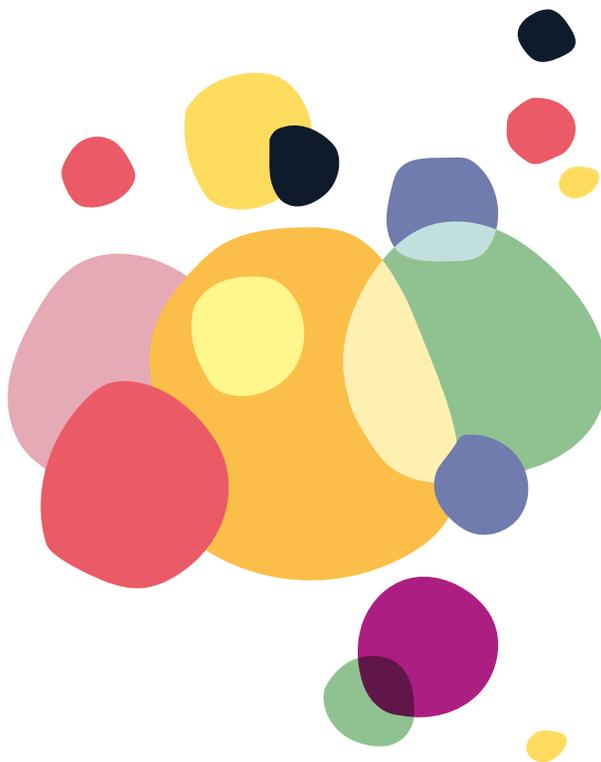

La **bienveillance** au travail, concrètement.



Un management bienveillant au service de la proximité avec nos clients



Jean-Charles Naouri
Président-directeur général
du groupe Casino

Présent depuis plus de 120 ans aux côtés de ses clients, le groupe Casino fait constamment preuve d'agilité et d'innovation pour anticiper l'évolution de notre métier de commerçant.

L'initiative, l'adaptation et la proximité avec nos clients sont des valeurs essentielles portées par toutes les enseignes du Groupe. Notre agilité collective lors de la crise de la Covid 19 a été une nouvelle illustration remarquable de l'état d'esprit qui nous anime.

Partout où nous sommes présents, les femmes et les hommes du Groupe s'engagent avec responsabilité pour relever les défis sociétaux et environnementaux. Nous sommes fiers que Vigeo Eiris, l'agence de notation filiale de Moody's, nous ait classés premiers des 129 entreprises françaises évaluées en 2020 pour notre politique sociale et de ressources humaines.

Le management a un rôle essentiel pour réussir ces transformations : celui de créer les conditions propices à la motivation des équipes, à la promotion des talents et à la nécessaire attention portée à chacun, dans le respect de notre tradition d'innovation sociale.

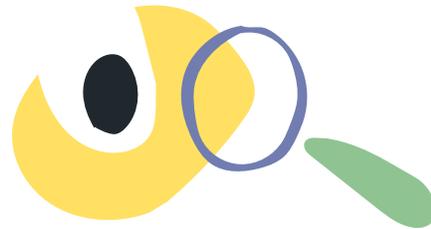
C'est la voie d'un management bienveillant, porté et relayé par les managers. C'est l'essence même de notre démarche de « Management bienveillant », initiée en 2014 par la direction des Ressources Humaines du Groupe et l'ensemble du Comité exécutif. Elle s'illustre dans ce second ouvrage porté par les témoignages de nos collaborateurs.

Sommaire

- 3 Avant-propos
Jean-Charles Naouri

6 La bienveillance, dans les gènes du groupe Casino

- 6 Geoffroy Guichard parlait déjà de bienveillance
- 7 Dès 2014, le projet de Management bienveillant est porté par le Président et le Comité exécutif
- 7 Le Comex du Groupe renouvelle son soutien en rédigeant une charte signée de l'ensemble de ses membres
- 8 Un engagement porté publiquement par le groupe Casino
- 9 **Présentation**
du Docteur Philippe Rodet



Le Management bienveillant

10 Fondements sociologiques et scientifiques de la démarche

- 11 Le stress, un mal contemporain
11 Un contexte alarmant
12 Les mécanismes du stress
- 15 Des moyens de se protéger soi
15 Pratiquer une activité physique régulière et modérée
16 Adapter son alimentation
18 Atteindre un état psychologique propice

Le Management bienveillant

26 Protéger ses collaborateurs et les aider à se réaliser dans leur travail

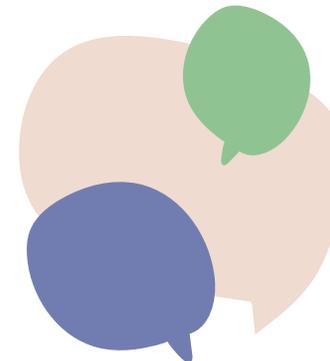
- 27 Les huit leviers du
Management bienveillant

- 29 Aider à voir le sens
32 Fixer des objectifs
qui soient des défis possibles
35 Accorder un juste niveau d'autonomie
38 Exprimer de la gratitude
42 Formuler des encouragements
45 Reconnaître ses éventuelles maladresses
comportementales
48 Faire l'effort d'être perçu comme juste
51 Passer du pessimisme à l'optimisme

- 56 Effets des comportements
bienveillants sur les hormones

- 61 Des comportements
bienveillants aux Bienveilleurs

- 61 Un concept d'origine canadienne
62 Identifier les signaux d'alerte
67 Le réseau des Bienveilleurs



Le Management bienveillant

70 Diffuser la démarche et mobiliser les collaborateurs

- 71 Une démarche de développement
managérial : le sens et l'historique

- 73 La démarche Management bienveillant :
sa mise en œuvre opérationnelle

- 75 Le Master II Commerce et Distribution
« Management bienveillant »

- 77 Les Trophées du Management bienveillant

- 79 La communication interne en soutien de la
démarche

- 82 La bienveillance au temps du coronavirus

- 83 Des impacts concrets

Vivre la bienveillance

85 Paroles de managers

La bienveillance, dans les gènes du groupe Casino

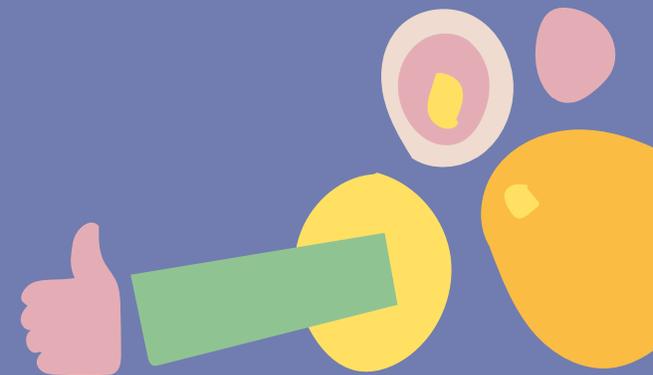
Geoffroy Guichard parlait déjà de bienveillance

Le fondateur de Casino, Geoffroy Guichard¹, avait très tôt pris conscience de l'importance des comportements bienveillants pour le développement de son entreprise, estimant que « *la bienveillance a un pouvoir d'attraction considérable* ». Une attraction dont il constatait les bienfaits aussi bien vis-à-vis des clients que des collaborateurs.

Cette conviction, portée par un dirigeant visionnaire, est aujourd'hui largement corroborée, non seulement par des études scientifiques récentes mais aussi par l'extraordinaire cas d'usage que constitue le projet Management bienveillant, mené par le Groupe depuis 2014.

1. 21 juillet 1867 - 28 avril 1940

Dès 2014, le projet de Management bienveillant est porté par le Président et le Comité exécutif



Sous l'impulsion de la direction des Ressources Humaines Groupe, le groupe Casino décide, dès 2014, de promouvoir le management bienveillant. Cette initiative qui interpelle, car on ne parlait de ce concept que depuis quelques années et de manière presque confidentielle, sera soutenue dès son lancement par les membres du Comité exécutif du Groupe et par son Président-directeur général, Jean-Charles Naouri.

Jean-Charles Naouri soutiendra cet engagement aussi bien en interne qu'en externe et notamment dans un article² intitulé « *Le Management bienveillant est un engagement permanent au sein du groupe Casino* ».

2. www.lesnewseco.fr

Le Comex du Groupe renouvelle son soutien en rédigeant une charte signée de l'ensemble de ses membres

Le 8 février 2018, une Charte est signée par l'ensemble des membres du Comex, renforçant l'engagement des dirigeants dans cette démarche.

Un engagement porté publiquement par le groupe Casino

Conscient de la nécessité de promouvoir cette ambition et de contribuer à sa diffusion dans d'autres entreprises publiques ou privées, le Groupe abordera régulièrement ce sujet dans la presse nationale.

C'est un des axes forts de sa politique de ressources humaines, qui fait l'objet d'un compte-rendu systématique dans son document de référence et son rapport d'activité annuel.



Docteur Philippe Rodet

Médecin urgentiste de formation, le Docteur Philippe Rodet a parcouru le monde pour sauver des vies dans des pays parfois en guerre ; les méfaits du stress dans les situations les plus désespérées n'ont pas de secret pour lui.

Aujourd'hui, en tant que consultant, il œuvre à la promotion de comportements bienveillants au sein des organisations. Il fait figure d'expert incontournable dans la mise en œuvre de la bienveillance au travail, en décryptant les fondements scientifiques et sociologiques de la bienveillance, les moyens de protection des collaborateurs et en identifiant les leviers de réalisation mis en œuvre au sein du groupe Casino.

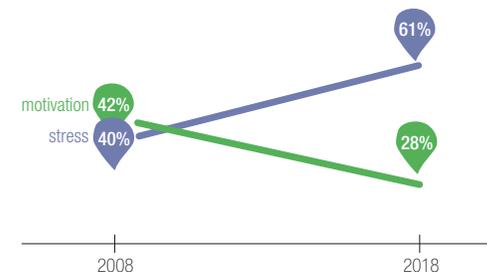
Le Management bienveillant

Fondements sociologiques et scientifiques de la démarche

Le stress, un mal contemporain

Un contexte alarmant

À l'origine du lancement de cette initiative, en 2014, deux maux interpellent la direction des Ressources Humaines du Groupe. Depuis plusieurs années, d'une manière générale à l'échelle du pays, le pourcentage de personnes stressées ne cesse d'augmenter tandis que la proportion de collaborateurs très motivés, elle, baisse régulièrement.



En effet, entre 2008, année de la crise financière, et 2018, le pourcentage de personnes stressées est passé de 40% à 61% et le pourcentage de collaborateurs très motivés est passé lui de 42% à 28%.

Il convient de noter que l'actuelle crise sanitaire a encore amplifié ce déséquilibre puisque, selon une enquête réalisée en avril 2020 par Opinion Way, le pourcentage de personnes stressées a augmenté de 10% alors que la proportion de collaborateurs très motivés a baissé de 25%.

Face à ce double problème, les comportements bienveillants, en mesure de diminuer le niveau de stress et d'améliorer la motivation, apparaissent parfaitement adaptés.

De ce constat naîtra l'engagement du Groupe.

Les mécanismes du stress

Une réaction de survie...

Le stress est avant tout une réaction de survie destinée à se protéger du danger. Elle se traduit par la libération d'hormones (adrénaline, noradrénaline, cortisol, aldostérone, endorphines, ocytocine) lorsque l'organisme se sent en danger.

Dans les temps anciens, lorsqu'un être humain était confronté à un animal sauvage, la réaction de stress avait beaucoup d'avantages. Ainsi, sous l'influence de l'adrénaline, notre ancêtre dilatait ses bronches et permettait donc à l'oxygène de mieux passer dans son sang.

En raison de la libération d'adrénaline, de noradrénaline, de cortisol et d'aldostérone, la pression artérielle augmentait et le cerveau était alors irrigué à un plus haut débit par un sang plus riche en oxygène.

La sécrétion d'adrénaline et de cortisol entraînait une augmentation du taux de sucre dans le sang afin de fournir l'énergie nécessaire au combat.

En outre, si l'animal blessait le chasseur, sous l'influence de l'adrénaline et de la noradrénaline, les vaisseaux se resserraient, diminuant le risque d'hémorragie. Parallèlement à cela, la

libération d'adrénaline améliorerait la capacité des plaquettes à coaguler protégeant encore plus du risque d'hémorragie.

Enfin, si l'animal était féroce et le chasseur grièvement blessé, des endorphines étaient sécrétées pour diminuer la douleur et lui permettre ainsi de continuer à combattre dans des conditions optimales.

Il s'agit bien d'une formidable réaction de survie !

La sécrétion d'adrénaline et de cortisol entraîne une augmentation du taux de sucre dans le sang.

...qui est devenue problématique !

Si cette réaction nous pose aujourd'hui autant de problèmes, cela vient de quatre raisons dont les deux premières sont les principales.

1. Le nombre de sources de stress a augmenté de manière considérable

L'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication a permis de compresser le temps, favorisant l'émergence de nombreuses sources de stress. En outre, l'humain peinant à trouver le juste équilibre est tenté d'aller toujours plus loin. Il s'agit de plus en plus d'agir vite, quitte à altérer parfois le temps de la pensée.

2. Les «facteurs de protection» ont diminué

L'expression « *facteurs de protection* » est celle du docteur Jean-Jacques Breton³. Il précise que « *si on favorise ces facteurs de protection, les gens peuvent améliorer leur capacité à faire face aux événements stressants. On peut les outiller.* »

Parmi les facteurs de protection avancés par le docteur Breton, on retrouve la présence d'objectifs de vie, la spiritualité dans le sens d'une vie intérieure, le sens, les liens sociaux, les valeurs...

3. L'activité physique est très souvent trop faible

Chez nombre de personnes, l'activité physique est devenue trop aléatoire. Or, elle permet de freiner la sécrétion d'hormones libérées en excès en cas de stress.

4. L'alimentation n'est pas toujours adaptée

Lors des périodes à haut niveau de stress, l'organisme retient du sel en raison de la sécrétion de cortisol et d'aldostérone et libère du sucre sous l'effet du cortisol et de l'adrénaline, il a donc tendance à avoir plus de sel et de sucre qu'en temps normal.

Paradoxalement, dans ces mêmes périodes, en raison du passage du cortisol dans la salive, l'appétence pour les produits sucrés et salés est importante. Ainsi, avons nous tendance à consommer des aliments riches en sel et en sucre, alors qu'il en existe déjà en excès dans l'organisme.

3. Pédopsychiatre à la Clinique des troubles de l'humeur de l'hôpital Rivière des Prairies, à Montréal

Le stress favorise l'émergence de certaines maladies et aggrave l'évolution d'autres. Dans les périodes où il est à un niveau important de manière durable, se protéger de ses effets devient essentiel.

Quelques exercices simples, liés à l'activité physique, à l'alimentation et à l'état psychologique permettent de mieux se protéger du stress. Ils sont faciles à mettre en œuvre, efficaces et éprouvés.



Des moyens de se protéger soi

Pratiquer une activité physique régulière et modérée

Une activité physique régulière et modérée qui consisterait à marcher au moins trente minutes par jour et à monter une vingtaine de marches est particulièrement efficace. Souvent, on s'attend à des efforts plus importants car ce sont ceux sur lesquels on communique quand on souhaite protéger le cœur. Pour diminuer les effets de notre stress, une activité modérée suffit.

Cette activité peut paraître infime mais, combien de fois, des personnes avouent être loin de marcher trente minutes et ne pas monter de marches. Il s'agit donc d'inciter celles et ceux qui n'ont pas ou peu d'activité physique à se mettre en mouvement.

Sur ce sujet, une nouvelle étude⁴ est très intéressante. Elle montre que l'activité physique, en stimulant les aires du cerveau impliquées dans le contrôle du mouvement, va freiner les sécrétions d'adrénaline et de noradrénaline au niveau des glandes surrénales. D'ailleurs, les sportifs de haut niveau, qui pratiquent une activité physique intense, ont souvent une fréquence cardiaque

très basse au repos, preuve d'un faible taux d'adrénaline circulant.

En plus de nous protéger du stress, l'activité physique est globalement bénéfique à notre santé.

À l'inverse, comme en atteste le site⁵ de l'OMS, la sédentarité est dangereuse : « La sédentarité (manque d'activité physique) est considérée comme le quatrième facteur de risque de décès dans le monde (6%). On estime, par ailleurs, qu'elle est la cause principale de 21 à 25% des cancers du sein ou du colon, de 27% des cas de diabète et d'environ 30% des cas de cardiopathie ischémique ».

L'activité physique freine les sécrétions d'adrénaline et de noradrénaline au niveau des glandes surrénales.

4. www.pnas.org

5. www.who.int

Adapter son alimentation

Le stress, lorsqu'il est intense et durable, tend à augmenter le taux de sucre et de sel dans l'organisme. Il devient important d'éviter de consommer des produits riches en sucre et en sel, surtout en dehors des repas, moment où l'absorption est optimale. À côté de cela, il est possible de se protéger grâce à une alimentation adaptée.

Enrichir l'alimentation en vitamines B

Selon une étude⁶, les aliments riches en vitamines B, consommés régulièrement sur une période de trois mois, permettraient de diminuer le niveau de stress jusqu'à 20%.

Aliments riches en vitamines B1

Levure alimentaire, châtaignes, jaune d'œuf, graines de tournesol, haricots verts, épinards, petits pois

Aliments riches en vitamines B3

Poivrons, pommes de terre, avocats, abricots, noix

Aliments riches en vitamines B6

Foie de volaille, germes de blé, ail, haricots verts, noix

Aliments riches en vitamines B9

Tomates, courgettes, petits pois, avocats, oranges, noix

Aliments riches en vitamines B12

Huîtres, maquereaux, jaune d'œuf, mozzarella, fromage bleu, champignons

Consommer des produits riches en vitamine D

Selon une étude⁷, les aliments riches en vitamine D protégeraient notre organisme des effets du stress chronique et du vieillissement.

Aliments riches en vitamine D

Produits laitiers, œufs, levures, champignons

Apporter des probiotiques

Selon plusieurs études, les aliments riches en probiotiques réduiraient les effets du stress et amélioreraient l'état moral. Ainsi, au Canada, on ne parle plus de probiotiques mais de psychobiotiques.

Aliments riches en probiotiques

Yaourts enrichis au bifidus, laits fermentés, olives, cornichons, levures, certains produits carnés (saucisses), levure de bière, pain au levain

Penser aux antioxydants

Le stress favorisant l'oxydation de notre organisme, il est assez logique de compenser cet effet en consommant des aliments au pouvoir antioxydant, à l'image des betteraves rouges, des tomates, des melons, des fruits rouges, de la papaye, du chocolat noir⁸...

À noter que les aliments riches en manganèse, cuivre et vitamine E protégeraient les cellules contre le stress oxydatif.

Aliments riches en manganèse

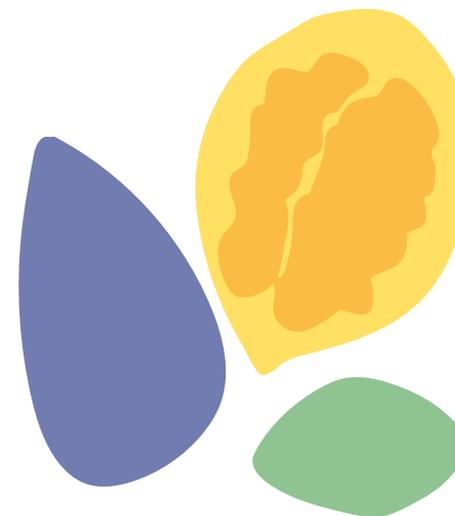
Haricots blancs et rouges, pois chiche, petits pois, avocats, noix.

Aliments riches en cuivre

Courgettes, haricots rouges et blancs, petits pois, olives noires, noix.

