MY HAPPY JOB

Le bonheur, c'est les autres!

Hors-série #3



Ensemble, c'est tout !

Et si Sartre s'était trompé ?

Et si l'enfer, ce n'était pas les autres ? Et si ces autres étaient, au contraire, une source de bonheur et de motivation ? C'est ce que montrent toutes les études s'intéressant aux facteurs d'une bonne qualité de vie au travail. Et personnellement, j'en suis convaincue.

Quand je repense à mes expériences professionnelles passées, je me souviens autant, voire plus, des personnes qui m'entouraient que de mes missions. Les souvenirs se bousculent : les fous-rire, les pauses café, les coups de main au quotidien, les engueulades parfois aussi, les surnoms, les repas d'équipe, la solidarité dans les moments difficiles, les séances de running ou de marche le midi… Certaines rencontres vous marquent particulièrement. Des collègues deviennent des amis. Des groupes continuent d'exister et de se retrouver même quand chacun a pris un chemin différent.

Dans ce troisième hors-série, nous vous proposons de revenir à l'essentiel en (re)mettant l'humain au cœur du quotidien. Prendre soin des uns des autres, apprendre à mieux communiquer, apporter de la reconnaissance, faire preuve de gratitude, jouer en équipe, manager avec bienveillance… Les bonnes idées ne manquent pas pour cultiver des relations de qualité et une bonne ambiance de travail.

Merci à tous les contributeurs pour leurs conseils et leurs partages d'expériences. Vous faites indéniablement partie des belles rencontres que j'ai réalisées depuis le lancement de My Happy Job.

Fabienne Broucaret



« Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite. »

Henry Ford





Sommaire





Partie 1 : De l'art de bien communiquer

8 - Tiens, si on se disait bonjour !
10 - 3 techniques pour développer ses capacités de communiquant
12 - 6 étapes pour s'exprimer sans râler
13 - De l'importance de savoir communiquer
14 - Connaissez-vous la Programmation Neuro-Corporate ?
16 - 1 pour tous, et tous pour 10 !
18 - Les 5 ingrédients d'une bonne communication
22 - Et si on instaurait un climat d'ouverture et de confiance ?

ET TOI COMMENT TU FAIS ?
24 - Entreprendre entre amis
26 - Ma vie de freelance

Partie 2 : Tous ensemble, tous ensemble!

28 - Osez booster l'esprit d'équipe avec des choses simples
32 - Collaborer sereinement avec les accords toltèques
34 - Comment créer un bureau qui donne envie de travailler ?
38 - Confiance, cocréation et cohésion : la force du collectif
40 - 3 manières (testées et approuvées) d'améliorer la qualité des relations au travail
42 - (Re) donner du sens au travail, pour tous, et tous ensemble
44 - L'art de tisser des liens
46 - Comment garder des liens à l'ère du digital et du nomadisme ?
48 - Le digital, un accélérateur de liens
50 - Le bonheur pour et par les clients
52 - 3 tips à retenir pour améliorer le collectif
54 - Et si mes relations parlaient finalement de moi ?
56 - Quand la maladie s'invite dans nos relations au travail ?
58 - Et la joie au travail dans tout ça ?
62 - L'intelligence collective, un mijoté d'actualité

ET TOI COMMENT TU FAIS ?
On la joue collectif
Haut potentiel, comme un sentiment de décalage

Partie 3 : Bienveillance + Gratitude + Reconnaissance = Le cocktail gagnant !

