**"Les managers doivent être des leviers du bonheur au travail"**

**A trop se focaliser sur leurs tableaux de bord, les managers délaissent souvent deux postures essentielles à leur fonction : celle du leader et celle du coach, essentielles à l'épanouissement des salariés, estime Philippe Laurent, formateur et conférencier.**

La position de manager est centrale dans l'entreprise, mais elle est souvent réduite à la posture du gestionnaire dont le souci premier est de contrôler que ce qui doit être fait est bien fait, dans les temps et dans les limites du budget. Quand il est trop focalisé sur ses tableaux de bord, ses indicateurs et ses plannings, le manager délaisse deux postures essentielles à sa fonction : celle du leader qui donne le sens et la vision ; celle du coach qui vise à développer le potentiel des personnes.

Ces trois postures ne sont pas tenables simultanément sans une délégation préparée et maitrisée qui permet au manager d'assumer toute la dimension de sa responsabilité et de favoriser les conditions du [bonheur au travail](https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/emploi-le-bonheur-au-travail_1202814.html) pour chacun des membres de son équipe. Au-delà même du bien-être qui peut être facilité par une simple amélioration des conditions de travail, le bonheur au travail, qui dépend naturellement de chacun, est conditionné par cette manière plus ou moins complète dont les managers exercent leur fonction, jusqu'au plus haut niveau de la hiérarchie.

**Les salariés entre "burn-out" et "bore-out"**

Car le succès véritable et durable d'une entreprise n'est pas seulement dans l'atteinte de ses résultats chiffrés, mais aussi et surtout dans la qualité de la collaboration au sein des équipes et dans le niveau de bonheur de chacun. Cette vision tridimensionnelle prend toute la mesure de l'enjeu du travail en entreprise. Les [entretiens annuels d'évaluation](https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/les-entretiens-annuels-d-evaluation-prises-par-les-salaries_1516186.html), qui sont souvent des exercices difficiles à bien mener par manque de temps, sont en réalité des moments privilégiés pour permettre au manager de "mesurer" la maitrise de ces trois aspects et pour remettre en question ses propres modes de fonctionnement: par les précieux *feedbacks*qu'il reçoit, il peut prendre conscience de son impact sur son collaborateur et l'améliorer; par ceux qu'il donne, il peut aider ce dernier à développer son potentiel de manière responsable et apprenante, et devient ainsi un "levier" de son bonheur au travail.

L'homme est heureux dans son travail dans la mesure où il peut s'en nourrir, non seulement économiquement mais personnellement. Il est malheureux s'il stresse ou [s'ennuie](https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/pendant-quatre-ans-j-ai-du-faire-semblant-de-travailler_1629475.html). Entre stress et ennui, le bonheur au travail d'une personne est fonction de l'ampleur de ses défis et du niveau de ses ressources. Si ces dernières sont perçues comme trop faibles par rapport au ressenti de l'enjeu, le stress va ronger la capacité au bonheur. Si l'enjeu est perçu comme trop petit par rapport à l’auto-appréciation de ses ressources, la personne va s'ennuyer. Entre le "[burn-out](https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/le-burn-out-nouveau-mal-du-siecle_1316287.html)" et le "[bore-out](https://www.lexpress.fr/actualite/societe/sante/bore-out-placardise-pendant-quatre-ans-j-ai-fait-une-crise-d-epilepsie-au-volant_1675259.html)", le bonheur au travail est possible quand la personne a conscience de ses véritables ressources et quand elle a le sentiment de les mettre au service d'un projet de manière efficace et utile.

**Exploiter les émotions et pratiquer l'entraide**

Mon travail sur le sujet et mon activité dans les entreprises me poussent à penser que les deux portes d'accès du bonheur au travail sont l'exploitation des émotions et la pratique de l'entraide. Dans une culture française qui donne beaucoup d'importance à l'acquisition des connaissances et des compétences techniques, ces deux portes ne sont qu'entrouvertes, le manager fonctionnant plus communément de manière rationnelle en étant souvent maladroit sur l'aspect relationnel. C'est pourtant là, dans cette interaction, que tout se passe.

Pour aider les managers à favoriser le bonheur au travail de leurs collaborateurs, il faut leur apprendre :

* À **prendre davantage conscience de leurs émotions** et de celles des autres pour mieux les maîtriser et les exprimer avec empathie et assertivité ;
* À **adopter une posture de leader** qui prend le temps de partager la vision de l'entreprise et de donner le sens de ce qui est demandé ;
* À **adopter une posture de coach** qui prend le temps d'observer et de favoriser le développement personnel de chacun ;
* À **encourager l'entraide au sein de leur équipe**, entre les projets, les départements, les fonctions ;
* À **prendre davantage conscience de leur impact** sur les autres.

*Par Philippe Laurent, conférencier, coach et formateur.*

 Les managers sont très preneurs d'outils simples et concrets pour mieux responsabiliser leurs collaborateurs et les faire sortir d'une éventuelle posture de victime. Plus habitués à une posture "*top-down*" - du haut vers le bas -, celle du "sachant" qui cherche à convaincre, ils ont besoin de découvrir les mérites d'une posture d'"apprenant" et de mesurer ses bienfaits pour eux-mêmes, leur équipe et l'entreprise. En travaillant ainsi, ils peuvent quitter sans peur l'uniforme du "héros" impatient pour revêtir le tablier du "jardinier" qui n'agit que sur les conditions pour permettre à la pousse de grandir à son rythme.

*Par Philippe Laurent, conférencier, coach et formateur.*

Source : https://lentreprise.lexpress.fr/actualite/le-management-levier-du-bonheur-au-travail\_1729289.html#:~:text=Pour%20aider%20les%20managers%20%C3%A0,exprimer%20avec%20empathie%20et%20assertivit%C3%A9%3B&text=%C3%A0%20prendre%20davantage%20conscience%20de%20leur%20impact%20sur%20les%20autres.