Aliments riches en vitamine E

Tomates, avocats, huile d'olive, noix



Le stress favorisant l'oxydation des cellules, il est assez logique de compenser cet effet avec des aliments antioxydants.

6. The effect of 90 day administration of a high dose vitamin B-complex on work stress
7. <http://news.softpedia.com/news/Vitamin-D-Prolongs-Life-70450.shtml>

8. 40g de chocolat noir par jour pendant au moins deux semaines diminue le taux de cortisol et d'adrénaline, hormones du stress. Étude : <http://pubs.acs.org>

Atteindre un état psychologique propice

Valoriser les moments positifs de la journée

Si l'on était en mesure, le soir, de penser davantage à ce qui s'est bien passé dans la journée qu'aux soucis, le stress serait moindre. Il est donc intéressant de rééduquer notre cerveau à une telle pratique grâce à un exercice simple.

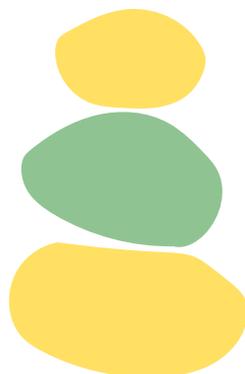
Lorsque la journée est terminée, on peut noter sur une feuille séparée en deux colonnes, d'un côté ce qui s'est mal passé, de l'autre ce qui s'est bien passé. Une fois cette action réalisée, il suffit de repérer les trois choses les plus positives dans la colonne des éléments qui se sont bien passés et se forcer à y penser en se couchant. Ainsi, le niveau de stress diminue, améliorant de ce fait la qualité du sommeil.



Si certains sont plus sensibles aux outils numériques qu'à l'écriture dans un petit carnet, il existe une application : *Bien chaque matin*. Vous trouverez facilement l'application et son téléchargement est gratuit. Elle reprend exactement les principes sus cités et permet également de constater ses progrès.

Bien chaque matin

Pratiquer cet exercice, que ce soit au sein d'un petit carnet ou sur l'Appli, va contribuer à freiner les sécrétions d'adrénaline et de noradrénaline, diminuant ainsi les effets du stress.



Augmenter son sentiment d'efficacité personnelle

On sait que plus le sentiment d'efficacité personnelle⁹ est élevé, moins on est exposé au stress. Augmenter de manière concrète le sentiment d'efficacité personnelle est possible grâce à un moyen simple : *le carnet des petits succès*.

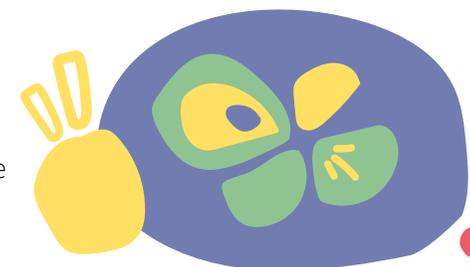
Avant de se coucher, il suffit de prendre un petit carnet - qui pourra être le même que celui utilisé pour l'exercice précédent - et de noter un petit succès remporté dans la journée. Cela ne se produira pas forcément quotidiennement, mais il suffit simplement de noter les petits succès remportés, au fur et à mesure qu'ils apparaissent. Lorsque l'on note un nouveau succès, on ne peut s'empêcher de relire les pré-

cédents et, petit à petit, le sentiment d'efficacité personnelle augmente, le stress diminue, la confiance en soi et vis-à-vis des autres s'améliore, la persévérance est plus à portée de main et l'optimisme se développe.

Ici, le mode d'action implique une modification de l'expression d'un gène : OXTR. Selon une étude¹⁰, il a été montré que certaines ressources psychologiques peuvent influencer sur l'expression d'un gène. Ainsi, le sentiment d'efficacité personnelle augmenterait l'expression du gène codant pour le récepteur à l'ocytocine (OXTR) et favoriserait ainsi l'action de celle-ci. Or, l'ocytocine est puissamment apaisante, facilitatrice de la persévérance, de la confiance en soi, de l'optimisme et de la créativité.

Petit succès

- Sentiment d'efficacité personnelle
- Plus de persévérance, de confiance en soi, d'optimisme, de créativité
- Moins de stress



9. Le sentiment d'efficacité personnelle est la conscience que l'on a que, dans un domaine bien précis, on sait faire...

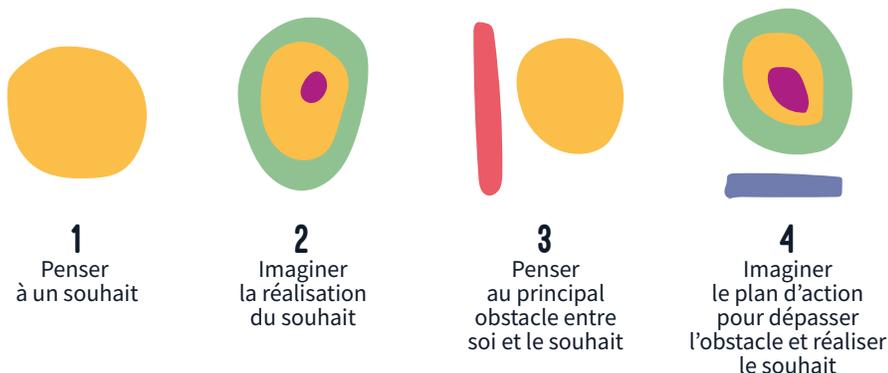
10. Étude publiée dans les *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)*, menée par Shelley E. Taylor et Shimon Saphire-Bernstein de l'Université de Californie à Los Angeles

Faire un barrage entre la vie professionnelle et la vie privée

Il est efficace de parvenir à faire un barrage entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Pour ce faire, une fois la journée de travail terminée, prendre quelques minutes pour noter les points qui ne sont pas encore gérés. Une fois cela fait, s'accorder une minute par point pour y réfléchir. Soit, en une minute, on trouve une solution et il est réglé, soit on ne trouve pas la solution et on le planifie dans son agenda. Ainsi, lorsque l'on quitte son lieu de travail, on sent que tout est sous contrôle et on devient alors bien plus disponible pour autrui.

Recourir au contraste mental

Il s'agit là d'une stratégie mise au point par le professeur Gabriele Oettingen, professeur de psychologie à la New



York University. Elle a présenté son approche, qu'elle appelle le contraste mental, dans la très prestigieuse Harvard Business Review.

Tout d'abord, on commence par prendre quelques minutes en silence et sans appareil électronique. Ensuite, on va identifier un souhait réalisable. Après cela, on prend deux minutes pour imaginer ce qu'il se passerait si on réalisait ce souhait, en laissant les images défiler dans notre pensée. Par la suite, également pendant deux minutes, on imagine le principal obstacle qui existe entre nous et le souhait. Enfin, on imagine et on visualise le plan d'action pour dépasser l'obstacle et obtenir le souhait.

Dans les études du professeur Oettingen, cette pratique a montré des résultats intéressants, tant sur le niveau de stress que sur la capacité à gérer son temps.

Penser à la respiration

Il suffit de prendre un peu de temps pour déséquilibrer ses temps respiratoires, à savoir inspirer vite et expirer lentement. Lorsque l'on inspire, on active le système nerveux sympathique¹¹, qui stimule presque tout, et lorsque l'on expire, on active le système nerveux parasympathique¹² qui freine presque tout. Si on expire plus lentement que l'on inspire, le temps de stimulation du système nerveux parasympathique sera plus long et contribuera à nous apaiser.

Déséquilibrer ses temps respiratoires pendant quelques minutes avant un entretien compliqué peut aider à l'aborder de manière beaucoup plus sereine. De même, déséquilibrer ses temps respiratoires après un moment de vives tensions aidera à réduire la durée de l'inconfort.

Aider le cerveau à passer des ondes Bêta aux ondes Alpha

Notre cerveau fonctionne en émettant des ondes de différentes natures selon son activité.

Ainsi, lorsqu'il est en sommeil profond, il s'agit d'ondes Delta (0,5 à 4 Hz). Lorsqu'il est en relaxation profonde, les ondes sont de nature Thêta (4 à 8 Hz). **Lorsqu'il est en éveil calme, les**

ondes sont dites Alpha (8 à 12 Hz). Lorsqu'il est en veille active, les ondes émises sont appelées Bêta (12 à 30 Hz). Lorsqu'il produit une activité intellectuelle intense, les ondes sont appelées Gamma (40 Hz).

Le professeur Guy Cheron¹³ a essayé de voir quelles étaient les ondes qui étaient, chez des sportifs de haut niveau, associées au succès et les moyens de faciliter l'émergence de ces ondes.

Il s'avère que la présence d'ondes Alpha va de pair avec la réussite. « *Le rythme Alpha est à la base de la performance* » dit le professeur Guy Cheron. Des expérimentations, chez des sportifs de haut niveau, ont montré que le fait de repenser aux émotions ressenties lors d'un important succès sportif passé facilitait l'apparition d'ondes Alpha. D'autres expérimentations ont montré que la présence d'ondes Alpha avant une épreuve sportive était source de succès. Le professeur Cheron explique que « *le cerveau en repos, donc au moment où les ondes Alpha sont les plus fortes, permet une meilleure acuité et une meilleure perception de l'environnement sensoriel notamment* ».

Dans la vie de tous les jours, si l'on repense aux émotions ressenties lors d'un moment de grande fierté, on fait passer notre cerveau des ondes Bêta aux ondes Alpha, les ondes du succès et de la sérénité.

11. Son neuromédiateur est l'adrénaline

12. Son neuromédiateur est l'acétylcholine

13. Professeur de neurophysiologie à l'Université Libre de Bruxelles

La réponse de relaxation comme la méditation ou le yoga ont, par plusieurs voies, un effet bénéfique sur le stress.

Les systèmes nerveux sympathiques et parasympathiques se rééquilibrent et des gènes qui codent par excès ou par défaut vont de nouveau coder de manière normale.



Entretenir la réponse de relaxation : la méditation

Au sujet de la méditation

Dès 1976, Goleman et Schwartz ont montré les bénéfices de la méditation pour réduire le niveau de stress. Ils ont analysé la conductance de la peau, le rythme cardiaque et la température corporelle de personnes en état de méditation comparées aux personnes d'un groupe contrôle. Suite à l'exposition à un stimulus stressant, les personnes méditant retrouvaient leur rythme d'origine plus rapidement que les personnes du groupe de contrôle.

Bien plus récemment, durant l'été 2018, deux chercheurs de l'Université Deakin en Australie ont publié une étude pilote dans le secteur public pour identifier des moyens de mieux gérer son niveau de stress et les risques de burnout. Soixante-cinq personnes ont participé au programme de huit semaines, créé par les chercheurs, avec une séance de méditation par semaine, d'une durée de 45 minutes. Les participants étaient encouragés à pratiquer également la méditation sur leur temps personnel. Les résultats sont clairs : les participants ont constaté une baisse significative de leur niveau de stress ainsi que de leur fatigue émotionnelle. Grâce à la méditation, ils identifiaient plus facilement l'origine de leur stress, ce qui les aidait à davantage se détacher de cette situation désagréable et

augmentait leur calme. Enfin, les chercheurs ont remarqué que ces participants avaient une meilleure capacité à gérer leurs priorités au travail.

Par ailleurs, une étude, publiée dans le Journal Britannique de Psychologie en août 2018, a montré que la méditation de pleine conscience (dite « mindfulness ») augmente significativement les comportements prosociaux. Les personnes pratiquant cette méditation ont donc des bénéfices personnels qui servent également à leur entourage.

Au sujet du yoga

Une étude menée auprès de 60 professionnels de santé a montré que la participation hebdomadaire à des séances de yoga permettait de réduire significativement leur stress lié au travail, tandis que, dans le groupe contrôle, aucune différence n'est apparue sur les 12 semaines de l'expérience. Le yoga est donc un bon moyen de réduire notre niveau de stress.

Les personnes pratiquant la méditation ont révélé une meilleure capacité à gérer leurs priorités au travail.

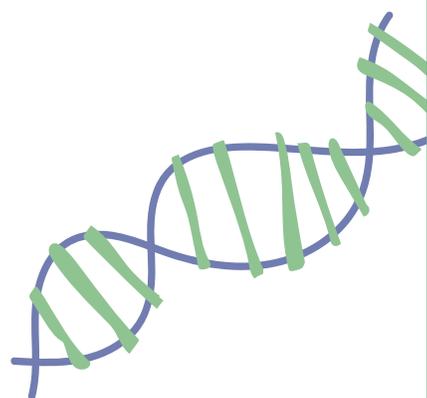
La méditation et le yoga ont même des conséquences positives sur nos gènes. La réponse de relaxation, à l'image de la méditation et du yoga, a un effet bénéfique sur des gènes impliqués dans la réaction de stress.

Selon une étude publiée sur le site de Plos One par le docteur Herbert Benson¹⁴, la réponse de relaxation modifie l'expression de certains de nos gènes afin de venir réduire de manière significative les effets du stress. La réponse de relaxation induirait une expression plus importante des gènes associés à la fonction mitochondriale (métabolisme énergétique), à la sécrétion d'insuline et au maintien des télomères et une réduction de l'expression de gènes liés à la réponse inflammatoire.

Il est intéressant de constater que plus les télomères sont courts, plus le vieillissement de nos cellules est important. Le maintien des télomères induit par la réponse de relaxation est donc très intéressant.

Les gènes en rapport avec la réponse inflammatoire sont en général très actifs dans un contexte de stress important, ce qui favorise la survenue de nombreuses pathologies. La réponse de relaxation diminue l'expression de ces gènes, rendant le risque de développer une maladie inflammatoire plus faible.

La réponse de relaxation va donc stimuler des gènes qui s'expriment moins en cas de stress et freiner d'autres qui s'expriment trop dans le même contexte.



La réponse de relaxation modifie l'expression de certains de nos gènes afin de réduire de manière significative les effets du stress.

14. Professeur de médecine à la Harvard Medical School aux États-Unis

Trois exercices simples de méditation

Exercice n°1

Se concentrer sur sa respiration pendant quelques minutes.

Pour commencer, il faut s'installer confortablement en position assise et fermer les yeux. Il convient ensuite de se concentrer sur sa respiration. Il s'agit de se fixer sur son inspiration et son expiration, sur ce que l'on ressent au niveau de son thorax, de son abdomen. Inspirer par le nez et expirer par la bouche peut aider à se concentrer sur sa respiration.

Un événement extérieur ou une pensée peuvent arriver à nous distraire, il suffit alors de se concentrer à nouveau sur sa respiration. Ce phénomène est plus fréquent au début qu'au bout de quelques semaines de pratique. Il peut être utile de commencer par une minute et de l'étendre progressivement jusqu'à trois minutes.

Exercice n°3

Se concentrer sur ses aliments et ses boissons lors des repas

Il suffit de se concentrer pendant une minute à chaque repas sur l'aspect et la saveur des aliments. Il est bien de faire de même avec les boissons. Avec une pratique quotidienne de cinq à sept minutes, il est possible de ressentir la diminution de son niveau de stress en trois semaines.

Exercice n°2

Se concentrer sur son corps.

L'exercice consiste à se concentrer sur les différentes parties du corps. Il semble plus facile de commencer par la tête et de terminer par les pieds mais l'ordre inverse est tout aussi valable. Là encore, il est bien de s'installer confortablement en position assise et de fermer les yeux.

Il convient alors de se concentrer pendant une trentaine de secondes sur chacune des différentes parties du corps : la tête, le visage, les épaules, le rachis cervical puis dorsal, puis lombaire, le thorax puis l'abdomen et enfin l'ensemble du corps.

On peut bien sûr augmenter le temps passé sur chaque partie du corps. Il s'agit simplement ici de montrer qu'en trois minutes, on peut déjà avoir des effets intéressants.

Le Management bienveillant

Protéger ses collaborateurs et les aider à se réaliser dans leur travail

Les huit leviers du Management bienveillant

Analyse des huit leviers constitutifs d'un management bienveillant.

Alors que l'on traverse une période particulièrement riche en émotions négatives, il est nécessaire, pour tenter de compenser, d'exprimer des émotions positives.

On pourrait toutefois être tenté de se contenter d'augmenter les émotions positives. Le problème est que si elles se transmettent à la même vitesse que les émotions négatives (30 milli-secondes), les émotions positives sont moins puissantes que les émotions négatives. On considère que, pour qu'un être humain s'épanouisse, pour une émotion négative, il faut - selon les personnes - entre 2,9 et 13,2 émotions positives.

Dans la mesure où les émotions négatives sont très présentes dans le contexte actuel et beaucoup plus puissantes que les émotions positives, on va tenter de diminuer leur intensité par des comportements adaptés.

Nous verrons dans un premier temps, les comportements qui vont augmenter les émotions positives et aborderons ensuite ceux qui diminuent les émotions négatives.

Augmenter les émotions positives

Aider à voir le sens

Le sens va être analysé sous l'angle de son impact bénéfique sur le stress et sur la motivation et donc la réussite.

Le sens diminue les effets du stress

À titre d'exemple, on pourrait citer les travaux du professeur Jean-Jacques Breton qui situe le sens comme un « facteur de protection » du stress. Pour lui, tout comme il existe des facteurs de risque, il y a des facteurs de protection dont le sens fait partie. Il est très clair : « Ce n'est pas magique, bien sûr, mais si on favorise ces facteurs de protection, les gens peuvent améliorer leur capacité à faire face aux événements stressants. »

De même, les travaux du professeur Eli Somer vont dans cette direction. Selon une étude¹⁵, réalisée par son équipe, le stress ressenti par la population lors des périodes de guerre augmente le nombre de poussées de la sclérose en plaque.

L'intérêt de cette étude est avant tout de montrer que les personnes qui agissaient (élaboration d'un abri, constitution de provisions de nourriture et/ou de médicaments, adaptation de leurs horaires de rendez-vous à la situation) ont été victimes de « moins d'exacerbations des symptômes de la maladie que celles

qui se limitaient au contrôle émotionnel avec des techniques de relaxation, du support émotionnel ou la prière ». Eli Somer résume ainsi son étude : « Les personnes qui avaient choisi de voir la guerre comme une situation contrôlable qui requerrait une action, plutôt que comme une menace incontrôlable, ont souffert de moins de poussées de la maladie. »

Le docteur Pierre Gagnon, psychiatre en oncologie à l'Hôtel-Dieu de Québec, inspiré par les réflexions de Viktor Frankl, montre que si l'on aide des patients atteints de maladies graves à donner du sens à leur vie, « la détresse psychologique diminue et la qualité de la vie augmente ».

Le sens améliore la motivation et donc la réussite

Quand des collecteurs de fonds des universités aux États-Unis rencontrent un étudiant qui bénéficie d'une bourse, ils augmentent de plus de 140% leur temps d'appel et de 400% les collectes hebdomadaires.

Dans le même ordre d'idée, quand des radiologues américains voient la photo d'un patient en même temps que ses radiographies, les comptes rendus sont

15. Étude menée à l'Université de Haifa et publiée dans la revue Multiple Sclerosis

Aider à voir le
sens

plus longs et surtout les diagnostics sont plus justes.

Aider à voir le sens demande du temps et donc des efforts !

Qu'il s'agisse de montrer l'impact pour l'entreprise des actions de tel ou tel collaborateur, dans le cadre d'un sens global, ou de montrer à quel point l'action menée a un impact positif sur le travail de tel ou tel collègue dans le cadre d'un sens de proximité, cela prend du temps et demande donc des efforts.

Aider chacun à voir le sens de son travail est donc possible et cela va favoriser sa santé et son engagement. En revanche, il faut l'admettre, cela prend du temps.