68 - 5 conseils pour cultiver sa bienveillance
70 - Apprendre à dire Merci
72 - La gratitude, un joyeux moyen d'être acteur de son épanouissement
75 - Vivre la gratitude
78 - Les fondamentaux de la reconnaissance au travail
82 - Les conseils de Julie
83 - Une reconnaissance des soft-skills pour faire des salariés désengagés
88 - Le pouvoir des feedbacks sur ses relations professionnelles

ET TOI COMMENT TU FAIS ?
92 - La vie en start-up

Partie 4 : Le manager, et les autres ! Les managers, chefs d'orchestre de l'épanouissement

104 - Manager à l'ère de l'humain
106 - Cultiver la créativité de mes équipes : pourquoi et comment ?
108 - Manager en prenant soin des autres
110 - Gérez votre écologie mentale ! Pour votre bien-être et le plaisir au travail de tous…
112 - Maintenir un état d'esprit positif, c'est possible : concentrez-vous sur ce que vous contrôlez !
des super-héros de l'entreprise

1) De l'art de bien communiquer

Tiens, si on se disait bonjour !

Par Stéphane Nau, Instructeur MBSR et de pleine conscience, expert en méditation de pleine conscience et en communication bienveillante à Lille, fondateur de « Comment ça va ? », www.commentcava.org

L'avez-vous remarqué ? Lors ce que vous dites bonjour le matin en arrivant au travail, entendez-vous la réponse ? La personne à qui vous dites bonjour a-t-elle entendu votre bonjour ? Avez-vous été en relation durant ce bref moment ?

Le mot bonjour est merveilleux. C'est un mot qui invite, qui accueille, qui aime. Dans le bonjour se trouve toute l'humanité : la mienne, la sienne et celle de toutes les personnes qui nous entourent.

Regardons ce mot de plus près. Nous pourrions le diviser en deux : il y a « bon » et il y a « jour ». Dire bonjour est une façon d'accueillir ce moment comme un souhait sincère de passer une bonne journée.

Lorsque nous arrivons au travail, nous sommes bardés de tous nos conditionnements et de l'humeur que nous avons posée sur notre journée depuis notre réveil.

Toute une réunion sous la douche !

Un bon jour commence en effet dès le moment où le corps se réveille. Avant même que la tête n'ait construit 1000 pensées, le corps est là et nous invite déjà à être dans un bon jour. Sauf si… nous laissons dès le réveil notre esprit créer des pensées du type « bon, quel est mon agenda aujourd'hui ? », « Oh, je ne me sens pas très en forme ce matin », « Cette journée va être difficile, je ne sens pas du tout le rendez-vous de 14 heures ». Ce qui ne manquera pas de se prolonger sous la douche (où il est possible que vous soyez déjà en réunion), puis durant le trajet pour vous rendre au travail (durant lequel vous ne serez pas attentif à ce que vous voyez), puis en arrivant au travail.

Il est probable que ces pensées ne vous accueillent pas dans une bonne journée. Une bonne journée dans le sens d'accueillir chaque instant de la journée comme un instant à vivre. Un instant à explorer, à découvrir dans toute sa nouveauté.

Toutes ces pensées et habitudes mentales se concentrent à présent dans le moment où vous dites bonjour à votre collègue. Pour peu qu'il soit « de mauvaise humeur » (enfin, c'est vous qui pensez ça), alors votre bonjour se transforme en un mot froid, creux, sans aucune consistance. A peine une politesse. Vous répondez en pilotage automatique à une situation que vous aimeriez déjà voir terminée. Il est probable que, dans ce contexte, la suite de votre journée se déroule de la même manière.

Or, dire bonjour est le moment le plus important de votre journée de travail.

C'est le moment où vous pouvez opportunément vous connecter à votre humanité. C'est le moment où vous pouvez-vous relayer à l'autre, avec authenticité et amour. C'est le moment où vous pouvez être à l'écoute de vous-même et de l'autre et entrer en relation pour vous engager dans une journée qui sera nourrissante pour tous les deux.

En effet, ce qui nous nourrit n'est pas le travail : c'est la relation humaine au travail. C'est elle qui structure notre journée et qui lui donne du sens. Dire bonjour sans le dire est simplement nier notre propre existence et celle de l'autre. Comment pouvons-nous



vivre en l'absence de nous-même et de l'autre ?

