers commerciaux, c'est très important et cela ne doit pas être mal perçu : pour être efficace, un manager doit rester ouvert, curieux et l'appui du consultant formateur cela permet de se rassurer, car avec ses collaborateurs sur le terrain, on a besoin de vite trouver des réponses, et il faut appuyer nos décisions, les justifier.

La formation mise en place par Actiforces nous permet d'avoir une vraie "boîte à outils ", d'avoir conscience de nos axes de progrès et de trouver les bonnes solutions pour faire face à tout cela... "

Madame Jennifer Berger, Responsable Ressources Humaines, Megastar

"J'ai choisi le cabinet Actiforces pour réaliser la formation de l'ensemble de nos équipes commerciales : même s'ils sont expérimentés et qu'ils connaissent déjà bien leur métier, dans une entreprise comme la nôtre, il était important de pouvoir leur apporter les éléments qui leur permettraient de fonctionner plus efficacement tout en intégrant les contraintes de notre métier, et c'est également un facteur important pour la cohésion de l'équipe, pour qu'ils comprennent leurs obligations, mais aussi celles de leurs responsables, et que tous les maillons se resserrent, que tous travaillent dans le même sens.

Souvent les responsables vont donner des directives mais en dessous il faut pouvoir les comprendre et les traduire, pour les relayer et les mettre en action : l'objectif de cette formation était également de les amener à comprendre cela.

Mon objectif était de pouvoir construire une formation adaptée à leurs besoins : c'est le travail en amont avec le cabinet Actiforces qui leur a permis de bien comprendre nos attentes, et de nous apporter une réponse formation en phase avec les attentes de la direction et avec les attentes du terrain. Cette formation nous a apporté des outils, concrets, directement exploitables par nos équipes commerciales ... Nous avons pu nommer des référents sur les différents thèmes qui ensuite apportent aux autres leurs expertises. Cela crée des liens dans l'entreprise, cela change les comportements !

La formation qui a donc été réalisée correspondait vraiment aux besoins : malgré les distances qui les séparent, nos commerciaux avaient déjà un bon esprit d'équipe, mais cette expérience de formation a créé une cohésion unique. Les collaborateurs ont très bien perçu ce temps de formation, depuis la façon de dialoguer est différente, il y a plus d'écoute, plus d'échange. Je pense que c'était important pour eux

de prendre du temps, du recul pour mieux repartir ! Et puis pour moi, la formation doit aussi s'inscrire dans la durée, le suivi par le consultant formateur est aussi très important : manager, bien vendre cela s'apprend et on ne l'apprend pas en une fois... "