« Lors du confinement, situation inconnue et perturbante pour tous, je me suis efforcé de consacrer du temps à chacun des collaborateurs de mon équipe, à discuter de leur ressenti personnel sans être intrusif, mais aussi à essayer de donner du sens aux décisions prises par notre Groupe, en montrant notre importance dans la chaîne logistique, surtout dans cette période critique. »

Cédric Margotat
Directeur du bureau national de transport Easydis

« En associant les collaborateurs, on peut toujours aller plus loin. J'ai choisi comme sujet de mémoire de Master 2 la mise en place d'Amazon Prime dans un magasin. Les clients en e-commerce sont encore plus exigeants qu'en magasin ! Préparateur de commandes, c'est un nouveau métier, qui demande encore plus de rapidité d'exécution et de rigueur. Pour accompagner le projet, j'ai joué le rôle de facilitateur, en partageant la vision d'ensemble du projet avec l'équipe du magasin. »

Dominique Fournier
Directeur commercial régional - Monoprix



Fixer des objectifs
qui soient des
défis possibles

Augmenter les émotions positives

Fixer des objectifs qui soient des « défis possibles »

Sur ce point, les travaux de Mihaly Csikszentmihalyi sont très intéressants. Ce psychologue d'origine hongroise, actuellement considéré comme la référence internationale en matière de psychologie positive, explique que la définition du bon niveau de l'objectif est essentielle.

Si l'objectif fixé est trop haut par rapport aux capacités du collaborateur, celui-ci sera stressé, verra ses performances diminuer et sa confiance en lui s'effondrer. Si l'objectif est trop bas, le collaborateur va s'ennuyer et ne sera ni performant, ni satisfait de son travail.

En revanche, si le niveau de l'objectif se situe juste au-dessus des capacités du collaborateur, celui-ci va entrer dans un état de concentration optimale appelé état de « flow », un état dans lequel le collaborateur éprouve beaucoup de plaisir si bien que s'opère une distorsion temporelle : le temps s'écoule très vite.

Il est toutefois important de s'assurer que l'objectif fixé reste au bon niveau dans le temps. Parfois, l'objectif qui paraissait au bon niveau de difficulté au départ s'est modifié au cours du temps. Pour éviter les inconvénients liés à un niveau de difficulté qui perd sa juste adaptation au cours du temps, il est essentiel de réaliser des contrôles réguliers, l'idéal étant qu'ils soient mensuels.

Des objectifs qui soient des « défis possibles » diminuent les effets du stress

Lorsque l'on prend conscience que l'on progresse, que l'on se dépasse, que l'on est utile à autrui, on bénéficie de puissants facteurs de protection notamment vis à vis du stress : la satisfaction de soi, le sentiment d'utilité et le plaisir que cela induit.

Le professeur Guy Cheron s'est lui aussi intéressé à l'état de « flow » mais sous l'angle des ondes du cerveau. Il a essayé de voir quelles étaient les ondes émises par le cerveau qui étaient, chez des sportifs de haut niveau, associées au succès et les moyens de faciliter l'émergence de ces ondes. Il s'avère que ce sont les ondes Alpha.

Le professeur Cheron explique que « le cerveau en repos, donc au moment où les ondes Alpha sont les plus fortes, permet une meilleure acuité et une meilleure perception de l'environnement sensoriel notamment ». Si l'on fixe des objectifs ambitieux et réalistes, l'état de « flow » qui y est associé va de pair avec des ondes Alpha, des ondes émises lorsque le cerveau est au repos. Si les objectifs sont ambitieux et réalistes, la « combinaison entre le défi et l'habileté à le relever » existe. L'individu

concerné éprouve du plaisir car il sent qu'il est en train de réussir, il est apaisé et efficace, son cerveau a une plus grande acuité. Et on sait que le plaisir est protecteur des effets du stress.

Des objectifs qui soient des « défis possibles » augmentent la motivation et donc la réussite

Paul J. Zak¹⁶, dans une tribune sur la confiance, est très clair sur ce point : « La nécessité de donner des tâches réalisables est renforcée par les découvertes de Teresa Amabile, professeur à la Harvard Business School, sur le pouvoir des progrès : lorsqu'elle a analysé 12 000 entrées de journal d'employés venant d'une grande variété de secteurs, elle a constaté que 76% des gens ont rapporté que les journées dont ils étaient le plus satisfaits étaient celles où ils avaient progressé vers un but. »

« J'ai toujours été d'une rigueur absolue dans mon travail, à la recherche de la perfection. En cherchant à progresser comme manager, j'ai eu l'occasion de faire un stage de développement personnel : il m'a permis de réaliser qu'en étant excessivement exigeant avec moi-même, je l'étais aussi avec les autres. Depuis, j'ai appris à fixer des défis possibles. »

Dominique Fournier
Directeur commercial régional - Monoprix

Dans le domaine professionnel, le moyen de favoriser l'émergence d'ondes Alpha est bien l'état de « flow », qui associe le calme à la vigilance, un état où le cerveau est effectivement très efficace. Le professeur Cheron résume à merveille l'état de flow : « La combinaison entre le défi et l'habileté à le relever peut nous conduire à un état de flow susceptible de générer la meilleure performance. »

Il est captivant de voir que les travaux de Mihaly Csikszentmihalyi se recoupent à merveille avec ceux du célèbre neuro-physiologiste belge : Guy Cheron.

Fixer des objectifs qui soient des défis possibles et s'assurer de leur maintien au bon niveau va favoriser la santé et l'engagement. En revanche, là encore, il faut bien l'admettre, cela prend du temps et demande des efforts.

« En incitant les collaborateurs à organiser des animations en dehors du magasin, j'avais envie d'apporter de la nouveauté dans le quotidien. Mais nous ne sommes que huit : il fallait se fixer des ambitions qui correspondent à nos moyens humains ! Ce que nous avons réussi ensemble a créé beaucoup de fierté, j'ai le sentiment que les collaborateurs prennent leur envol. »

Nathalie Sergent
Directrice de magasin Franprix - Orléans

16. Paul J. Zak est américain et se définit comme un neuro-économiste

Accorder un juste niveau d'autonomie

Augmenter les émotions positives

Accorder un juste niveau d'autonomie

L'autonomie, à travers la liberté d'action, diminue les effets du stress et, en même temps, est une source de créativité, de confiance en soi et vis-à-vis des autres.

Paul Ricoeur résume bien cette situation : « *L'amputation du pouvoir d'agir, c'est de la souffrance.* »

Si l'absence de liberté d'action génère des tensions, sa présence diminue bien le niveau de stress.

L'autonomie est source de motivation et donc de réussite

Lors de la crise sanitaire, l'autonomie a moins été perçue comme l'expression de la confiance dans la mesure où elle était imposée par le contexte. On ne peut pas non plus tirer de cette période d'exception que le télétravail est la solution pour tout et de manière intense, il y a là aussi un juste niveau à trouver qui soit à la fois l'expression de la confiance et protecteur du collectif de travail.

L'intérêt de l'autonomie a été démontré par Daniel H. Pink qui analyse plusieurs exemples d'entreprises où des expériences d'autonomie ont été menées.

La liberté d'action diminue le niveau de stress

Plus la liberté d'action est importante, plus le niveau de stress est bas. C'est ce qui explique que, lorsqu'il y a deux personnes dans une voiture, le niveau de stress le plus important est chez le passager. Dans les entreprises de transports en commun, le niveau de stress chez les conducteurs de tramway est supérieur à celui des conducteurs de bus. En cas de nécessité, le conducteur de bus peut faire un écart et freiner. Le conducteur de tramway, lui, ne peut pas faire d'écart et le freinage sera rendu plus difficile en raison de l'inertie.

Le groupe australien Atlassian, qui fournit des outils de développement de logiciels à plus de 20 000 clients dans 134 pays, représente une référence. Ce groupe organisait une journée de l'autonomie plusieurs fois dans l'année. À cette occasion, il était demandé aux ingénieurs de s'investir sur le sujet de leur choix dès lors qu'il ne s'agissait pas de leur mission habituelle. Le soir, un grand rassemblement permettait aux ingénieurs de faire part de leurs réflexions. Il a été admis que, grâce à ces journées privilégiant l'autonomie, un nombre significatif de dysfonctionnements divers avait pu voir le jour. Devant les succès constatés, Atlassian a étendu cette démarche d'autonomie.

Chez Google, près de la moitié des nouveaux produits naissent pendant les 20 % de temps où l'autonomie est importante.

Un autre principe, défini par les consultants Jody Thompson et Cali Ressler, illustre, lui aussi, l'impact positif de l'autonomie : il s'agit de l'environnement de travail axé uniquement sur les résultats (ROWE¹⁷). Ce principe selon lequel les collaborateurs sont payés pour des résultats plutôt que le nombre d'heures travaillées, mis en place dans une douzaine d'entreprises en Amérique du Nord, permet aux employés de travailler quand ils veulent, comme ils veulent, d'où ils veulent. Les réunions sont optionnelles. Dans la grande majorité des cas, les résultats ont été excellents avec une augmentation de la productivité, de l'engagement, de la satisfaction des salariés et une diminution du turnover !

À travers ces quelques exemples de bienfaits de l'autonomie, on voit bien l'impact bénéfique sur la réussite individuelle et la performance collective.

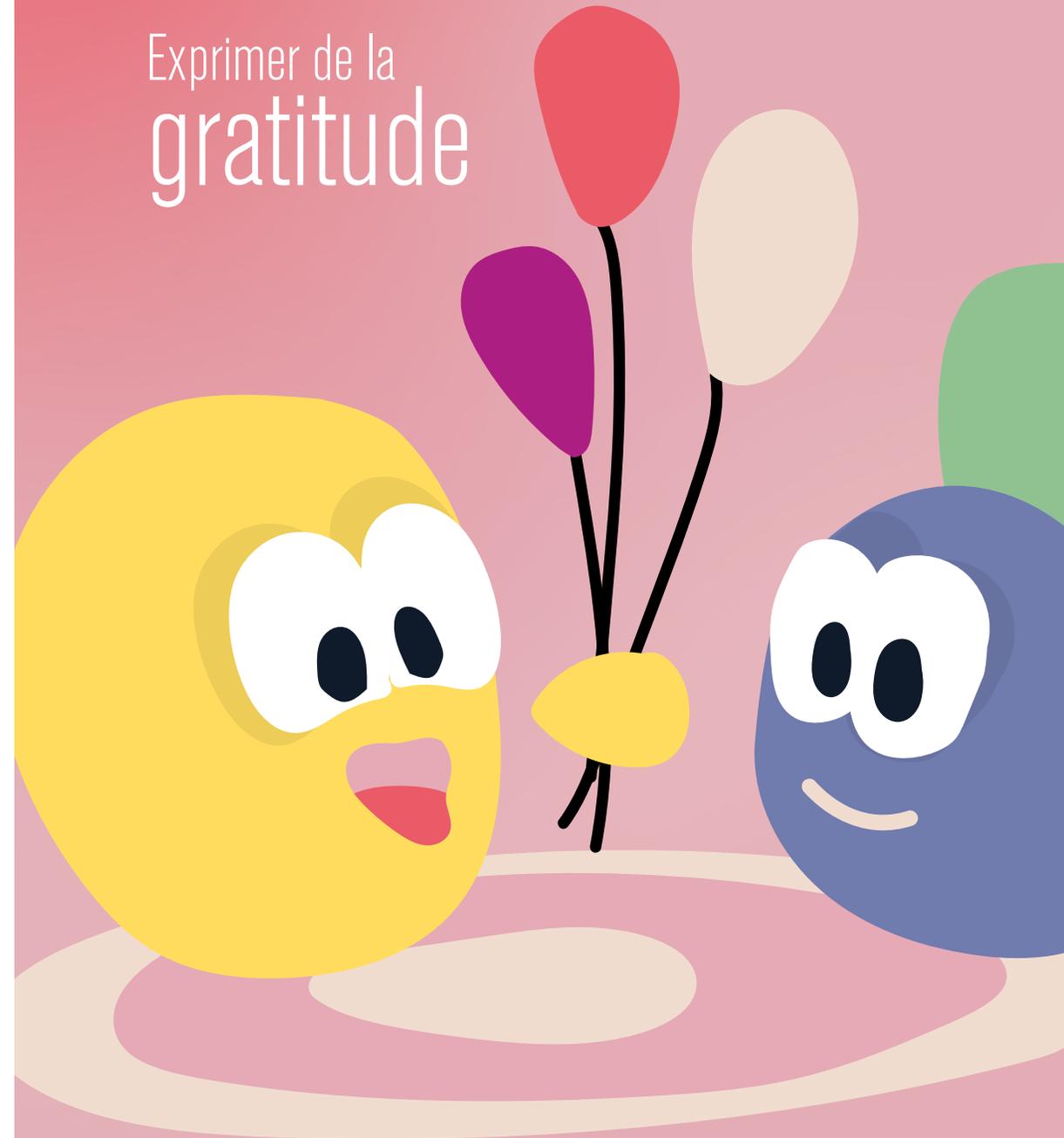
« Manager de façon bienveillante, c'est inciter les collaborateurs à passer à l'action, valoriser les petites réussites et ne jamais stigmatiser les échecs. C'est la condition pour libérer les individus et les encourager à oser tenter de nouvelles choses. »

François Besse
Directeur d'exploitation
Casino Proximités

« Ce n'est plus moi qui fixe les tâches hebdomadaires des managers : ce sont eux qui proposent leur organisation de la semaine en fonction des objectifs qu'ils déterminent, en tenant compte des priorités nationales et des impératifs magasins. Ça fonctionne beaucoup mieux ! »

Abdelghani Benyahia
Directeur de magasin
Casino Supermarché - Le-Puy-en-Velay

Exprimer de la gratitude



Augmenter les émotions positives

Exprimer de la gratitude

Il est toujours difficile de parler de la gratitude comme levier de motivation intrinsèque tellement il est facile à caricaturer. « Vous n'allez pas me dire qu'il suffit de dire merci pour changer l'entreprise ? » Certes non ! Mais il y a des « mercis » dont on se souvient, qui marquent, qui servent de réservoir où l'on va régulièrement puiser la confiance en la vie. La gratitude a de nombreux intérêts, que ce soit en termes de motivation et donc de réussite ou de santé.

Il serait tentant de penser que la gratitude n'est pas un levier majeur parce que trop simple, trop facile, trop à portée de main et cependant, lors de la crise liée au coronavirus, lorsque les personnels de santé ont été exténués par la charge de travail, c'est bien à la gratitude que l'on a fait appel. Il est donc beaucoup plus puissant que ce que l'on imagine. Lorsque le soir, à 20 heures, des personnes applaudissaient les personnels de santé, elles cherchaient bien à diminuer le niveau de stress de ceux-ci et à augmenter leur motivation. Il va être facile de constater que c'était le bon choix.

La gratitude diminue les effets du stress

Au sujet des retours positifs, la chercheuse française, Rebecca Shankland, est très explicite. Elle explique que les

individus faisant régulièrement preuve de reconnaissance sont « plus heureux, plus énergiques, plus optimistes ».

Elle donne en outre une explication qui tient en trois éléments :

- une meilleure mémorisation des événements positifs liée au fait que plus les personnes focalisent leur pensée sur les événements les plus positifs, plus elles renforcent l'intensité et la mémorisation de ceux-ci ;

- une amélioration de l'estime personnelle et de la sociabilité qui résulte de la prise de conscience des attentions bienveillantes à son égard, dont l'effet est d'améliorer naturellement l'estime de soi et son humeur. Et le fait de se sentir remercié, félicité, pousse à aller vers les autres ;

- une plus grande capacité à faire face aux difficultés ! Certaines recherches conduites auprès de sujets ayant vécu les événements du 11 septembre 2001, montrent que ceux qui éprouvent régulièrement de la gratitude, savent mieux faire face aux événements angoissants et/ou traumatisants. En effet, les émotions positives qui sont liées au sentiment de reconnaissance, améliorent l'adaptation aux situations difficiles.

Le chercheur Robert Emmons, résume fort bien tout l'intérêt de la gratitude lorsqu'il explique que celle-ci « aide

une personne à diriger son attention vers les choses heureuses de sa vie et à la détourner de ce qui lui manque ».

La gratitude est un vecteur de motivation et de cohésion

En février 2018, deux chercheurs japonais de l'Université de Nagoya ont publié une étude s'intéressant aux bienfaits de la gratitude ressentie à l'égard d'un proche.

Ils ont séparé les 170 participants en deux groupes : l'un devait rédiger une lettre de gratitude destinée à un proche, et l'autre se souvenir d'un événement de la semaine passée et le rédiger sur ordinateur.

Les participants du premier groupe devaient ensuite répondre à une question pour évaluer leur niveau de gratitude ressentie tandis que le second groupe répondait à une question neutre, puis tous les participants devaient évaluer la qualité de leurs liens sociaux.

Puis, vient la dernière phase de l'expérience où les participants étaient rétribués pour leur participation à l'expérience. Ils avaient alors la possibilité de garder l'argent ou d'en offrir une partie à une association. Les chercheurs ont alors constaté que les personnes ayant ressenti le plus de gratitude avaient davantage tendance à se sentir entourées et à avoir des liens sociaux de qualité.

Or, plus les liens sociaux étaient renforcés, plus les participants avaient tendance à faire un don, autrement dit à donner à des inconnus. Les chercheurs évoquent à ce sujet le potentiel de la gratitude à générer des comportements de « donner au suivant ».

Ainsi, une personne ressentant de la gratitude va plus facilement faire preuve d'altruisme, et se connecter davantage aux personnes qui l'entourent !

Ces chercheurs en concluent que l'expression de la gratitude augmente l'envie de se connecter aux autres. Ces relations favorisent alors, en milieu professionnel, de la cohésion, des échanges et de la créativité.

Il est possible d'exprimer de la gratitude de manière dégradée

Parfois, un manager se rend compte qu'il voulait remercier un collaborateur pour la qualité de son travail mais que, celui-ci étant parti, il n'a plus la possibilité de le faire. Un post-it exprimant sa gratitude et placé dans le bureau du collaborateur afin qu'il le voie dès qu'il arrive le lendemain peut s'avérer très efficace. Très souvent, ce dernier le conservera et, à chaque fois qu'il le verra, se remémorera l'attention qui lui a été témoignée et fera ainsi perdurer les émotions perçues.