Exprimer un « bon jour » est simplement une expression d'attention profonde, une façon de prendre soin de nous. En nous mettant à notre écoute, nous favorisons celle que nous protons à l'autre. Ainsi, nous pouvons exprimer avant tout (c'est-à-dire la relation fonctionnelle, de travail) la relation humaine. A l'écoute, nous avançons dans un NOUS joyeux plutôt que dans un JE de part et d'autre.

Laissez parler votre cœur.

Comment faire alors ? Et bien c'est très simple : il suffit au moment où vous souhaitez dire bonjour à un collègue de prendre un petit temps de respiration, disons quelques secondes, de le regarder tel qu'il est et de poser l'intention de lui dire un réel bonjour, dans le sens « je t'accueille dans cette journée qui est la tienne et qui est la mienne et qui est la nôtre, je te souhaite de profiter de cette journée et qu'elle soit nourrissante pour toi, et je suis à ton écoute ».

Essayez. Ne croyez pas ce qui est écrit dans cet article mais faites l'expérience par vous-même. Observez comment vous vous sentez lorsque vous dites bonjour en posant cette intention, et restez à l'écoute de l'autre. Que voyez-vous chez lui ? Peut-être est-il arrivé vers vous en ronchonnant, peut-être a-t-il formulé les mêmes pensées que les vôtres en se levant et qu'il était déjà en réunion sous sa douche. Imaginons cette situation et voyons la conséquence : un bonjour froid et sans amour va simplement créer les conditions pour que vos deux conditionnements et vos deux anxiétés se rejoignent dans une tension encore plus forte. Il est probable cette tension sera là et que le stress augmentera que tout au long de la journée.

Posez l'intention de dire bonjour avec chaleur, écoutez-vous et écoutez l'autre dans ce bonjour ! Cela vous permettra de passer à un autre niveau de relation : celui du cœur et de l'émotion. Les conditionnements sont abandonnés, l'anxiété tombe, et vous donnez une possibilité à chacun de retrouver l'autre dans son humanité.

ALORS ÊTES-VOUS PRÊTS À DIRE BONJOUR ?

3 techniques pour développer ses capacités de communiquant

Par Nolwenn Anier, Docteure en Psychologie, Marie Le Prince, Psychologue du travail, Maïa Pois, Rédactrice Web, Moodwork, www.moodwork.co .

Ou Le bonheur c'est les autres, encore faut-il maîtriser les codes pour interagir intelligemment et avec bienveillance avec eux. Maîtrisée, la communication peut nourrir un enrichissement mutuel, être source de motivation et d'apprentissage. Cependant, communiquer avec autrui peut engendrer de nombreux biais, menant aux malentendus, quiproquos et autres non-dits et empoisonnant la relation que nous avons avec autrui.
Au travail, 3 techniques peuvent facilement être mises en place pour développer ses capacités de communicant, en misant sur l'expression de soi et l'écoute de l'autre :

1. Identifier son style de communicant

Lorsque nous sommes en interaction avec d'autres personnes, nous pouvons adopter différents styles de communication. Nous pouvons plus ou moins tenir compte des besoins de l'autre et exprimer plus ou moins clairement nos propres besoins.

Sur cette base, on distingue 4 styles de communicants :

« Passif » : reconnaissant les besoins de l'autre sans exprimer ses besoins.

« Manipulateur » : recherchant la satisfaction de ses besoins de manière détournée (flatteries, menaces...) sans tenir compte ceux des autres.

« Agressif » : imposant ses besoins sans les partager et sans considérer ceux des autres.

« Assertif » : exprimant clairement de ses besoins tout en tenant compte de l'avis des autres.

2. Mettre en place une communication non violente (CNV)

La CNV est un outil verbal permettant de transformer des situations potentiellement conflic- tuelles en dialogues constructifs. La communication non violente permet d'interagir de ma- nière plus authentique et efficace, sans se laisser envahir par ses émotions, et en facilitant la résolution des conflits. De même, elle permet de désamorcer la potentielle agressivité de son interlocuteur et nourrit une dynamique de collaboration mutuelle.

Elle se met en place grâce à 4 étapes :

- Décrire objectivement les faits, sans juger ni généraliser

- Exprimer les émotions que cela génère chez soi

- Exprimer ses besoins par rapport à cette situation

- Proposer des solutions, qui tiennent compte de ses propres besoins ainsi que ceux de son interlocuteur.

3. Savoir donner et recevoir un feedback

Enfin, pour que la communication soit au ser- vice de l'amélioration de chacun, il est très important de ne pas négliger les échanges de feed-back (avec ses collègues, son équipe, son manager, ses clients, ...). Les feed-back sont très importants car ils nous permettent de concevoir notre travail d'un point de vue extérieur, afin de mieux l'ajuster aux attentes d'autrui. Cependant, pour être constructif, il faut respecter certaines règles lorsqu'on donne un feedback :

- S'assurer que nous-même et notre interlocuteur sommes dans des conditions émotionnelles adéquates.

- Utiliser au maximum le « je » plutôt que le « tu », car ce dernier peut être perçu comme une attaque.

- Démarrer son feed-back par des éléments po- sitifs, ce qui relativise les éléments négatifs et oblige à percevoir son collaborateur dans sa globalité.
- Penser à toujours formuler des éléments concrets et des faits objectifs.

À l'inverse, lorsque l'on reçoit un feedback :

- Il est primordial d'adopter une posture d'écoute, ouverte et réceptive.

- Pensez toujours à remercier votre interlocu- teur : recevoir un feedback est quelque chose de positif, même si cela n'est pas forcément évident au premier abord.

En appliquant ces différentes techniques, de nombreuses situa- tions conflictuelles peuvent en ré- alité être désamorcées. Les mo- ments partagés avec autrui et les relations n'en seront que plus agréables.

Quelques chiffres pertinents :



Les employés qui se sentent écoutés ont quatre fois plus de chance de donner le meilleur d'eux même au travail.
Salesforce research



70% des employés seraient plus motivés et heureux avec leurs managers s'il les remerciaient.
Randstad



72 % des employés pensent que leur productivité s'améliorerait si leurs managers fournissaient un feedback plus régulier. Harvard Business Review



Dessin par Clod ©J'arrête de râler au boulot - Eyrolles

De l'importance de savoir communiquer

Par Margaux MAHEO, chargée de communication, Pros-Consulte/Geo-Psy,
www.pros-consulte.com



Que ce soit pour des questions culturelles ou des raisons liées à notre caractère, l'art de savoir communiquer n'est pas évident pour tout le monde. En effet, aujourd'hui avec les différents moyens de communication à disposition, il est parfois plus facile de se cacher derrière un écran pour communiquer que d'exprimer ce que l'on ressent vraiment. A l'inverse, il est très difficile de s'exprimer clairement avec seulement des mots écrits, des gestes, des signes... Or, cette multitude de moyens (communication digitale, verbale, non-verbale) « facilitant l'échange », est à l'origine de conflits. Ces conflits auraient pu être évités grâce à une bonne communication.

Suite à la publication du baromètre* de Pros-Consulte, plateforme d'écoute et de soutien psychologique, qui fait un état des lieux de la souffrance au travail sur l'année 2018, nous constatons que les appels concernant les conflits au sein des entreprises ont considérablement augmentés. En effet, ils représentaient 33 % des appels en 2016, contre 46 % des appels en 2018. Les chiffres du baromètre nous permettent également de constater, sans grande surprise, qu'il s'agit majoritairement de conflits avec la hiérarchie.

Ainsi, doit-on rester dans une non-communication ? Nous laisser ronger par les problématiques liées au manque de communication jusqu'à explosion ? Grâce à l'expérience et l'expertise des équipes de Pros-Consulte (psychologues libéraux et équipe interne) nous savons que la solution est ailleurs. En effet, l'augmentation de demandes de formation sur la communication et la gestion de conflits dans les entreprises témoigne d'un réel besoin d'apprendre à communiquer.

Connaissez-vous la Programmation Neuro-Corporate ?