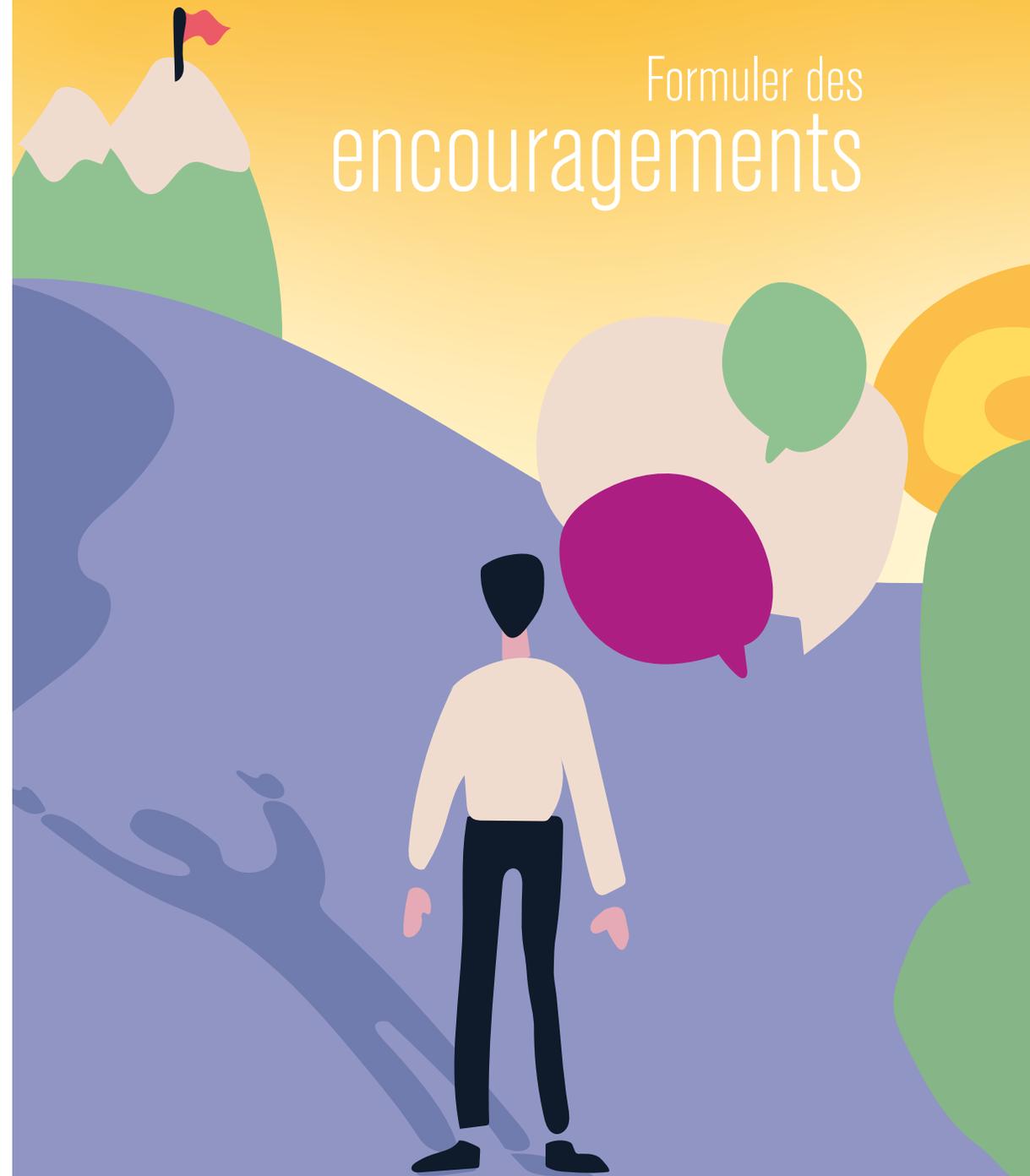
« Dans le premier magasin que j'ai dirigé, j'ai réuni tous les membres de l'encadrement pour une petite cérémonie : j'avais décidé de leur remettre des trophées pour valoriser ce que chacun apportait à l'équipe, humainement, commercialement ou en tant que manager... Je me souviens d'un vrai moment de partage et de convivialité. »

Sofian Sadi Oufella,
Directeur de magasin - Casino Supermarché Saint-Didier - Paris

« Le passage au télétravail m'a obligée à instaurer des points formels quotidiens. Cette situation nouvelle, m'a amenée à planifier et structurer les échanges informels, qui permettaient auparavant de communiquer sur les problématiques du quotidien. Cette nouvelle dynamique d'échanges permet de développer des émotions positives : la gratitude grâce au rythme naturel des remerciements au fil des réalisations, ou encore les encouragements, quand la pente est plus difficile à gravir. Un cercle vertueux s'est installé : chacun se sent plus serein et plus à l'aise dans son travail. »

Evelyne Ciechanowicz
Responsable du support opérationnel au commerce
Casino Proximités

Formuler des encouragements



Augmenter les émotions positives

Formuler des encouragements

Si la gratitude s'exprime plus facilement à la fin d'une mission, les encouragements sont davantage exprimés en cours de mission et d'autant plus que celle-ci n'évolue pas forcément bien et peut décourager le collaborateur.

Dans le contexte général actuel où l'incertitude est plus grande, où les difficultés sont souvent accrues, où le niveau de stress est important, où l'envie de baisser les bras est parfois proche, les encouragements sont indispensables. À la fois, ils apaisent et augmentent exactement ce qui manque le plus : l'optimisme, l'envie de persévérer, la confiance en soi et vis-à-vis des autres ainsi que la créativité.

Les encouragements aident à diminuer les effets du stress

Plusieurs études ont montré que « les encouragements au travail ont un effet protecteur contre les troubles psychiatriques ». À l'inverse, « le manque de soutien de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques contribuerait à augmenter le stress dans l'entreprise » (INRS). Une étude publiée en avril 2018, réalisée auprès d'infirmières très exposées au stress, a confirmé ces résultats. Les chercheurs ont constaté que les encouragements étaient un puissant moyen de réduire leur niveau de stress au travail.

Les encouragements améliorent la motivation par le biais du sentiment d'efficacité personnelle

Selon Albert Bandura, le sentiment d'efficacité personnelle renvoie « aux jugements que les personnes font à propos de leur capacité à organiser et réaliser des ensembles d'actions requises pour atteindre des types de performances attendus ». Plus prosaïquement, la capacité d'une personne à entreprendre certaines actions dépend largement de sa croyance dans cette capacité. Ainsi, si une personne estime ne pas pouvoir produire de résultats satisfaisants dans un domaine, elle n'essaiera pas de les provoquer. Des individus différents avec des aptitudes identiques, ou la même personne dans des circonstances différentes, peuvent obtenir des performances faibles, bonnes ou remarquables, selon les variations de leurs sentiments d'efficacité personnelle.

D'une manière générale, les personnes qui ont un sentiment d'efficacité personnelle élevé choisissent des tâches qui présentent un défi et qui leur donnent l'occasion de développer leurs compétences plutôt que de s'engager dans des tâches simples. Elles se fixent des objectifs élevés, régulent mieux leurs efforts, persévèrent davantage

face aux difficultés et obtiennent des performances plus importantes.

À l'inverse, ces aptitudes peuvent être fortement émoissées par des doutes sur soi. Les personnes abandonnent plus rapidement face aux obstacles et ont des aspirations réduites. À la suite d'une performance moindre, elles perdent foi en leurs capacités.

En quelque sorte, l'idée que l'on se fait de nos capacités influence nos choix de carrière. On peut même dire que, d'une façon générale, la perception qu'un individu a de ses capacités constitue un bon moyen de prédire ses performances.

Le sentiment d'efficacité personnelle est d'autant plus fort que nous obtenons des retours positifs d'autres individus. Il est plus facile de maintenir à un bon niveau son sentiment d'efficacité, si d'autres personnes expriment leur confiance en ces capacités.

Et lorsqu'à cela s'ajoute le fait que les individus qui sont encouragés gardent une forte motivation pour accomplir leur mission, on perçoit parfaitement l'intérêt des managers à mobiliser ces ressources.

D'autres études se sont intéressées à la force des encouragements adressés aux managers eux-mêmes. Les chercheurs ont signifié à des managers plutôt doués, des retours soulignant l'insuffisance de leur performance managé-

riale. Rapidement ceux-ci se sont mis à douter de leur efficacité, leur capacité à raisonner s'est brouillée et une détérioration progressive de leur management a été constatée.

À l'inverse, lorsque les managers ont été encouragés et soutenus dans leurs efforts, ils ont pu bâtir une confiance en leurs capacités qui leur a permis d'améliorer leurs résultats même dans un contexte particulièrement difficile. Ils sont parvenus à stimuler leurs équipes pour atteindre des objectifs bien plus élevés.

En quelque sorte, en renforçant l'optimisme et l'estime de soi, le sentiment d'efficacité personnelle va aider à se fixer des challenges de plus en plus élevés et à persévérer davantage, conditions d'une réelle réussite.

« Mon job de manager, c'est d'encourager mes collaborateurs pour qu'ils fournissent le meilleur travail possible et s'épanouissent pleinement dans leur activité professionnelle. »

Marie-France Hernandez
Responsable pôle relation clients
DCF

Diminuer les émotions négatives

Reconnaître ses éventuelles maladresses comportementales

Il est d'autant plus facile de reconnaître une maladresse comportementale que l'on pense qu'autrui va nous pardonner.

Si le pardon est un puissant levier de motivation, c'est qu'il est le point de passage vers la réconciliation. Et la réconciliation, à l'image d'une épreuve traversée avec succès, permet à chacun d'en ressortir plus fort et surtout, d'acquiescer un état d'esprit propice à aller de l'avant, à faire bien, à se dépasser. Oui, comme le fait remarquer à merveille Marcelle Auclair¹⁸, « le pardon est plus qu'un sentiment, c'est une force qui déclenche d'admirables effets ».

Pardoner permet de diminuer les effets du stress et d'améliorer la santé

Les thérapeutes qui travaillent avec des victimes de traumatismes, connaissent depuis longtemps les vertus du pardon. Ils ont, par exemple, remarqué que le soulagement apporté par le pardon, favorise les capacités d'adaptation et la guérison de ces personnes.

Les effets bénéfiques du pardon ont été plus largement étudiés par les chercheurs depuis une quinzaine d'années. Ils ont ainsi remarqué que le pardon constitue un excellent moyen pour diminuer la colère, la dépression, l'anxiété. Par ailleurs, les personnes capables de pardonner sont en moyenne plus satisfaites de leur vie. Et après avoir pardonné, celles-ci sont plus confiantes en l'avenir et ont une meilleure estime d'elles-mêmes !

Une étude menée aux États-Unis¹⁹ aborde les résultats d'une récente enquête sur l'influence du pardon sur la santé. Les chercheurs ont tenté de mesurer l'impact du stress sur la santé mentale des personnes qui ont tendance à pardonner avec plus ou moins de facilités. Pour ce faire, ils ont demandé à 148 jeunes adultes de répondre à un questionnaire sur le sujet. Les résultats de l'étude révèlent que le pardon réduirait à zéro le risque de développer un trouble physique ou psychique lié au stress. « Si vous ne disposez pas de ce réflexe, vous sentirez les effets du stress d'une façon plus brutale, sans l'atténuer », explique Loren Toussaint, auteur principal de ces travaux.

18. Marcelle Auclair, 11 novembre 1899 - 6 juin 1983, femme de lettres, cofondatrice du magazine Marie Claire avec Jean Prouvost

19. Étude menée par des chercheurs du Luther College dans l'Iowa et dont les résultats ont été publiés en juin 2016 dans le « Journal of Health Psychology »

Reconnaître ses éventuelles maladresses comportementales



Les spécialistes suggèrent que le fait de savoir pardonner pourrait être associé à une meilleure capacité d'adaptation et à une meilleure gestion du stress.

Reconnaître ses éventuelles maladresses comportementales améliore la motivation

Le fait d'avoir un échange ouvert avec un collaborateur avec lequel on a été trop ferme, par exemple, va lui montrer que l'on est capable de reconnaître

nos maladresses, que l'on est vulnérable, à l'image de tout être humain. Cela réduira la distance qui peut parfois exister entre un manager et un collaborateur, renforcera la motivation de celui-ci et la cohésion.

En outre, les scientifiques précisent que la capacité à pardonner s'apprend et se travaille, et que chacun peut s'y exercer afin d'améliorer sa santé.

On voit bien que l'humain est capable d'amendements et donc apte à se comporter de mieux en mieux.

« Autrefois, quand un collaborateur ne partageait pas mon avis, j'avais du mal à lui laisser la parole. J'ai appris à laisser la place à la voix dissonante. Même si elle n'est pas suivie, elle est écoutée. C'est d'autant plus important que les avis divergents sont souvent le reflet d'autres qui ne s'expriment pas. Et ça me donne la possibilité de voir quand j'ai tort et de changer d'opinion. »

Philippe Souteyrat

Directeur de l'optimisation des flux logistiques et des partenariats fournisseurs - REL



Faire l'effort d'être
perçu comme
juste

Diminuer les émotions négatives

Faire l'effort d'être perçu comme juste

Il est surprenant de voir à quel point un nombre très significatif de collaborateurs ont l'impression de ne pas bénéficier d'un traitement juste. Nombre d'entre eux pensent que l'on ne voit que leurs erreurs et jamais leurs succès. Or, la carence en sentiment de justice coûte très cher à l'entreprise puisqu'aux États-Unis, elle se chiffrait chaque année en milliards de milliards de dollars en raison de la démotivation qu'elle induit.

En quelque sorte, si un collaborateur a l'impression de ne pas être traité de manière juste, il va rétablir le sentiment de justice par différents moyens, tous très coûteux pour l'entreprise. La carence en sentiment de justice vient donc altérer la performance.

En outre, la carence en sentiment de justice est également néfaste sur le plan de la santé car elle génère des émotions négatives, des frustrations, sources de stress.

Pour rétablir le sentiment de justice, il est indispensable d'être vigilant sur le nombre de félicitations par rapport au nombre de reproches

Très souvent, on entend des collaborateurs dire : « *Quand je fais une erreur, je me fais reprendre mais quand je travaille avec application, jamais on ne me dit que c'est bien.* » On a l'impression que la performance vient de la seule sanction vis-à-vis de l'erreur. Si tel était le cas, on n'aurait que des entreprises performantes, il est en effet très simple de se laisser aller à exprimer son mécontentement.

Être juste, ce n'est pas taire ce qui ne va pas, ce serait irresponsable vis-à-vis de ceux qui ne font pas d'erreurs, c'est simplement parler davantage de ce qui va bien que de ce qui va mal.

« Pour être perçu comme juste, il ne suffit pas d'écouter et de prendre en compte les attentes des équipes. Il faut que les collaborateurs puissent constater qu'ils sont écoutés, en créant des moments consacrés où ils peuvent s'exprimer sans filtre et imaginer des solutions. »

Nancy Mendiella
Directrice de magasin
Monoprix Champs-Élysées - Paris

Pour rétablir le sentiment de justice, il est essentiel d'être attentionné sur la manière de corriger les erreurs

Il est trop fréquent que la sanction soit brutale, formulée à chaud et de manière maladroite. Chaque fois que cela est possible, il est donc indispensable de prendre du recul et de corriger l'erreur, tranquillement et de manière équilibrée. Ainsi, face à un collaborateur qui a fait une erreur, il est intéressant de repérer, avant de le voir, deux actions qu'il réussit bien.

Ainsi, lors de l'entretien, il sera plus facile d'aborder dans un premier temps ses zones de succès et de formuler ensuite des souhaits de progression au niveau du point le plus bas.

Soyons aussi juste avec nous-mêmes, voyons autant ce qui va bien que ce qui va mal. Parfois, notre niveau de stress est élevé, essentiellement parce que nous peinons à faire la part des choses : nous retenons à merveille nos difficultés, nos soucis et nous oublions nos succès ou... les bonnes nouvelles !

« Quand est venu le temps d'envisager l'ouverture de notre magasin le dimanche matin, j'ai privilégié la transparence et le dialogue. Une table ouverte avec l'ensemble des équipes et des réunions de service ont été organisées pour expliquer la stratégie, les difficultés mais aussi les succès attendus. De ces quelques réunions est né un compromis : comme aucun collaborateur n'était volontaire, nous avons opté pour le recrutement d'étudiants.

Des salariés épargnés, des étudiants qui décrochent un petit job, un nouveau service offert aux clients : ce mode de management a permis de préserver le climat social ».

Gérald Gorre
Directeur de magasin
Géant Casino - Fontaine-les-Dijon

Passer du pessimisme à l'optimisme

Diminuer les émotions négatives

Passer du pessimisme à l'optimisme

Globalement, en France, le pessimisme est important. À titre d'exemple, l'enquête réalisée début 2018 par BVA-Gallup International sur l'optimisme économique montre que la France se place au 46^{ème} rang sur 55 pays interviewés. Or, l'optimisme est d'autant plus essentiel que les difficultés sont importantes.

Mais avant de voir les atouts de l'optimisme dans les situations de grande incertitude, de grande complexité, essayons de le définir.

Définir l'optimisme

On peut se référer à cette belle phrase de Jacqueline de Romilly²⁰ : « *Quand tout est difficile, l'optimisme est le moyen de transformer les soucis en défis, les soucis nous accablent alors que les défis, nous avons envie de les relever.* »

Il est tentant de rapprocher ces propos de la belle phrase de Guy Cheron et de définir l'optimisme comme le moyen de transformer les soucis en des « défis possibles ».

Pourquoi ne sommes-nous pas plus optimistes ?

Comme le faisait, à merveille, remarquer Alain²¹, « *Le pessimisme est d'humeur, l'optimisme de volonté* ». Être optimiste, être capable de transformer les soucis en « défis possibles », est donc avant tout un acte volontaire, un effort que l'on doit accomplir ! Or, dans les périodes difficiles, c'est un effort qui peut paraître insurmontable. On a vu que la principale difficulté des comportements bienveillants est de demander des efforts, cela se vérifie encore au niveau de l'optimisme.

L'optimisme est source de santé, il diminue les effets du stress et aide à guérir

L'optimisme aide à se protéger des effets du stress

Dans leur ouvrage, « *Le stress permanent* » (2003), les docteurs Pierre Léo, Henri Léo et André Galinowski sont très explicites : « *La personnalité optimiste intervient comme appoint correcteur du stress.* »

On sait par ailleurs que l'optimisme favorise le bien-être psychologique et physique. Des chercheurs de l'Université de Tel-Aviv ont publié dans la revue

20. Jacqueline Worms de Romilly : 26 mars 1913 - 18 décembre 2010, philologue, essayiste, traductrice et helléniste française, membre de l'Académie française.

21. Essayiste et philosophe français

« *Stress and Health* » un article nommé « *Blessure physique, stress et santé : le rôle protecteur de l'optimisme dispositionnel* ». Les chercheurs ont souhaité comprendre jusqu'où l'optimisme pouvait être vecteur de santé.

Leurs découvertes sont très intéressantes : le regard que l'on porte sur la vie jouerait un rôle important sur notre système immunitaire, et ceci plus particulièrement lorsque l'on est blessé.

L'optimisme augmente l'espérance de vie

L'optimisme favorise le bien-être psychologique et physique, il diminue les effets du stress et logiquement, il augmente l'espérance de vie. En effet, selon une étude, menée en août 2019 par des chercheurs et publiée dans la revue PNAS, les personnes les plus optimistes ont en moyenne une espérance de vie de 11 à 15% plus élevée que les autres personnes et ont une plus grande probabilité d'atteindre ou de dépasser 85 ans.

Les causes de cette plus grande longévité ne sont pas encore précisées. Toutefois, le professeur Laura Kubzansky, coauteur de l'étude, aborde quelques pistes : « *D'autres recherches suggèrent que des personnes plus optimistes pourraient être en mesure de réguler leurs émotions et leur comportement et de se remettre plus efficacement des sources de stress et des difficultés.* »

L'optimisme aide au succès

Une personne optimiste va s'attendre au meilleur. Elle a confiance dans la tournure positive des événements. Elle voit les challenges de la vie comme réalisables, aborde l'adversité de façon active et positive. Ainsi, elle persévère davantage et augmente ses chances de succès dans l'atteinte de ses objectifs. À l'inverse, une personne pessimiste va plutôt imaginer le pire et ainsi se démotiver de tenter d'agir.

Dans différents domaines, l'optimisme aide au succès. Ainsi, selon une étude menée en 1986, par Martin Seligman, il apparaît que les vendeurs optimistes vendaient, en moyenne, 37% de plus que les pessimistes. Par ailleurs, ceux présents dans le top 10 du degré d'optimisme vendaient 88% de plus que ceux situés dans le top 10 du degré de pessimisme. Notons aussi que les vendeurs optimistes apparaissent plus satisfaits de leur travail et démissionnent deux fois moins.

Comment renforcer son optimisme ?

Martin Seligman a montré l'influence des événements négatifs du passé sur le mode de pensée. Ainsi, des personnes au passé très difficile seront plus pessimistes.

Mais les travaux de Martin Seligman montrent aussi que ces personnes au

passé douloureux peuvent apprendre à interpréter différemment les événements vécus et devenir plus optimistes. Là encore, la capacité de l'humain à s'amender est mise en avant.

Devenir plus optimiste est possible et plusieurs petits moyens peuvent y aider.

Analyser les causes de nos succès et de nos échecs

Ainsi, quand un événement positif se produit, il est important de prendre le temps d'en analyser les causes et de mesurer la part de son action dans la réussite globale. Petit à petit, on remarquera que des éléments qui nous sont propres interviennent régulièrement, ce sont nos points forts. Il est important de les repérer et d'en vérifier systématiquement la présence.

Il est alors intéressant de voir comment ces points forts (mode de pensée, sensibilité, capacité de travail, d'analyse, de synthèse, créativité...) ont pu marquer d'autres actions de sa vie et entraîner là aussi des issues favorables.

Il est tout aussi intéressant de réfléchir aux possibilités offertes par la mobilisation de ces points forts à l'avenir dans différents champs de sa vie. Quand un événement négatif se produit, il est important de penser aux éléments qui ont pu y contribuer et sur lesquels il sera possible d'agir : manque de préparation, de travail, domaine qui ne passionne pas, problème passager de

santé... Si des événements extérieurs y ont contribué, il est important de les repérer et d'analyser l'importance de leur influence dans l'échec.

Il est tout aussi important de juger les progrès dans le temps et pas sur un événement précis. Pratiquement aucune réussite n'est linéaire ; dans la grande majorité des cas, c'est une succession de succès et de difficultés. L'essentiel étant de constater que les succès sont plus nombreux que les difficultés et qu'avec le temps, une progression globale s'opère.

Au départ, cette gymnastique intellectuelle peut apparaître fastidieuse, avec l'habitude, elle devient plus facile.

Cultiver le sentiment d'efficacité personnelle

L'influence du sentiment d'efficacité personnelle sur l'optimisme est admise. Or, parmi les exercices à faire pour renforcer le sentiment d'efficacité personnelle, il y a le carnet des petits succès que nous avons abordé précédemment.

On a vu aussi que les retours positifs et notamment les encouragements augmentent le sentiment d'efficacité personnelle. Si l'on est plus optimiste, on fera plus d'efforts car on pensera qu'ils vont conduire au succès. L'optimisme porte en lui le goût de l'effort. Et si l'on fait plus d'efforts, on réussira là où d'autres n'auraient pas osé essayer.

Quand Kennedy dit « nous enverrons un homme sur la lune », les Américains n'avaient pas les technologies nécessaires et cependant, onze ans plus tard, le programme Apollo permettait de réaliser cette prédiction.

L'optimisme diminue ainsi les effets du stress et conduit au succès.

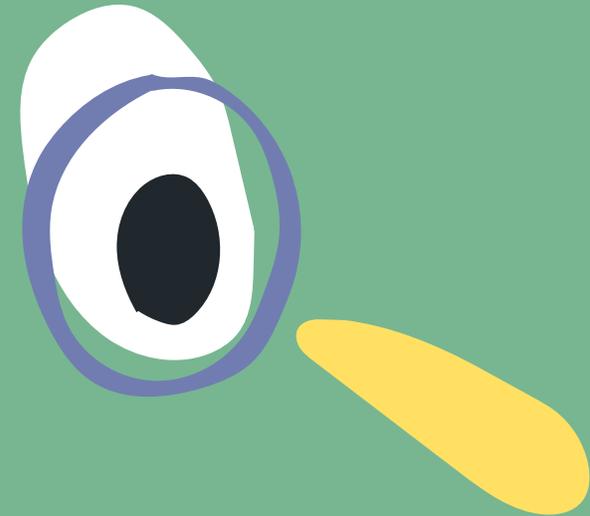
« Dans un contexte anxiogène, sur le plan professionnel mais aussi plus largement sociétal, je crois qu'un manager bienveillant, qui sait renforcer l'intérêt de ses collaborateurs pour le travail quotidien, fera vraiment la différence. Les meilleures équipes appartiendront aux managers qui sauront créer un climat de confiance, d'optimisme, tout en gardant le sens des objectifs professionnels. »

Christophe Jayol
Directeur régional intégré
Casino Proximités

« Quand nous avons appris que la branche Leader Price allait être cédée, mon rôle a été de prévenir l'équipe et de continuer à la maintenir impliquée, d'autant plus que le processus de cession pouvait être long. J'ai choisi d'être le plus transparent possible avec mes collaborateurs pour ne pas briser la confiance et surtout garder à l'esprit notre priorité à tous : garantir la satisfaction de nos clients. »

Jonathan Gely
Directeur de magasin Leader Price

Les comportements bienveillants augmentent les émotions positives et diminuent les émotions négatives, favorisant ainsi la sécrétion de deux hormones : l'ocytocine et les endorphines.



Effets des comportements bienveillants sur les hormones

L'ocytocine

Une étude menée chez le chien a montré que si des émotions positives sont cultivées chez cet animal, par exemple en le caressant, son taux d'ocytocine urinaire augmente. Les auteurs de cette étude parlent de l'ocytocine comme d'un biomarqueur des émotions positives.

D'ailleurs, chez l'humain, les effets décrits comme étant ceux des émotions positives correspondent à merveille à ceux de l'ocytocine : moindre niveau de stress, meilleure appréhension de la complexité, plus grande sociabilité, meilleure confiance en soi et vis-à-vis des autres...

L'influence de l'ocytocine sur l'apprentissage est abordée par le professeur Kerstin Uvnäs Moberg²², dans son ouvrage « *Ocytocine : hormone de l'amour* », de manière très claire : « *Tous, nous avons pu constater combien il est difficile de comprendre ou d'apprendre quelque chose de compliqué lorsque nous sommes stressés ou pressés, et dans la frustration de l'échec. La concentration est meilleure si nous avons eu l'occasion de nous calmer, soit que l'on nous*

laisse tranquille, soit que nous disposons de suffisamment de temps pour la tâche en vue. L'ocytocine, qui réduit le stress, peut donc améliorer l'apprentissage. »

Ses effets dans la relation humaine

L'ocytocine a quatre actions très intéressantes dans le domaine qui nous intéresse. Tout d'abord, elle diminue le niveau de stress, cela se traduisant par une baisse du taux de cortisol dans le sang. Ensuite, elle favorise la confiance en soi et vis-à-vis d'autrui, la générosité et l'empathie, rendant la cohésion des équipes plus fortes. Enfin, elle favorise la créativité.

Les émotions positives créent une augmentation d'ocytocine qui, elle-même, a pour effet la diminution du stress, l'augmentation de la cohésion, de la confiance, de la créativité.

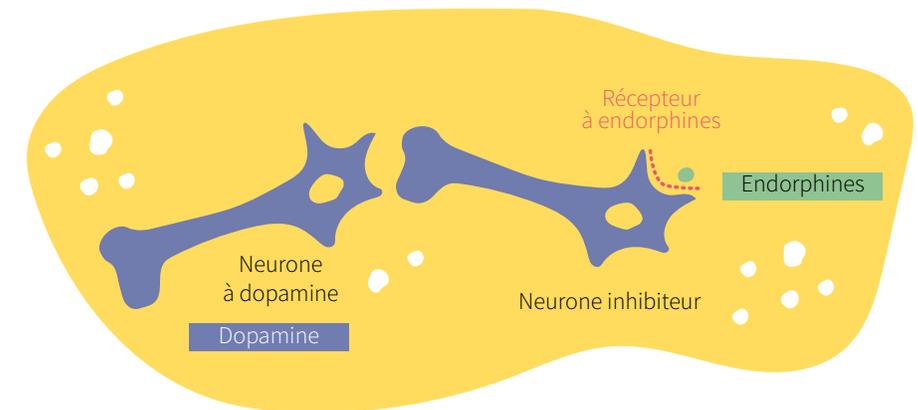
22. Kerstin Uvnäs Moberg est professeur de physiologie et de pharmacologie à Stockholm. Elle est chercheuse à l'Institut Karolinska (Suède).

Les endorphines

De la même manière, l'augmentation des émotions positives et la diminution des émotions négatives vont favoriser la sécrétion d'endorphines, qui rendront possibles la sécrétion de dopamine.

Nous retrouvons sur ce schéma un neurone à dopamine et son neurone inhibiteur. En temps normal, le neurone à dopamine ne sécrète pas de dopamine parce qu'il est bloqué par le neurone inhibiteur.

D'ailleurs, dans un article paru sur le site « *Neuroscience & Biobehavioral Reviews* », l'influence des émotions positives sur la sécrétion de dopamine est clairement abordée : « *Il y a maintenant une convergence de preuves pour suggérer que les différentes régions du système limbique, y compris en particulier les systèmes dopaminergiques du striatum ventral, sont mis en œuvre dans une anticipation d'un état affectif positif.* »



Lorsque les endorphines viennent agir sur les récepteurs à endorphines du neurone inhibiteur, elles bloquent le neurone inhibiteur et rendent la sécrétion de dopamine possible.

Il est aussi intéressant de remarquer que l'ocytocine va favoriser la sécrétion de dopamine. L'ocytocine, comme le fait remarquer « *Cerveau et Psycho* », va aussi favoriser la sécrétion de dopamine : « *Elle stimule la sécrétion d'autres neuromédiateurs, telle la dopamine, qui suscitent un plaisir et encouragent la répétition des comportements sociaux.* »

Les effets de l'ocytocine sur les endorphines sont aussi abordés par le professeur Kerstin Uvnäs Moberg, dans son ouvrage consacré à l'ocytocine²³, lorsqu'elle aborde l'influence de cette molécule sur la douleur : « Cette tolérance à la douleur semble provenir de la sécrétion accrue des endorphines (la morphine de notre corps), et constitue un des rouages les plus importants de l'effet antalgique. »

Le fait que l'augmentation des émotions positives et la baisse des émotions négatives favorisent la sécrétion d'ocytocine et d'endorphines a également été mis en évidence grâce à une étude récente consacrée aux relations humaines de qualité.

On sait depuis quelques années que l'amitié favorise la sécrétion d'ocytocine, une hormone qui diminue donc le niveau de stress. En effet, plus le taux d'ocytocine augmente dans le sang, plus le taux de cortisol baisse.

Une étude²⁴ montre que le pouvoir de l'amitié irait jusqu'à favoriser la sécrétion d'endorphines, nos morphines naturelles.

Les endorphines ont une capacité importante à diminuer la douleur et c'est cette caractéristique qui a été utilisée pour mesurer l'influence des endorphines. On s'est alors rendu compte que plus les participants étaient en-

tourés, plus leur capacité à résister à la douleur était importante ; concrètement, plus ils étaient entourés, plus les sécrétions d'endorphines étaient significatives.

Le fait que les liens sociaux de qualité favorisent la sécrétion d'ocytocine et d'endorphines semble assez logique. Lorsque l'on a des relations de qualité, on partage ses joies et ses peines, augmentant les émotions positives et diminuant les émotions négatives.

Il est donc essentiel de contribuer à augmenter les émotions positives et à diminuer les émotions négatives, que ce soit grâce à des liens sociaux ou à des comportements adéquats.

Une étude montre que le pouvoir de l'amitié irait jusqu'à favoriser la sécrétion d'endorphines, nos morphines naturelles.

23. Ocytocine : hormone de l'amour - Ses effets sur notre santé et notre comportement - Éditions Le Souffle d'or - septembre 2015

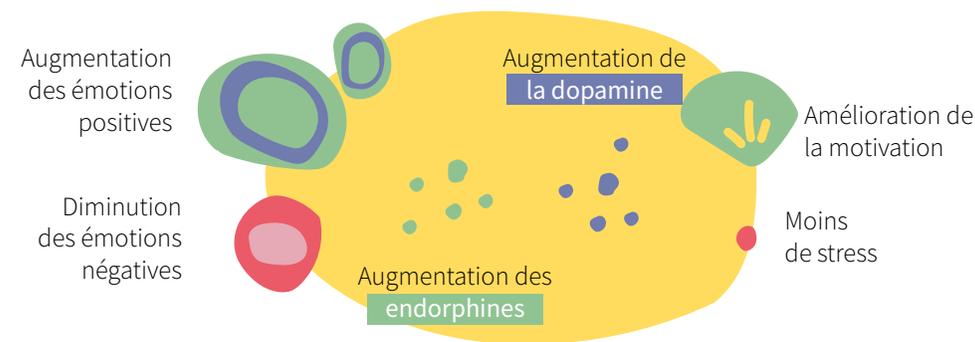
24. Étude menée par l'équipe de Katerina Johnson de l'Université d'Oxford et publiée en avril 2016

Leurs effets dans la relation humaine

Les endorphines vont donc permettre la sécrétion de dopamine, l'hormone du plaisir et de la motivation. Le rôle de la dopamine dans les circuits du plaisir est admis depuis longtemps. Comme le remarque à juste titre « Cerveau et Psycho », la dopamine fait partie des neuromédiateurs qui vont « susciter un plaisir ».

Une étude a montré que le plaisir diminue le taux d'hormones du stress (cortisol de 40%, adrénaline de 70%) et augmente la libération d'une hormone protectrice, hormone de croissance, qui protège d'éventuelles conséquences induites par le stress au niveau de l'immunité.

Quant à l'influence de la dopamine sur la motivation, une expérimentation animale nous en apporte la preuve. Si on bloque des récepteurs à dopamine chez un animal, il cesse de s'alimenter, de s'hydrater car il n'a plus la motivation nécessaire pour le faire.



La solidarité de proximité, réflexe d'entraide entre les individus, est une clé essentielle pour faire vivre la bienveillance.

La mise en place de « Bienveilleurs » obéit à cet état d'esprit. Il s'agit de personnes riches d'une belle sensibilité et fortes d'une réelle empathie. Elles vont savoir identifier un collègue, un collaborateur en difficulté, s'adresser à lui, l'orienter en fonction de ses problèmes soit vers le service RH, soit vers le médecin traitant ou le médecin du travail. Il vaut toujours mieux alerter à temps qu'alarmer trop tard.

Des comportements bienveillants aux Bienveilleurs

Un concept d'origine canadienne

Au Québec, on parle de personnalités sentinelles. Il s'agit de salariés qui reçoivent une formation courte dispensée par un intervenant professionnel et essayent ensuite de détecter des personnes qui souffrent moralement pour éviter qu'elles évoluent mal en les adressant suffisamment tôt à un organisme adapté.

Mélanie Boisvert, une personnalité sentinelle, explique à merveille le rôle des sentinelles : « *On nous apprend à reconnaître les signes précurseurs... Nous ne faisons pas d'intervention. Nous sommes plutôt une courroie de transmission.* »

Au Québec, ces personnalités sentinelles existent dans des entreprises mais aussi dans des établissements scolaires et notamment au niveau des CEGEP²⁵. Ainsi, Louise Lemieux, journaliste, précise : « *Au Cégep Limoilou, des enseignants sont devenus sentinelles, mais aussi des agents de sécurité, des préposés à l'entretien, du personnel de bureau. Une vingtaine d'autres personnes seront formées sous peu. Le programme s'implante graduellement dans les cégeps de la région.* »

Un réseau de sentinelles a également été déployé parmi les agriculteurs²⁶ notamment dans le Bas-Saint-Laurent.

Les personnalités sentinelles en Europe et en France

En Belgique, au niveau de la Province de Liège²⁷, la notion de sentinelle a déjà été concrétisée, inspirée par l'exemple canadien, aussi bien au sein de la police que des étudiants²⁸.

En France, plusieurs entreprises ont désigné des Bienveilleurs. Ils peuvent agir de manière complémentaire aux numéros verts d'assistance psychologique anonymes. Lorsqu'une personne, en grande souffrance, ne peut pas tendre la main, il est nécessaire que quelqu'un lui tende d'abord la sienne.

Le même principe est mis en place par la MSA²⁹ pour venir en aide aux agriculteurs en détresse, il associe d'ailleurs numéro d'écoute et sentinelles.

Dès 2015, le groupe Casino a mis en place des Bienveilleurs

Le Groupe a déjà formé plus de 1 000 Bienveilleurs et souhaite atteindre un effectif d'un Bienveilleur pour cent collaborateurs, afin d'avoir un meilleur maillage et des possibilités d'échanges plus faciles entre Bienveilleurs. Son action a inspiré d'autres structures.

25. CEGEP : Collège d'Enseignement Général Et Professionnel - 26. <https://ici.radio-canada.ca> - 27. www.levif.be

28. www.rtf.be - 29. MSA : Mutualité Sociale Agricole

Identifier les signaux d'alerte

Signes évocateurs d'un haut niveau de stress

Des signes physiques

Des tensions musculaires

Le stress va favoriser des contractions douloureuses notamment au niveau des muscles du rachis cervical, dorsal ou lombaire. Cela va entraîner des douleurs directement liées à la contraction et parfois de manière indirecte en aidant une hernie discale à minima à s'exprimer. L'expression populaire « j'en ai plein le dos » prend ici tout son sens.

Des maux de tête

Certaines hormones du stress (adrénaline, noradrénaline) entraînent un resserrement de nos vaisseaux. Lorsque l'action de ces hormones diminue, on peut alors assister à une dilatation brutale de ces mêmes vaisseaux favorisant ainsi l'émergence de migraines ou de maux de tête.

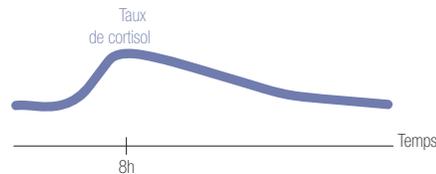
De la fatigue

Une hormone du stress, le cortisol, a une action stimulante. Lorsque son taux diminue parce que l'on s'éloigne de la source de stress, on peut avoir une sensation de fatigue intense. Le stress peut aussi contribuer à augmenter la tension artérielle, cette dernière s'exprimant parfois sous forme de fatigue.

Des troubles du sommeil

En raison de la sécrétion de cortisol, hormone d'éveil, le stress peut altérer le sommeil en rendant l'endormis-

sement difficile et en favorisant les réveils fréquents.



Théoriquement, le pic de sécrétion du cortisol a lieu vers 8 heures le matin et le taux baisse au cours de la journée pour que, le soir, son taux soit suffisamment bas pour être compatible avec l'endormissement.

Si, en raison de sources de stress intenses et tardives, le taux de cortisol est élevé le soir, s'endormir devient compliqué. Les réveils seront également plus fréquents donnant parfois l'impression de ne pas dormir du tout, ce qui vient renforcer l'inquiétude par rapport à la fatigue potentielle du lendemain, créant un cercle vicieux. En outre, le cortisol entraîne souvent une sensation de chaleur, accentuant les difficultés à s'endormir.

Des modifications de l'appétit

Dans la plupart des cas, le stress augmente l'appétit. Dans quelques cas, il peut aussi le diminuer.

Des signes intellectuels

Des difficultés de concentration, de mémorisation, de décision

Le stress chronique, nous l'avons déjà abordé, a une action néfaste sur nos capacités intellectuelles. Il va donc altérer nos capacités de concentration, de mémorisation et notre aptitude à prendre des décisions.

Des signes émotionnels

De l'irritabilité, de l'anxiété et de la tristesse

Globalement le stress rend plus agressif, plus irritable, plus anxieux, plus triste. Le cortisol est certainement l'hormone responsable de l'agressivité car on retrouve ce même phénomène lors de la prise de médicaments corticoïdes, c'est à dire de cortisol de synthèse.

Des signes comportementaux

Le stress favorise toutes les addictions

Dans un premier temps, c'est le lien entre le stress et l'alcool qui va être abordé car il représente un piège très dangereux. Lorsque l'on subit un niveau de stress important, on aura plus facilement envie d'une boisson alcoolisée. La raison en est simple, l'alcool favorise la libération de GABA (Gamma Amino Butyrique Acid), principal neurotransmetteur apaisant de l'organisme. Ainsi, en consommant de l'alcool, on va trouver de manière indirecte le moyen de diminuer les effets du stress et de se sentir mieux. Le problème est que, dans le temps, le même effet apaisant sera obtenu avec une dose croissante d'alcool et le risque de devenir dépendant est réel.