Par Alexandre Casalta, Psychologue Social, Médiateur, Conférencier, intervenant et formateur Pros-Consulte, www.pros-consulte.com

La communication nous concerne tous, elle évolue en permanence, nous l'adaptons naturellement à nos interlocuteurs. Chez certains oiseaux, on peut transférer un jeune d'une espèce dans un nid d'une autre espèce et il adoptera le chant de ses «parents adoptifs».

La communication qui m'intéresse est celle du travailleur. Je l'expérimente tous les jours lorsque je me déplace dans différentes entreprises, je n'ai qu'à tendre l'oreille pour entendre énormément d'informations et de consignes techniques entrecoupées de grognements, rires crispés, bruits de pats, chuchotements et éclats de voix… Tout ceci m'a amené à la conclusion suivante : en tant que travailleur nous nous formons et pratiquons quotidiennement ce que je nomme la PNC « Programmation Neuro-Corporate ». Autrement dit l'art de décrypter les messages transmis par les corps et les voix de nos interlocuteurs dans un environnement « Corporate ».
Nous sommes donc tous des experts en « PNC » et n'avons donc pas besoin d'apprendre à communiquer puisque nous lisons les uns dans les autres… Pas si sûr !

Que ce soit pour des questions culturelles ou des raisons liées à notre caractère, l'art de savoir communiquer n'est pas évident pour tout le monde. En effet, aujourd'hui avec les différents moyens de communication à disposition, il est parfois plus facile de se cacher derrière un écran pour communiquer que d'exprimer ce que l'on ressent vraiment. A l'inverse, il est très difficile de s'exprimer clairement avec seulement des mots écrits, des gestes, des signes... Or, cette multitude de moyens (communication digitale, verbale, non-verbale) « facilitant l'échange », est à l'origine de conflits. Ces conflits auraient pu être évités grâce à une bonne communication.

Suite à la publication du baromètre* de Pros-Consulte, plateforme d'écoute et de soutien psychologique, qui fait un état des lieux de la souffrance au travail sur l'année 2018, nous constatons que les appels concernant les conflits au sein des entreprises ont considérablement augmentés. En effet, ils représentaient 33 % des appels en 2016, contre 46 % des appels en 2018. Les chiffres du baromètre nous permettent également de constater, sans grande surprise, qu'il s'agit majoritairement de conflits avec la hiérarchie.

Ainsi, doit-on rester dans une non-communication ? Nous laisser ronger par les problématiques liées au manque de communication jusqu'à explosion ? Grâce à l'expérience et l'expertise des équipes de Pros-Consulte (psychologues libéraux et équipe interne) nous savons que la solution est ailleurs. En effet, l'augmentation de demandes de formation sur la communication et la gestion de conflits dans les entreprises témoigne d'un réel besoin d'apprendre à communiquer.

Le travail est un environnement qui ne facilite pas l'expression et de nombreux conflits peuvent éclater à cause du manque de communication. Je me souviens de cette structure dans laquelle plusieurs équipes ne parlaient plus à leurs managers à cause d'une histoire de catégorisation maladroite ayant eu lieu dans un séminaire de « management ». C'était tous des professionnels de la « PNC », ils pouvaient interpréter n'importe quel haussement de sourcil, intonation, raclement de gorge et j'en passe… En revanche dès qu'il s'agissait de commencer à parler de leurs ressentis et de délivrer des messages clairs et verbalisés, il n'y avait plus personne. Ici c'était une situation de crise mais est-ce que cette situation est si différente de notre quotidien ?

Ce mode de fonctionnement est structurel, historiquement il y avait des « boîtes à la papa » qui prônaient l'intériorisation mais aussi le franc parlé dans certaines situations. Aujourd'hui le franc parlé n'est pas « franchement » bien perçu… Du coup plus personne ne parle de ses ressentis et les tensions augmentent.