Dans un second temps, c'est l'impact du stress sur le tabagisme qui est traité. Le stress favorise la consommation de tabac car, lorsque l'on fume, on absorbe de la nicotine qui provoque du plaisir et le plaisir diminue les effets du stress. Mais ce qui est juste instantanément est faux à court terme. Une étude est très claire sur ce sujet. Menée par des chercheurs du Kings College de Londres, de l'Université de Southampton et de l'Université de Birmingham et parue dans le « *British Journal of Psychiatry* » en janvier 2013, cette étude porte sur l'influence du tabagisme sur le niveau de stress. Elle montre que si l'arrêt du tabagisme entraîne une augmentation modérée du niveau de stress dans les jours qui suivent, l'effet observé à six mois est très positif puisqu'il s'agit d'une baisse du niveau d'anxiété tout à fait significative.

Une tendance à l'isolement, à la précipitation, au désinvestissement

Le stress va inciter à s'isoler, à se replier sur soi. Or, on l'a vu, ce sont les liens sociaux de qualité qui sont protecteurs. De même, le stress ne favorise pas l'action coordonnée et réfléchie, loin de là. Il va entraîner une forme de précipitation, souvent inefficace et qui viendra favoriser le désinvestissement.

La présence d'un seul de ces signes n'est bien sûr pas évocatrice. En revanche, si un collègue, un ami, un collaborateur... présente plusieurs de ces signes, cela peut signifier que son niveau de stress est important et qu'il y a lieu d'être vigilant.

Signes évocateurs d'un moral bas

Une tristesse qui dure

On peut tous, après une mauvaise nouvelle, connaître une période de tristesse. Souvent, le fait d'échanger avec un tiers de confiance va suffire pour diminuer cette tristesse. Dans le cas d'un épisode dépressif, elle va durer sans que des éléments extérieurs puissent avoir d'effets positifs.

Des idées noires

Il convient toujours d'être très prudent chez une personne qui exprime des idées suicidaires. Il est en effet très difficile de savoir l'espace qui existe entre la formulation de telles idées et le passage à l'acte.



Dans le cas d'un épisode dépressif, la tristesse va durer sans que des éléments extérieurs puissent avoir d'effets positifs.

L'apathie

L'apathie est une absence complète de motivation. C'est elle qui rend la vie de la personne dépressive épouvantable en l'empêchant d'agir. Prendre un rendez-vous avec son médecin sera toujours reporté à demain ! C'est ce qui donne parfois l'impression à des personnes extérieures que la personne dépressive ne se « secoue pas assez ». C'est tout simplement qu'elle ne le peut pas et il est bien sûr inutile de le lui faire remarquer.

C'est ce symptôme qui est à l'origine du concept de « Bienveillers »

Des difficultés de concentration

Les difficultés de concentration sont un des points communs avec un haut niveau de stress. La personne dépressive peine énormément à se concentrer, cela va lui demander beaucoup d'efforts et va la fatiguer encore plus, créant une sorte de cercle vicieux.

Une estime de soi basse et difficile à remonter

À l'image de la tristesse, l'estime de soi est difficile à corriger. Dans notre pays, nombre de personnes non dépressives ont une estime de soi basse, mais, lors d'un échange, on va parvenir à la corriger, ne serait-ce que partiellement. Lorsque l'estime de soi reste basse, quoi que l'on puisse dire, il est important d'être vigilant.

Une perte d'appétit, une marche et une élocution ralenties

Dans un épisode dépressif, l'appétit est diminué. Globalement, la personne dépressive fonctionne lentement, ce qui peut, là encore, donner envie à quelqu'un d'extérieur de réagir maladroitement. Sa marche est ralentie un peu comme si elle n'avait nulle part à aller et son élocution est lente, donnant l'impression qu'elle dépense une grande énergie pour s'exprimer. L'expression du visage est aussi souvent atténuée.

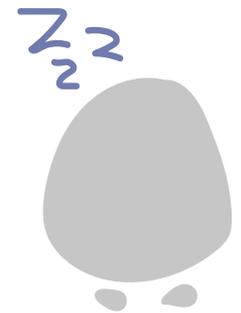
Des troubles du sommeil

Si les troubles du sommeil sont un point commun avec un haut niveau de stress, le type des troubles est différent.

Dans le cas d'un haut niveau de stress, l'endormissement est difficile et les réveils fréquents ; dans le cas d'un épisode dépressif, l'endormissement peut être presque normal mais les réveils se font souvent à la même heure. Il convient d'être très vigilant vis-à-vis d'une personne qui se réveille toutes les nuits à la même heure.

Une fatigue qui ne diminue pas avec le sommeil

En fin de journée, la fatigue est une sensation normale. La nuit permet de récupérer et le matin, la sensation de fatigue a énormément diminué voire totalement disparu. Dans un état dépressif, la nuit de sommeil ne permet pratiquement pas de récupérer, la fatigue est pour ainsi dire aussi importante le matin que la veille au soir.



La fatigue qui persiste après le repos doit alerter.

Signes évocateurs d'un burnout

Un épuisement physique, psychique et moral

Un tableau de burnout peut être assez proche d'un tableau de dépression sévère et c'est la raison pour laquelle le professeur Sonia Lupien suggère de doser le cortisol pour faire la différence entre ces deux troubles. Un des éléments importants du diagnostic différentiel est la présence, en cas de burnout, de signes physiques, notamment des douleurs de type articulaires et musculaires, des troubles évocateurs d'un taux de cortisol bas.

Une fatigue colossale

Le sommeil, là non plus, n'est pas récupérateur et l'intensité de la fatigue est majeure. La personne, auparavant alerte et dynamique, évolue brutalement vers l'incapacité de faire quoi que ce soit en raison du niveau de fatigue.

Lors d'un épisode de burnout, l'envie d'agir est absente.

Une prise de conscience d'une chute de l'efficacité

La prise de conscience de l'incapacité de faire quoi que ce soit va venir encore aggraver les troubles moraux. Toute remarque à propos de cette moindre efficacité sera perçue de manière très violente.

La personne qui fait un burnout se rend compte de la baisse de son efficacité et en souffre.

Une absence totale d'envie de faire

Lors d'un épisode de burnout, l'envie d'agir est absente et augmente le constat sur la baisse de l'efficacité. Or c'est l'envie d'agir qui peut aider à vivre mieux une situation difficile.

Une tristesse majeure

Point commun avec la dépression : la tristesse. Dans les deux cas, elle est très sévère et pratiquement impossible à corriger.

Le réseau des Bienveillers

La démarche Management bienveillant du groupe Casino comprend, depuis fin 2015, un réseau de Bienveillers. Il s'agit d'un réseau de proximité pour développer, au quotidien, l'esprit de solidarité au sein de l'entreprise.

Le rôle du Bienveilleur consiste à détecter les signaux d'alerte, puis à venir en aide aux collaborateurs en difficulté, à les écouter et à les orienter vers le bon interlocuteur.

Plus de 1 000 Bienveillers ont été identifiés dans toutes les entités du Groupe en France : Casino France, Monoprix, Franprix et Cdiscount. Ils ont été accompagnés dans l'exercice de leur rôle selon différentes modalités : formations présentielles et/ou visio-conférences, parcours de formation à distance, supports de communication pour favoriser la mise en visibilité.

La mise en place du projet des Bienveillers et leur accompagnement a permis d'apporter un maillage, au plus près du terrain en complément des actions menées auprès des managers. En 2019, un recensement global (sondages auprès des Bienveillers, mise en place d'ateliers et groupes de travail) a permis de déterminer un nouveau plan d'actions global, et concret.

Le Bienveilleur, acteur de proximité, contribue à renforcer la cohésion des équipes et à diffuser la bienveillance, au plus près du terrain.

Ce dispositif d'ampleur fait ainsi l'objet d'un renforcement des actions, de façon à :

- poursuivre la mise en visibilité du rôle des Bienveillers ;
- élargir le réseau pour une présence plus importante sur le terrain ;
- renforcer l'accompagnement des Bienveillers dans l'exercice de leur rôle, au quotidien ;
- former les Bienveillers grâce à différents dispositifs (webinaires thématiques, ateliers de partage des pratiques, modules à distance...).

Le réseau des Bienveillers est un pilier de la démarche Management bienveillant.

Dans le contexte actuel, la relation humaine prend une dimension essentielle et prépondérante dans la vie des équipes. Il est d'autant plus important de soigner la relation individuelle et collective.

« Le dialogue que j'entretiens avec la direction et mes collègues est basé sur la confiance. C'est fondamental pour mener à bien ma mission. »



Vincent Poquet

Bienveilleur
Équipier fruits et légumes
Casino Supermarché
Maison Lafitte

« J'avais assisté il y a quelque temps à une conférence du Docteur Philippe Rodet sur la démarche Management bienveillant : quand le directeur m'a proposé, il y a un an, d'être Bienveilleur, j'ai tout de suite accepté. Ma mission est avant tout d'être en contact avec mes collègues, repérer ceux qui peuvent être en difficulté ou dans une situation délicate.

Un jour, j'ai été alerté au sujet d'une collaboratrice dont le comportement avait changé, elle devenait taciturne et avait tenu des propos déplacés à l'égard de certains de ses collègues. Avant même que je puisse me rapprocher d'elle, un jour, la situation a dégénéré et nous avons dû faire intervenir les secours pour la prendre en charge.

Mon positionnement, sans lien hiérarchique mais avec une certaine connaissance de la situation, m'a permis de dialoguer avec elle et d'apaiser la situation en attendant les secours. Cet événement a choqué une partie de l'équipe. Certains sont venus me parler spontanément, d'autres ont nécessité plus d'attention de ma part. Tous ces échanges ont permis de relativiser ce qui s'était passé, d'apaiser la situation au sein du magasin et de retrouver un climat serein.

Le dialogue que j'entretiens avec la direction et mes collègues est basé sur la confiance. C'est fondamental pour mener à bien ma mission.

Être Bienveilleur, c'est le prolongement naturel de mon travail. On a tous besoin de lien social, ça permet de resserrer les relations entre tous. À titre personnel, cette confiance qui m'est accordée est valorisante et enrichissante, stimulante au quotidien. »

« Être Bienveilleuse, c'est un choix personnel qui correspond à ce que je suis, une façon assez naturelle de vivre ma relation avec les autres. Quand on m'a proposé il y a cinq ans de rejoindre le réseau des Bienveilleurs, je n'ai pas hésité.

Ma mission consiste à écouter, porter attention à ce que les autres me disent, une attention sincère. Parce qu'écouter vraiment, c'est déjà apporter du réconfort. La formation nous donne des clés pour apporter des solutions et prendre du recul. Pour laisser de la place à ce que l'autre a besoin de dire, il ne faut pas que vos émotions prennent toute la place.

Mon rôle est aussi d'alerter si c'est nécessaire, de faire remonter des situations difficiles. Il m'est arrivé, en concertation avec un autre Bienveilleur, d'utiliser la voie hiérarchique pour signaler un cas particulier d'une collègue, qui savait en me parlant que je pouvais faire quelque chose pour elle.

Le fonctionnement en réseau se développe progressivement, et c'est une bonne chose : les échanges entre Bienveilleurs créent de l'entraide. Plus nous serons nombreux, plus nous pourrons être efficaces pour couvrir les différents territoires et les différents métiers, et faire en sorte que tous les collaborateurs du Groupe puissent trouver l'occasion de partager leurs inquiétudes, voire leur souffrance. »

« Ma mission consiste à écouter, porter attention à ce que les autres me disent, une attention sincère. »



Pascale Bith

Bienveilleuse
Chargée de formation
Proximités et DCF Amont

Une démarche de développement managérial : le sens et l'historique

Le Management bienveillant

Diffuser la démarche et mobiliser les collaborateurs

La démarche Management bienveillant s'inscrit dans la politique de ressources humaines du groupe Casino « Soutenir le vivre ensemble », et plus particulièrement dans la continuité du référentiel des compétences managériales et des orientations prises en matière de prévention des risques psychosociaux, depuis de nombreuses années.

La démarche Management bienveillant s'inspire en partie de toutes les actions de prévention des risques psychosociaux et les relie aux comportements managériaux avec une démarche focalisée sur la motivation, favorisant un management équitable.

Le déploiement du management bienveillant, à grande échelle, a commencé en janvier 2014 par une intervention auprès des membres du Comité exécutif du Groupe.

Puis, les mois suivants, l'ensemble des Comités de Direction ont suivi la démarche Management bienveillant.

Ensuite, les responsables Ressources Humaines ont été formés, permettant d'accompagner les dirigeants opérationnels dans le relais de la démarche auprès des managers opérationnels.

L'objectif général est d'amener l'ensemble des collaborateurs à un changement de culture managériale en renouvelant les référentiels existants.

L'enjeu est de développer la motivation et le bien-être au travail en agissant à la fois sur les managers et sur l'ensemble des collaborateurs par la mise en œuvre d'un dispositif de formation et d'accompagnement au management bienveillant. La décision a été prise de lancer le programme depuis les initiatives de terrain.

C'est pourquoi, quatre tables rondes, regroupant plus de 100 managers opérationnels, ont été organisées fin 2014, pour partager des exemples concrets d'application.

Elles se sont déroulées avec la participation des membres du Comité exécutif du Groupe afin d'ancrer l'engagement de la Direction. À travers un travail collaboratif, les participants ont partagé des situations de leurs magasins, entrepôts ou services illustrant les principes de la démarche et sa modélisation.

Depuis plus de six ans, le management bienveillant s'est déployé au travers de plusieurs dispositifs ; il se diffuse dans chaque action de formation, accompagnement, relayé par des actions de communication interne.

En 2020, afin de poursuivre la diffusion de notre culture de la bienveillance, un renforcement des leviers du management bienveillant a été opéré dans les Attitudes et Comportements Managériaux, afin d'évaluer et valoriser les comportements bienveillants.

En accord avec les partenaires sociaux, la campagne d'entretiens annuels intègre désormais cette dimension, avec la volonté de porter notre démarche au plus près du terrain.

Suite à la crise liée au coronavirus, créant un contexte où le travail à distance s'est imposé de façon développée, **la bienveillance tend aujourd'hui à se décliner dans un plan d'actions global à destination des collaborateurs, managers, Bienveillers.**

Elle s'inscrit aussi dans les formations et accompagnements visant à rendre la « nouvelle » relation de travail à distance respectueuse du bien-être des salariés et performante en termes de modes de fonctionnement.

« La distance est une belle opportunité de renforcer sa présence »

« La distance n'est pas une raison pour faire plus de management mais une raison de plus de bien le faire »

La démarche Management bienveillant : sa mise en œuvre opérationnelle

Le déploiement de la démarche Management bienveillant s'appuie sur plusieurs dispositifs de formations et accompagnements.

Des conférences animées par le Docteur Philippe Rodet, spécialiste du bien-être en entreprise

Ce dispositif phare a permis de sensibiliser 7 000 managers des différentes entités aux mécanismes du stress, en proposant des outils pour se protéger soi-même, et une présentation des huit leviers de motivation intrinsèques, socle de la démarche.

Les conférences interactives abordent le stress - ses définitions, ses mécanismes, ses signaux faibles et les moyens de se protéger soi-même - et, bien sûr, les comportements bienveillants susceptibles d'augmenter les émotions positives et de diminuer les émotions négatives. Quelques minutes sont utilisées pour expliquer de manière vulgarisée comment la physiologie recoupe la psychologie. Le fait de comprendre comment un comportement peut agir sur l'organisme d'un

collaborateur renforce le sens de l'action et permet d'éveiller les consciences. Entre conseiller d'avoir telle ou telle attitude et expliquer pourquoi cette attitude est appropriée, il y a une réelle différence d'impact.

Ces sensibilisations peuvent être organisées de manière horizontale, en regroupant des managers de niveau identique, ou de manière verticale, en mixant les niveaux des managers et les périmètres d'appartenance.

Ce mode d'intervention a favorisé la prise de conscience des managers quant à la nécessité de faire évoluer le mode managérial.

Les échanges avec les managers opérationnels mettent en évidence une représentation partagée du management bienveillant qui repose sur trois fondamentaux :

- un management humain ;
- le savoir-être, les qualités relationnelles ;
- une capacité à agir.

Des formations en e-learning accessibles depuis la plateforme de formation

Parallèlement à ce déploiement, un parcours digital « Management bienveillant » a été créé avec le concours du Docteur Philippe Rodet et des managers opérationnels. Les accès à cette formation ont été synchronisés avec la sensibilisation des managers. Le dispositif offre ainsi une plus grande souplesse et permet d'ancrer la démarche en proximité.

Le management bienveillant est la clé d'entrée et le point de départ des accompagnements managériaux conduits dans le Groupe

Il fait aujourd'hui partie des parcours individuel ou collectif : formations, coaching, ateliers...

En effet :

- les formations management et leadership proposent des outils opérationnels alignés sur le référentiel des huit leviers de motivation ;
- les accompagnements managériaux intègrent des questionnaires 360° bâtis autour des leviers de motivation, des LIDER, traduits en comportements observables.

L'intégration du management bienveillant dans des programmes diplômants

Cette démarche transverse s'illustre aussi par la mise en place de parcours de formations diplômantes, construites autour de ce référentiel :

- le Master 2 Management du Commerce et de la Distribution mention « Management bienveillant » ;
- le Corporate MBA en partenariat avec AUDENCIA (1^{ère} session lancée le 27 novembre 2020, parcours regroupant des managers de Cdiscount, Franprix, AMC, DCF, Casino Services).

Le management bienveillant est un élément central des actions menées dans la formation et les accompagnements managériaux.

Il est prévu d'intégrer aussi les formations en lien avec la relation à distance « nouvelle », à construire avec les collaborateurs et les managers du Groupe.

Et si la relation bienveillante, à distance, devenait un levier de performance !

Le Master 2 Commerce et distribution « Management bienveillant »

L'historique de ce cursus

Convaincue que le management bienveillant contribue à la santé et à la motivation des collaborateurs, la direction des Ressources Humaines Groupe a souhaité, dès 2015, renforcer sa démarche et proposer à ses collaborateurs un cursus en lien avec les métiers de la distribution.

Décidé à ancrer le management bienveillant dans les pratiques des managers, le Groupe a fait le choix original de développer une formation diplômante ad hoc.

Pour cela, la direction des Ressources Humaines Groupe a construit, en partenariat avec l'Université Jean Monnet de Saint-Étienne et le Docteur Philippe Rodet, un cursus innovant : le Master 2 « *Management du Commerce et de la Distribution, mention Management bienveillant* ».

Un diplôme qui valorise et développe les compétences de ses managers, et qui intègre les leviers de la démarche Management bienveillant.

Les 12 managers, constituant la première promotion, ont obtenu le 14 juin

2016, le diplôme du Master 2 « *Management du Commerce et de la Distribution mention Management bienveillant* ».

Depuis 2015, 57 managers des différentes entités du Groupe ont bénéficié de ce dispositif et obtenu leur diplôme.

Une 6^{ème} promotion a été lancée en septembre 2020, en dépit du contexte sanitaire.

Cette formation sur 9 mois, qui intègre notre démarche Management bienveillant, s'articule autour de huit modules d'enseignement :

- le management bienveillant
- le E-Commerce
- le management de la relation Client
- la Supply Chain management
- la communication et la négociation
- la business intelligence
- les business models
- le management d'équipe.

Une Validation des Acquis par l'Expérience vient compléter le parcours managérial des participants. En fil rouge, ils font des liens entre leur expérience professionnelle, les apports pédagogiques et notre référentiel socle « Management bienveillant ».