Pour remédier aux dérives de la culture « PNC », la formation aux techniques de communication est un outil qui permet aux personnes de réapprendre la communication et l'expression. Cette formation permet de s'autoriser à être surpris par l'autre car on y accepte notre ignorance. Elle nous autorise à refreiner l'autocensure que nous pouvons avoir lorsque nous voulons exprimer nos ressentis. C'est une formation qui bouscule, elle désacralise le mythe de l'employé aseptisé et on y développe son Quotient Emotionnel (QE). C'est un excellent moyen de faire bouger les lignes dans un environnement où le dictat de la PNC est encore bien présent !

*Analyse réalisée sur 11 000 appels traités

THE WORKPLACE 2 BE

Le Bonheur, c’est les autres !

« 1 pour 10, 10 pour tous » voilà le titre que l’on pourrait donner à notre réflexion.

Etrange ? Pas tant que ça, on vous explique.

La communication est un des fondements du bonheur au travail, cela passe par nous-même, notre façon de nous exprimer, notre posture, notre façon de communiquer mais aussi et c’est ce qui nous intéresse ici, par notre interaction avec les autres.

Un pour 10 ...1 article pour 10 astuces, et oui, c’est aussi simple que cela. Laissez vous guider et vous comprendrez.

10 pour tous ... 10 astuces qui s’appliquent à tout le monde. Toi le chef d’entreprise, toi l’office manager, toi le graphiste ou encore toi le technicien, parce que tout le monde a son mot à dire chez nous, parce que nous aimons échanger ensemble et que nous travaillons chaque jour à nous rendre meilleurs. Nos 10 commandements sont finalement assez simple, comme nos relations, et c’est avec plaisir que nous vous les partageons aujourd’hui.

A l’écrit

- Privilégiez les messages instantanés, halte aux mails qui rendent parfois trop formels vos discussions et polluent votre boite de réception

- Utilisez des smileys ! Que vous soyez joyeux ou fâché cela sera plus parlant qu’un point d’exclamation et en plus ça met de la couleur

- « C’est okayyyyy ! ».
Il est souvent plus facile de savoir si nous avons réussit à nous faire comprendre quand on échange de vive voix, mais derrière un écran, là parfois, ça coince... alors surtout n’ayez pas peur de dire que vous n’avez pas compris et quand c’est compris faites le savoir aussi !

A l‘oral

- Exprimez vous librement : Apprenez à dire les choses telles que vous les ressentez mais faites attention à ce que vous dites tout de même !

- Discutez, riez avec vos collègues : Chez nous, les blagues de merde sont les bienvenues, on en fait même des concours !

- Choisissez le bon moment pour discuter et prenez de vrai temps d’échange, vous verrez c’est magique...

Et de manière générale

-N’hésitez pas à reformuler vos intentions à l’oral ou à l’écrit, quand on est encore débutant dans l’art de communiquer avec ses collègues c’est la meilleures solutions. L’oral est rapide, efficace et permet un échange instantané, quant à l’écrit, il est factuel et permet de reconsidérer les informations à tête reposée,

-Ayez confiance en votre interlocuteur et soyez attentif à sa capacité de compréhension. La sur-communication pourra vous être fatale à terme si vous ne faites pas attention à la personne qui vous écoute

-Sachez faire preuve d’humilité. Vous ne savez pas ? Vous ne comprenez pas ? Demandez à votre voisin, lui saura peut-être et ensemble vous réussirez (et qui sait ... la prochaine fois ça sera sans doute vous le savant de la bande)

-Le bonheur c’est les autres ! Et nous sommes tous l’autre de quelqu’un dans un groupe, alors notre dernier conseil et peut être notre préféré parce qu’il n’est pas si évident à trouver dans une équipe : la valeur ! Une valeur commune suffit à se retrouver ensemble autour d’un même objectif et de partager le bonheur d’avoir su communiquer ensemble pour y arriver.

L’équipe The Workplace 2 Be | Caroline, Mathilde, Guillaume et Valérian .