Ce cursus est décrit par les managers comme une véritable aventure humaine.

Il leur permet aussi d'accéder à une meilleure connaissance des métiers du Groupe, en collaborant avec les managers des différents réseaux.

Quelles compétences développées ?

Ce Master, également accessible dans le cadre de la formation initiale, forme des cadres généralistes en gestion, capables d'exercer des responsabilités dans les métiers liés au commerce et à la distribution.

Les compétences développées par ce diplôme sont :

- Gérer une distribution multicanale
- Implanter, gérer et animer un point de vente ou un réseau de distribution
- Vendre, acheter, négocier avec les fournisseurs
- Gérer une équipe, recruter et faire évoluer des collaborateurs
- Analyser le comportement des consommateurs, les satisfaire, les fidéliser
- Mettre en place des solutions logistiques et technologiques adaptées
- Établir et suivre des indicateurs de gestion pour piloter une activité
- Manager des opérations de commerce international
- Manager avec bienveillance



La réussite de ce dispositif de développement de nos managers est le fruit d'une mobilisation forte des différents acteurs : DRH Groupe, DRH opérationnelles, Directions opérationnelles, Campus Casino, le Docteur Philippe Rodet, en lien avec les enseignants chercheurs de l'Université Jean Monnet.

Les Trophées du Management bienveillant

La genèse

Le Groupe a mis en place la démarche Management bienveillant avec la volonté d'améliorer la qualité de vie au travail et de renforcer la motivation des équipes.

De nombreuses initiatives managériales sont mises en œuvre au quotidien pour développer la motivation des collaborateurs. Elles permettent de contribuer au bien-être des équipes ainsi qu'à la performance individuelle et collective.

La première édition des Trophées du Management bienveillant a été organisée en 2017, dans le but de faire vivre la démarche au plus près du terrain et de valoriser les initiatives managériales bienveillantes. Pour reconnaître et valoriser ces actions, l'ensemble des entités du Groupe ont participé aux Trophées du Management bienveillant.

Trois catégories permettaient de concourir : « Favoriser le vivre ensemble », « Développer la performance d'équipe », « Contribuer au développement et bien-être de ses collaborateurs ». Plus de 150 dossiers ont été déposés. La pré-sélection réalisée au sein de chacune des entités a été proposée aux membres du Comité exécutif au premier trimestre 2017.

Les gagnants se sont vus remettre leur Trophée lors d'une cérémonie dédiée. **Cette première édition a contribué à partager et aligner la représentation que chacun peut se faire du management bienveillant, générant ainsi l'adhésion de l'ensemble des acteurs.**

Une deuxième édition en 2020

Devant cette réussite collective, une deuxième édition a été reconduite en 2020, avec la volonté de poursuivre l'appropriation de la culture de la bienveillance, de valoriser les initiatives managériales bienveillantes et de mettre l'accent sur le rôle-clé des managers et les attitudes et comportements attendus dans le Groupe.

Les initiatives remontées s'appuyaient sur la mise en œuvre d'un ou plusieurs leviers de motivation de la démarche.

Elles ont été évaluées selon les critères de sélection suivants :

- Proximité et implication des équipes
- Mise en œuvre d'un ou plusieurs leviers
- Possibilité de la reproduire
- Efficacité / Performance
- Innovation / Créativité

Une cérémonie de remise des Trophées a été organisée le 17 septembre 2020, afin de récompenser les 12 initiatives primées.

Ce dispositif permet de mettre en lumière des managers, qui se sont illustrés par la mise en place d'actions rentrant dans le cadre du management bienveillant.

« Toujours animés par la volonté de développer les bonnes pratiques du Management bienveillant au sein des équipes, nous souhaitons récompenser à nouveau les managers qui portent auprès des collaborateurs ces valeurs essentielles ! »

Franck-Philippe Georgin
Secrétaire Général du Groupe



« La dernière session de remise des trophées du Management bienveillant est restée dans nos esprits comme un moment d'émotion et d'inspiration. Cet événement permet le partage et la reconnaissance des initiatives. Et ainsi de développer au sein de nos équipes des pratiques managériales qui correspondent à l'esprit de notre Groupe.

Rendons hommage aux femmes et aux hommes qui incarnent l'empathie, la liberté d'action, la gratitude et toutes les valeurs que nous voulons promouvoir au sein du Groupe. »

Pascal Piotrowski
Directeur des Ressources Humaines -
Casino Proximités – HM/SM Amont

La communication interne en soutien de la démarche

Lorsque l'on veut agir sur les comportements des personnes, les formations classiques montrent parfois leurs limites et doivent laisser la place à une stratégie en trois temps : la sensibilisation, les incitations et les actions d'ancrage.

Les incitations ont été nombreuses depuis le lancement de la démarche : tables rondes managers, ateliers avec les directions des Ressources Humaines, ateliers avec les managers opérationnels. Ces actions permettent aux managers, sensibilisés au préalable, d'expliquer devant leurs pairs ce qu'ils ont mis en place de manière concrète, les résultats et les difficultés.

Les incitations individuelles sont aussi faites par email : lors des sensibilisations, il est demandé aux managers présents d'envoyer à l'intervenant un email trois semaines plus tard afin d'expliquer les actions mises en place pour se protéger du stress et les comportements bienveillants initiés vis-à-vis des collaborateurs. Les échanges par email se poursuivent souvent pendant six à huit semaines.

La valorisation des actions menées, le partage des bonnes pratiques, l'importance d'adopter les comportements bienveillants sont des éléments essentiels dans l'ancrage de la démarche Management bienveillant.

Ainsi, les actions de communication interne, l'accompagnement des services RH viennent en soutien de l'ensemble des dispositifs.

La lettre d'information Management bienveillant

Depuis le lancement de la démarche, 21 lettres d'information ont été adressées aux managers.

Ce support, adressé par voie électronique, a vocation à diffuser différentes informations :

- des apports scientifiques sur les mécanismes de stress ;
- des informations en lien avec les leviers de motivation ou le dispositif Bienveillants ;
- des partages de bonnes pratiques et de conseils ;
- des témoignages de mise en avant des initiatives managériales ;
- des témoignages de Bienveillants ;
- des actualités sur les actions menées (Trophées, cérémonies).

Ce support permet de partager des initiatives porteuses de sens pour les managers et de mettre à l'honneur ceux qui mènent des actions en lien avec notre démarche.

Les éléments de communication

Le déploiement de la démarche Management bienveillant s'accompagne de campagnes de communication continues.

De manière non exhaustive, ont été diffusés :

- des vidéos et films de promotion de nos actions ;
- des kits de présentation de la démarche (dont les affiches des huit leviers) ;
- des leaflets remis lors des conférences ;
- des leaflets de présentation du réseau des Bienveillants ;
- des affiches pour faciliter l'identification des Bienveillants ;
- des objets signalétiques (macarons, pin's...).

Les médias internes du Groupe

L'ensemble de la démarche est relayée et véhiculée via les médias du Groupe :

- l'intranet Casweb et son espace dédié ;
- le site Internet du Groupe ;
- l'appli C mon Groupe ;
- les liens des sites externes <https://www.stress-info.org/>

Les livres sur le Management bienveillant

Plusieurs livres sur le management bienveillant écrits par le Docteur Philippe Rodet ont été publiés entre 2014 et 2020 dont :

- Le Management bienveillant (coécrit avec Yves Desjacques, ancien DRH du groupe Casino).

Un premier livre interne a été réalisé en 2016, donnant la parole aux managers. Celui-ci a été diffusé largement auprès de nos collaborateurs.

<https://www.groupe-casino.fr/carriere/management-bienveillant/>

Lettre d'information n°8 de mars 2016
S'inspirer, motiver, partager, encourager, écouter...

Le Groupe a choisi de rendre contagieux son engagement pour un management bienveillant à travers un livre « Management Bienveillant » - Histoire(s) d'un engagement quotidien. 39 managers et collaborateurs de toutes les entités du Groupe partagent leur quotidien et leurs bonnes pratiques autour des huit leviers de motivation. Leurs témoignages démontrent la réalité d'une vision positive et dynamique de l'entreprise.

La communication des Ressources Humaines opérationnelles

La direction des Ressources Humaines joue un rôle prépondérant dans la mise en œuvre des dispositifs du Management bienveillant. Les DRH opérationnels représentent le premier vecteur de diffusion de la bienveillance, en suscitant l'adhésion des opérationnels.

La construction, la mobilisation, le sens donné aux actions menées, la valorisation des réalisations reposent sur une communication continue de la direction des Ressources Humaines.

C'est un rouage essentiel de l'animation de la démarche !

Communication externe

Enfin, la communication externe a été très utilisée pour le programme Management bienveillant, ce qui traduit l'engagement fort de l'entreprise dans l'évolution de sa culture managériale.

De nombreuses publications ont valorisé le sujet dans la presse écrite, les blogs et sites Internet, les émissions de radio et plateaux TV.

Extraits du livre

« **Management bienveillant** »

Édition 2016

« *Plus je délègue, plus je suis manager et plus je prends de la hauteur.* »

« *Être bien permet la cohésion du groupe, avec une bonne entente, et permet de réduire le stress.* »

« *Lorsque les règles identiques ont été appliquées à tous, nous avons eu un sentiment d'équité et de justice. L'ambiance a changé, elle est plus détendue avec davantage de sérénité.* »

La bienveillance au temps du coronavirus

Le contexte

Le contexte de la pandémie Covid 19 a rendu les comportements bienveillants encore plus indispensables, notamment en raison de l'impact de l'épidémie sur le niveau de stress et sur la motivation.

En outre, il est maintenant admis que les crises, de quelque nature qu'elles soient, ont dans un premier temps un impact sur le niveau de stress et dans un deuxième temps des conséquences morales importantes. Ces épisodes dépressifs commencent généralement lorsque la crise s'achève et culminent trois à quatre années après le début de la crise.

Dans le cas de la crise sanitaire liée au coronavirus, les troubles dépressifs commencent très précocement puisque des psychiatres alertent déjà sur l'apparition de symptômes dépressifs sévères chez des personnes sans antécédents !

Agir dès le départ pour diminuer le niveau de stress a deux avantages. Cela permet aux personnes de vivre mieux en étant moins stressées, tout en diminuant les risques d'épisodes dépressifs sévères.

Les actions mises en œuvre

Les actions mises en place au niveau du groupe Casino ont été double :

- faire accompagner de manière anonyme les managers qui en éprouvaient le besoin lors de la phase aigüe de la crise par un médecin ;
- mettre en place des visioconférences abordant la nécessaire adaptation au contexte pour diminuer le niveau de stress et maintenir la motivation.

Les résultats obtenus lors des visioconférences invitent à conserver ce moyen de communication afin de pouvoir intervenir par la suite au plus proche des établissements (magasins, entrepôts...) et toucher des collaborateurs jusque-là difficiles à sensibiliser.

Ce nouveau mode de sensibilisation s'intègre parfaitement dans la logique de développer l'efficacité du travail à distance dans les organisations, autour de deux axes : le bien-être des collaborateurs et le « mieux fonctionner à distance ».

Des impacts concrets

Une enquête réalisée en octobre 2017 est évocatrice

Une fois notre démarche construite, opérationnalisée, véhiculée au sein des différents réseaux par la ligne managériale, il apparaissait essentiel d'en mesurer les premiers effets.

Le Groupe a défini une méthodologie avec les différentes parties prenantes : les directions opérationnelles, les managers, la direction des Ressources Humaines et les syndicats. Une enquête offrait la possibilité de mesurer l'appropriation des valeurs CLES par les collaborateurs, les repères fournis par les référentiels ACM et sa traduction opérationnelle dans les LIDER.

En octobre 2017, un sondage a été réalisé par l'Institut BVA auprès de collaborateurs du groupe Casino afin d'étudier l'impact de la démarche Management bienveillant.

L'analyse du sondage a mis en évidence l'impact des comportements bienveillants sur le niveau de stress et sur la motivation. Les résultats montrent un niveau de motivation élevé, nettement supérieur au niveau de stress ressenti par les collaborateurs, ainsi qu'un niveau élevé de prise en compte des huit leviers du management bienveillant.

Le management bienveillant trouvait sa juste place dans ces éléments culturels, dans la continuité des actions menées depuis 2010.

Synthèse de l'enquête

Il ressort que « Les collaborateurs du Groupe sont dans l'ensemble motivés par leur travail : un salarié sur deux indique même être très motivé (note entre 8 et 10 attribuée par 51% des salariés). »

Souvenons-nous qu'à l'échelle du pays, le pourcentage de collaborateurs très motivés était à 28%.

• *Le niveau de stress des salariés est légèrement inférieur à celui exprimé par les salariés français dans les enquêtes sur ce sujet.*

• *Le sens est bien perçu « Plus de 8 salariés sur 10 ont le sentiment que leur mission contribue à la réalisation des objectifs du Groupe (81%). »*

• *La confiance, facilitée par l'autonomie est aussi bien perçue puisque « 84% des salariés pensent qu'on leur fait confiance pour réaliser leur mission. »*

• *La culture de la gratitude explique que « 65% des salariés ont le sentiment de bénéficier de retours positifs de la part de leurs interlocuteurs au sein de leur entité. »*

• *Les encouragements prodigués font que « 74% des collaborateurs se sentent soutenus. »*

• *Enfin, le sentiment de justice s'exprime pleinement puisque « 75% des salariés ont le sentiment de bénéficier du même niveau de considération que leurs collègues. »*

On se rend compte que, au-delà de l'influence sur la motivation et sur le stress, les leviers de motivation qui ont été promus se traduisent par des résultats significatifs !

Le classement RSE Vigeo-Eiris en 2020

Le groupe Casino a été classé premier des entreprises européennes de distribution pour ses engagements en faveur du climat, de la protection de l'environnement, sa politique de ressources humaines et sa gouvernance d'entreprise par Vigeo-Eiris, l'agence de notation ESG, filiale de Moody's.

Il est également premier pour sa politique sociale et de ressources humaines sur l'ensemble des 129 entreprises françaises évaluées par Vigeo Eiris. Le groupe Casino est cité en référence pour l'égalité professionnelle et la diversité, l'insertion des personnes en situation de handicap et le Management bienveillant.

FIER

Le groupe Casino est fier que Vigeo Eiris, l'agence de notation ESG filiale de Moody's, le classe **PREMIER des entreprises européennes de distribution** pour ses engagements en faveur du climat, de la protection de l'environnement, de sa politique de ressources humaines et de sa gouvernance d'entreprise.

Il est également **PREMIER** pour sa politique sociale et de ressources humaines sur l'ensemble des 129 entreprises françaises évaluées par Vigeo Eiris*.

Le groupe Casino est cité en référence pour l'égalité professionnelle et la diversité, l'insertion des personnes en situation de handicap et le management bienveillant.

Il est reconnu pour ses actions en faveur des produits Bio et du bien-être animal, ainsi que pour ses engagements de réduction des emballages plastiques et des émissions de gaz à effet de serre**.

Depuis plus de 120 ans, avec ses 225 000 collaborateurs dans le monde au service de ses clients, le groupe Casino agit résolument pour nourrir un monde de diversité.

Tout cela c'est grâce à un - Beau!

Jean-Charles Héron

Casino
MARQUE DE MONDIALE
1875-2020

Vivre la bienveillance

Paroles de managers

Leila Amzil

Directrice adjointe des Ressources Humaines
AMC

J'ai toujours eu la conviction que seule l'implication du plus grand nombre pouvait faire avancer l'entreprise. Mon premier jour chez AMC, en septembre 2017, m'a permis d'entrer directement dans le vif du sujet : j'ai assisté à la restitution des résultats d'une enquête sur l'engagement des collaborateurs, devant les équipes réunies pour une convention, dans le cadre du projet d'entreprise Déclif. Celui-ci visait à accompagner la réorganisation d'AMC, l'enquête mettait en évidence des attentes fortes, notamment en matière de communication vers les collaborateurs.

Nous avons choisi de mettre en place un comité «*Bien-être au travail*». Il regroupait une vingtaine de personnes issues de tous les services de l'entreprise, chargées de définir des axes d'amélioration. L'ambition était de trouver un sens commun aux métiers très différents qui composent AMC. C'est ce projet qui a été retenu comme lauréat d'un Trophée Management bienveillant en 2020.

Le comité s'est réuni chaque mois. Ce travail d'intelligence collective a permis d'identifier six axes prioritaires, avec des objectifs concrets, qui ont été atteints dès la première année ! Pour fédérer les équipes et renforcer la cohésion, nous avons décidé d'instaurer des rendez-vous trimestriels à Vitry, suivis de moments de convivialité. Les rythmes managériaux ont été revus, afin que chaque équipe puisse se réunir dans sa totalité à minima une fois par mois. Un séminaire annuel qui regroupe tout AMC a également été mis en place. En 2018, nous avons aussi initié un pique-nique géant avec l'ensemble des équipes !

D'autres chantiers ont été lancés, comme la refonte complète de notre intranet, un travail de près de deux ans, qui nous permet aujourd'hui de communiquer de façon plus précise et plus proche. Pour développer la culture d'entreprise, des vidéos métiers sont diffusées, sur le modèle de la «*Boîte à questions*» de Canal Plus.

En parallèle, les sujets de gestion RH ont aussi été traités : le télétravail, la politique de rémunération, la gestion des carrières... Depuis, on a vu clairement une évolution de l'atmosphère de travail. Le climat social est bon, il y a très peu de tensions. Il y a d'ailleurs un critère qui ne trompe pas : le turn-over a diminué de moitié !



« Les rythmes managériaux ont été revus, afin que chaque équipe puisse se réunir dans sa totalité. »

Abdelghani Benyahia

Directeur de magasin
Casino Supermarché - Le-Puy-en-Velay

Avec 20 ans d'expérience dans le domaine de la grande distribution, en tant que chef de rayon, chef de secteur puis directeur de supermarché, j'ai beaucoup appris au contact des femmes et des hommes que j'ai pu rencontrer, à tous les niveaux hiérarchiques.

Mon parcours m'a amené à une réflexion sur les pratiques managériales. Convaincu que le bien-être au travail est un accélérateur de motivation et de dépassement de soi, j'ai pris part dès 2015 aux tables rondes sur le Management bienveillant initiées par la DRH du Groupe, en présence du Docteur Philippe Rodet. Elles avaient pour vocation d'échanger sur les moyens de diffuser le Management bienveillant au sein du groupe Casino, afin qu'il devienne la norme, ainsi qu'un véritable marqueur d'entreprise.

Mes convictions m'ont amené naturellement à souhaiter intégrer une promotion du Master 2 Management du Commerce et de la Distribution, mention « *Management bienveillant* » à l'Université Jean Monnet, dans le cadre d'un parcours de VAE. J'ai eu le privilège de faire partie de la 4^{ème} promotion (2018-2019).

Cette expérience a renforcé mes convictions et a été une formidable source d'inspiration et de motivation. J'ai pu interroger mes propres pratiques managériales, apprendre et découvrir de nouveaux outils, m'enrichir au contact de mes collègues de promotion ainsi que des différents intervenants, et ainsi bâtir une véritable réflexion personnelle.

J'ai notamment mis en place, depuis, une organisation donnant une large autonomie à mes managers. Jusqu'alors, je leur donnais une liste de tâches hebdomadaires puis j'en contrôlais la réalisation. J'ai choisi de leur laisser la responsabilité de planifier eux-mêmes leur semaine en fonction des priorités nationales et des impératifs magasins. Ce sont eux qui me présentent tous les vendredis leurs objectifs et leur organisation pour la semaine à venir. Ce dispositif, primé dans le cadre de l'édition 2020 des Trophées du Management bienveillant, non seulement fonctionne beaucoup mieux, mais a aussi permis aux managers de s'épanouir et de prendre davantage confiance en eux.



« Le bien-être au travail est un accélérateur de motivation et de dépassement de soi. »

François Besse

Directeur d'exploitation
Casino Proximités

Depuis 27 ans dans le Groupe, mon parcours professionnel me relie à la branche Casino Proximités, ADN du Groupe. En tant que franchiseur, je dois veiller au respect de nos concepts, de la politique commerciale mais aussi à l'évolution de l'enseigne. Pour cela, je suis accompagné par une centaine de collaborateurs et je manage une dizaine de personnes en direct. En contact permanent avec des équipes pluridisciplinaires, je dois atteindre les objectifs, maintenir la motivation des collaborateurs tout en limitant les facteurs de stress... tâche parfois difficile.

Mon engagement dans le Master 2 m'a donné du temps pour m'interroger sur ma façon de manager. Les échanges m'ont éclairé sur les changements à opérer. Manager de façon bienveillante, pour moi, c'est animer mon équipe en prenant en compte l'ensemble des relations humaines. Ça commence dès l'arrivée d'un nouveau collaborateur : accompagner ses premiers pas dans l'entreprise, lui laisser le temps de prendre ses marques, proposer des points intermédiaires. La notion de temps est essentielle : il faut savoir laisser aux collaborateurs le temps de faire leur travail.

L'autre levier fondamental pour moi, c'est l'autonomie. J'ai pu constater à quel point il est utile de donner la possibilité aux collaborateurs d'apporter leur contribution. Pour optimiser le développement commercial, un de mes collaborateurs a dressé un état des lieux des supports disponibles et proposé l'idée de créer un outil de prospection. Il a mis sur pied un fichier partagé regroupant toutes les informations pertinentes. Il permet désormais à chacun de cibler ses démarches de développement.

Le management directif date d'une autre époque. Les jeunes générations le rejettent totalement. Plutôt que d'attendre de l'obéissance des équipes, capitalisons sur l'intelligence collective ! En misant sur le participatif, en valorisant les initiatives, le management renforce l'émulation et donne du sens à l'action. Je pense d'ailleurs qu'en période de crise, quand la pression sur les résultats augmente, le management participatif doit être renforcé. C'est justement dans ces moments-là qu'une entreprise a besoin de la créativité de tous ses collaborateurs, et de bonnes idées pour trouver des solutions...



« Manager de façon bienveillante, c'est animer mon équipe en prenant en compte l'ensemble des relations humaines. »

Evelyne Ciechanowicz

Responsable du support opérationnel au commerce
Casino Proximités



« Ce nouveau fonctionnement est une révélation pour moi en tant que manager, et nous ne reviendrons en arrière sous aucun prétexte. »

J'ai intégré le groupe Casino en 2002. Après avoir passé 15 ans au sein de la branche logistique Easydis, où j'ai occupé des fonctions typées projets aussi bien qu'exploitation, je suis depuis trois ans responsable du service Support opérationnel au commerce de Casino Proximités. J'encadre des collaborateurs expérimentés, dont certains ont 30 ans d'ancienneté dans la Proximité, ont 10 ans de plus que moi et ont vu passer des dizaines de managers. Pour embarquer l'équipe dans le changement, je devais leur apporter quelque chose en plus de ce qu'ils savent déjà, et trouver comment les motiver.

Quand on m'a proposé de suivre le Master 2, j'ai perçu ça comme une opportunité. Effectivement, le Master a été l'occasion de créer un petit électrochoc pour bifurquer et changer de cap, notamment en rédigeant un mémoire consacré à l'analyse de cas managériaux qui me posaient problème. J'ai pris conscience que j'étais probablement trop protectrice vis-à-vis des équipes : je m'épuisais et je générerais de la frustration en ne les incluant pas assez.

La fin de la formation a coïncidé avec le début du confinement : le passage au télétravail a permis de faire bouger les lignes. J'ai revu le curseur, donnant plus d'autonomie, plus de responsabilités en amont à l'équipe. Sur un sujet précis – le déstockage des références reliquataires – mes collaborateurs ont traité le sujet, structuré leur approche et organisé les réunions avec les services connexes. J'ai juste fixé un objectif, et aujourd'hui ça fonctionne.

Le distanciel a aussi changé la donne, nous obligeant à formaliser un point quotidien de 30 minutes, ne serait-ce que pour m'assurer que personne ne dérivait. Nous avons instauré des points trois fois par semaine avec N-1 et N-2, pour parler de la pluie et du beau temps s'il le faut. Je pense que j'avais jusque-là surestimé les échanges informels, pensant qu'ils suffisaient pour communiquer sur les problématiques du quotidien. Au mois de septembre quand nous étions de retour en présentiel, nous avons maintenu ces points. C'est l'occasion de partager, de donner du sens aux actions, d'encourager et de remercier aussi...

Je l'ai dit à l'équipe : ce nouveau fonctionnement est une révélation pour moi en tant que manager, et nous ne reviendrons en arrière sous aucun prétexte, télétravail ou pas !

Dominique Fournier

Directeur commercial régional Monoprix

Quand on apprend le management sur le terrain, au fil de la progression de sa carrière, il y a une tentation naturelle de reproduire ce qu'on a soi-même vécu en tant qu'employé. Dans mes premières expériences de management, j'étais plutôt directif. Mais l'expérience, les formations, et sans doute des valeurs de respect liées à mon éducation, m'ont fait évoluer.

J'ai passé toute ma carrière dans les magasins de centre-ville. Arrivé en 1977 comme employé du Grand Bazar de Lyon, j'ai fini directeur du magasin onze ans plus tard ! Cela signifie que dans mes premiers postes de manager, j'encadrais systématiquement mes anciens collègues, dont certains étaient devenus des amis, voire mes précédents responsables. Il a fallu dialoguer : clarifier les rôles tout en assumant ma légitimité, et montrer que pour tous il était possible de progresser.

Je suis passé de magasin en magasin, toujours dans la sphère Monoprix, jusqu'à rejoindre le Siège en 2009. Mon style de management a changé progressivement, pour aller de plus en plus vers le collaboratif. En prenant la direction du magasin de Voiron, qui perdait de l'argent, j'ai reçu les collaborateurs un par un. Une d'entre eux avait de bonnes relations avec l'équipe municipale. Grâce à ses contacts, nous avons proposé d'installer une galerie associant des commerçants partenaires. La confiance a joué un rôle essentiel dans la réussite du nouveau projet commercial.

En tant que directeur à Marseille, j'ai mis en place un système d'évaluation annuelle qui permettait aux équipes de me noter sur trois critères. C'était un bon moyen de me situer et de me corriger si nécessaire. À cette époque déjà, j'avais envie de passer par une formation diplômante, mais le temps me manquait. Un stage de développement personnel m'a permis de réaliser qu'en étant excessivement exigeant avec moi-même, je l'étais aussi avec les autres. Depuis, j'ai appris à fixer des défis possibles.

Finalement, j'ai franchi le pas en 2019, avec le Master 2, qui est mon premier diplôme. J'en ai profité pour poser un regard rétrospectif sur ma carrière. L'exercice est complexe, j'ai toujours eu plus de facilité à dire « nous » que « je » ! La formation m'a conforté dans ma vision du management : on peut être un excellent professionnel mais si on n'arrive pas à embarquer les équipes, on ne peut rien. De ce point de vue, je n'ai jamais oublié d'où je viens !



« On peut être un excellent professionnel, si on n'arrive pas à embarquer les équipes, on ne peut rien. »

Laurence Leray

Directrice formation
Campus Casino



« La bienveillance est, avant tout, un état d'esprit au service de l'engagement des collaborateurs et donc de la performance ! »

Le pilotage, le développement et le management sont un fil rouge de mes différentes fonctions au sein de l'entreprise. En 2015, la rencontre avec le Docteur Philippe Rodet m'a confortée dans l'idée d'être un manager de proximité à l'écoute, d'accompagner mes collaborateurs dans une attitude positive : la bienveillance est, avant tout, un état d'esprit au service de l'engagement des collaborateurs et donc de la performance !

Ainsi en 2015, j'ai intégré la première promotion du Master 2 Management du Commerce et de la Distribution mention « *Management bienveillant* ». C'était une belle opportunité de prendre du recul sur mes pratiques managériales. Ce Master a été avant tout une véritable aventure humaine grâce à un esprit « promo » encore présent aujourd'hui, après cinq ans. Ce parcours fait émerger la nécessité de « manager autrement », dans un environnement en transformations.

En 2020, avec les managers de Campus, nous avons lancé une démarche participative qui visait à rendre concrète la feuille de route CAP 2020 et donner une meilleure lisibilité de notre offre à nos clients internes. Nous avons mis en place 13 groupes projets qui ont mobilisé l'ensemble du personnel de Campus dans une organisation intégrant différents rôles : sponsors, leaders, contributeurs. Nous avons mis en place un Comité projet, afin de suivre les avancées, valider leurs orientations, favoriser les échanges et l'appropriation des sujets.

Cette démarche se veut également apprenante. L'équipe managers de Campus accompagne les leaders dans l'animation des projets et s'appuie sur les Comités projet pour consolider les postures et pratiques, attendues dans la mise en œuvre de notre nouvelle stratégie. Chacun est responsabilisé dans sa contribution, ce qui favorise l'engagement, la motivation et la cohésion. L'autonomie, dans un cadre défini, renforce la créativité des équipes. Cette action innovante a permis de créer un fonctionnement souple et agile entre les équipes Campus et permet de gagner en réactivité dans un environnement complexe et exigeant. Nous avons aujourd'hui une construction itérative de notre offre, avec des points d'étape avec nos clients.

Dans le contexte actuel, le manager est un maillon essentiel, garant du collectif, du lien social, sur site et à distance. Il doit mobiliser ses collaborateurs, et redoubler d'attention aux autres et développer la solidarité au sein de son équipe.

Bienveillance rime avec performance, et considération avec innovation.

Nancy Mendiella

Directrice de magasin
Monoprix Champs-Élysées - Paris

C'est l'expérience qui a fait de moi un meilleur manager. Après 17 ans au sein du groupe Galeries Lafayette, où j'ai dirigé des magasins très différents dans toute la France, de Metz jusqu'à Marseille, j'ai rejoint le groupe Casino en 2015 pour prendre la direction du Monoprix des Champs-Élysées.

D'un poste à l'autre, j'ai très vite compris qu'il était plus simple de s'adapter à nos collaborateurs que d'attendre qu'ils s'adaptent à nous. Être un manager bienveillant, c'est aussi savoir faire preuve d'agilité, voire d'opportunisme, pour saisir les possibilités qu'offrent les situations, et sentir quand les équipes ont envie de s'investir.

C'est ce qui s'est passé avec « *L'Atelier des engagés* » : chaque année, les résultats de l'enquête d'engagement du magasin donnait lieu à un plan de progrès, mais les process restaient descendants et les collaborateurs n'avaient pas réellement le sentiment d'être écoutés. En 2019, pour changer les choses, j'ai proposé à Caroline Oger, une chargée de caisse très motivée, de mettre en place des ateliers où les équipes pouvaient s'exprimer librement et proposer des solutions. C'était aussi l'occasion de mélanger les collaborateurs des deux magasins, l'alimentaire et la mode, qui travaillent dans des locaux distincts.

Nous avons fixé sept thèmes différents, communication, convivialité, polyvalence... Chaque mois, les collaborateurs abordaient un des sujets, entre eux, sans la présence des managers. Les solutions qu'ils ont élaborées étaient très au point, intégrant les contraintes opérationnelles et le principe de réalité. À titre d'exemple, ils ont imaginé un mode de communication spécifique pour les étudiants qui travaillent dans le magasin le week-end, inspiré des réseaux sociaux. Ça a très bien marché !

Les résultats de l'enquête 2020 ont montré un progrès très net, notamment sur la communication, l'adhésion à l'entreprise et la qualité de vie au travail. C'est toujours difficile de consacrer du temps à améliorer les choses. Mais quand on y réfléchit, les ateliers ne représentent qu'une heure par mois, et ils nous ont fait gagner tellement de temps !

Et on ne va pas s'arrêter là : cette année, j'ai confié l'organisation et l'animation des « *Ateliers des engagés* » à une autre collaboratrice, Nadia Gutsu, qui est la Bienveilluse du magasin.



« Être un manager bienveillant, c'est aussi savoir faire preuve d'agilité, voire d'opportunisme, pour saisir les possibilités qu'offrent les situations, et sentir quand les équipes ont envie de s'investir. »

Sofian Sadi Oufella

Directeur de magasin

Casino Supermarché Saint-Didier – Paris



« Je n'oublie pas que le magasin que je dirige, c'est aussi celui des équipes. »

J'étais encore lycéen quand j'ai commencé à travailler chez Casino Supermarchés, avec un contrat de 10 heures pour contribuer aux charges de la famille. Et j'ai adoré ce métier, l'esprit d'équipe, jamais de routine ! J'ai demandé une alternance en BTS et je suis devenu apprenti manager. À 20 ans, en tant que chef de rayon PGC, j'avais la responsabilité d'une équipe de sept personnes : dans ces conditions, il faut savoir s'appuyer sur l'esprit d'initiative des collaborateurs, et la bienveillance est un moyen de renforcer leur confiance en eux. Expliquer où on va, donner du sens, c'est indispensable.

J'ai appris à manager « sur le tas ». Dans mon premier poste, j'ai demandé un entretien à mon directeur pour avoir son avis sur mon travail. Il m'a accordé une minute : « Si je ne dis rien, c'est que c'est bien. » Ce n'est pas ma vision du rôle du manager. Dans le premier magasin que j'ai dirigé, j'ai voulu faire le contraire : j'ai réuni tous les membres de l'encadrement pour leur remettre des trophées et valoriser ce que chacun apportait au sein de l'équipe. C'est le travail qui a été retenu comme lauréat du Trophée Management bienveillant. Quand on donne du sens, pas besoin de taper sur la table en disant : « C'est moi le patron ! »

Dans le précédent magasin que j'ai dirigé, la mise en rayon en nocturne représentait un coût élevé. J'ai discuté avec l'équipe de nuit en expliquant la nécessité de retrouver la rentabilité. Ce sont eux qui m'ont proposé une nouvelle organisation, en passant de jour, au contact des clients, et en gardant une nuit du vendredi au samedi pour démarrer le week-end avec un magasin « nickel ».

Quand j'ai eu l'occasion d'assister à une conférence du Docteur Philippe Rodet, la démarche Management bienveillant m'a tout de suite intéressé. J'ai le sentiment qu'elle redonne toute son importance à ce qui fait la force de notre Groupe : les valeurs humaines. J'ai parlé du Master 2 avec ma RRH et elle m'a encouragé à candidater. Je suis fier d'avoir été sélectionné ! Cette formation va notamment me donner de nouveaux outils pour diminuer le stress des collaborateurs, et c'est essentiel, surtout en ce moment. Je n'oublie pas que le magasin que je dirige, c'est aussi celui des équipes. On y passe beaucoup de temps, on s'y investit énormément : j'ai envie que chacun s'y sente bien.

Nathalie Sergent

Directrice de magasin
Franprix – Orléans

En magasin, le métier des équipes est difficile, exigeant, souvent répétitif. Quand je suis arrivée ici comme directrice adjointe il y a cinq ans, j'ai eu envie d'apporter un peu de nouveauté dans le quotidien. Mon envie, c'était de profiter de la richesse de la vie culturelle d'Orléans, qui est une ville d'art et d'histoire.

J'ai lancé la réflexion et récolté des idées d'animations auprès des équipes. Le carnaval, les fêtes de Jeanne d'Arc, la course des 10 km d'Orléans. J'ai réalisé que les collaborateurs avaient plein d'envies ! Mais il fallait tout organiser. Nous ne sommes que huit : il faut se fixer des défis possibles, avoir des ambitions qui correspondent à nos moyens humains et financiers. Mon rôle c'était de montrer que c'était réalisable, qu'ensemble on pouvait y arriver.

Aux fêtes de Jeanne d'Arc au printemps, on a sorti la machine à jus devant le magasin, installé un stand de glaces, servi le café en terrasse avec des tables et des chaises... Chacun avait son rôle à jouer. C'était une vraie réussite ! Non seulement le regard des clients sur le magasin a changé, mais aussi, et surtout même, l'expérience a permis de faire exister un collectif dans l'équipe. S'exposer de cette façon, en prenant la lumière, ça a créé beaucoup de fierté et de cohésion entre nous.

On a recommencé avec le carnaval, avec une animation (stands thématiques) et un défilé festif, au sein du magasin ! Et nous avons remis cela pour Halloween en allant au contact de la population et des commerçants.

En apportant de la fantaisie, les animations cassent le rythme du quotidien, et permettent à chacun de sortir de sa zone de confort, de se dépasser pour développer de nouvelles compétences. J'ai vraiment le sentiment que les collaborateurs prennent leur envol.

L'atmosphère du magasin a changé, elle est plus chaleureuse. Les moments forts que l'on vit ensemble nous rapprochent. Ma conviction, c'est qu'on ne fait pas du commerce de proximité en restant loin les uns des autres !



« Il faut se fixer des défis possibles, avoir des ambitions qui correspondent à nos moyens humains et financiers. »

Philippe Souteyrat

Directeur de l'optimisation des flux logistiques
et des partenariats fournisseurs - REL



« Si chacun s'exprime, l'action prend tout son sens et tous peuvent adhérer aux directions choisies. »

Les nombreuses fonctions que j'ai occupées depuis 25 ans au sein du Groupe m'ont amené à côtoyer des univers différents, en magasin ou en entrepôt. J'ai constaté que l'environnement de travail influe énormément sur le mode de management et le rapport à la hiérarchie. Les contraintes opérationnelles d'un magasin, exposé à la pression quotidienne du client, incitent à adopter une posture plus directive, où la concertation a peu de place.

Quand je suis passé à une fonction centralisée en 2008, j'ai compris que ma façon de manager ne pouvait pas être la même. J'ai eu le sentiment de passer du management des années 80, où le chef détient le savoir, à une posture d'écoute. Car la richesse d'une entreprise, c'est aussi et surtout la somme des diversités d'opinions et d'idées de ses collaborateurs.

Dans notre sphère personnelle, nous sommes tous des adultes responsables : alors pourquoi infantiliser les collaborateurs au travail ? Il y a des bonnes idées chez chacun, la difficulté c'est de libérer la parole et de déceler celles qui ne s'expriment pas, car on sait très bien que ce ne sont pas toujours ceux qui parlent le plus qui ont le plus de choses intéressantes à dire !

On m'a proposé de participer à la première session du Master 2 en 2015/2016. La démarche Management bienveillant m'a permis de prendre du recul, et j'ai vu que je n'avais pas tous les outils : je croyais que je savais écouter, animer... ça m'a permis de mettre le doigt sur des comportements qui n'étaient pas les bons. J'ai appris notamment à laisser de la place aux avis divergents, à les écouter jusqu'au bout, ce qui me met en position de pouvoir changer d'opinion. Mon management aujourd'hui est beaucoup plus ouvert : je n'impose pas, je recherche la force de participation des équipes. La condition pour libérer la créativité, c'est une communication libre et saine. Si chacun s'exprime, l'action prend tout son sens et tous peuvent adhérer aux directions choisies.

Cette nouvelle donne a permis de faire émerger de nouvelles pistes de collaboration avec les fournisseurs du Groupe, avec l'objectif de redonner tout son sens au mot « partenariat », trop souvent galvaudé. Une relation ne peut fonctionner dans la durée que dans un esprit gagnant-gagnant. Là aussi, la confiance est primordiale pour avancer ensemble.

Cet ouvrage est édité par le groupe Casino,
il est destiné à un usage interne.

Directeur de la publication : Franck-Philippe Georin

Conception et réalisation :

Direction de la Communication groupe Casino - Campus formation

Édition février 2021