13 A quai d’Ille et Rance | Rennes | 02 99 59 75 78 | hello@theworkplace2be.com | www.theworkplace2be.com

Les 5 ingrédients d'une bonne communication

Par Caroline Joubert, psychologue spécialisée en neuropsychologie, Ellistra, www.ellistra.com

Vous est-il déjà arrivé de rencontrer des problèmes de communication au travail ? Pour peu que ces difficultés s'accumulent et s'enlisent, c'est le bazar ! Stress, frustration, irritabilité… Cela peut vite polluer votre activité. Comment s'en libérer afin de pouvoir se concentrer sur son travail et mieux œuvrer ensemble ? La clé du travail en harmonie, c'est la communication ! Une meilleure communication vous mènera à une meilleure collaboration. Plusieurs professionnels ont travaillé sur le sujet, notamment Jean Cottraux, psychiatre français. Il reprend des éléments de l'approche centrée sur la personne (ACP) de Carl Rogers, pour expliquer comment établir un rapport collaboratif dans les relations humaines, y compris en milieu professionnel. Il décrit plusieurs critères permettant d'établir un rapport collaboratif :



1° L'empathie

Etre sensible à ce que l'autre peut ressentir ou à la situation dans laquelle il se trouve. Personne n'est magicien et ne peut deviner ce qui se passe dans la tête de l'autre. Toutefois, vous pouvez avoir une idée de l'état émotionnel de votre collègue. Vous remarquez lorsque quelqu'un semble irrité ou serein, voire jovial. Par exemple, l'un de vos collègues semble agacé ou stressé par une réunion importante à préparer, une petite alarme retentit en vous et vous prévient « ce n'est pas le meilleur moment pour échanger avec lui, on reviendra plus tard ! ». Votre collègue risque d'être plus difficilement à votre écoute dans ce contexte. Vous souhaitez aborder certains points avec lui, mais après tout, ce n'est pas urgent. Vous attendez donc que la réunion du lendemain soit passée pour lui exposer ces différents points. Votre collègue semble plus serein, il sera cette fois sans doute bien plus disponible et à l'écoute ! En prêtant attention à l'état émotionnel de l'autre, vous pouvez un peu plus vous adapter et aurez plus de chance que le dialogue se fasse correctement. Par ailleurs, le fait d'être davantage attentif et à l'écoute de l'autre, permettra que celui-ci s'exprime plus facilement. Une expression plus libre, en toute confiance, sera favorable à la communication.

2° L'authenticité

C'est la capacité de reconnaître et de se sentir à l'aise avec ce que l'on vit et l'on ressent à travers les relations. Cela signifie se sentir confortable avec vos sentiments et pensées. Tentez de les accueillir et de les accepter. Par exemple, vous avez le sentiment d'être en colère contre un collègue, mais en réalité, après réflexion, c'est plutôt que vous n'êtes pas d'accord avec son point de vue. Constatez que votre point de vue diffère du sien et exprimez-le. Si la colère est trop forte, patientez un peu qu'elle s'apaise et revenez discuter un peu plus tard. Jean Cottraux donne un autre exemple intéressant : « se sentir à l'aise avec son malaise ». Si vous êtes dans une situation de malaise, car vous faites face à une situation délicate : par exemple faire un retour très critique vis-à-vis du travail de quelqu'un. Il vous sera utile d'être authentique, en l'occurrence « à l'aise avec votre malaise » surtout si la personne en face est en désaccord, voire agressive. Soyez sincère avec les autres et avec vous-mêmes, vous serez plus à l'aise dans vos baskets !

3° La chaleur humaine

Offrez des petites marques d'attention, comme le sourire. Si agréable et efficace ! Le sourire a aussi un certain pouvoir sur notre cerveau ! Avec sa cascade d'hormones associée, il vous apporte des sensations de bien-être et d'apaisement. Jean Cottraux décrit la chaleur humaine comme l'aptitude à trouver son interlocuteur sympathique. Evidemment, si un collègue vous semble sympathique, vous aurez davantage envie de travailler avec lui. Mais, peut-être que le collègue qui vous agace, a de bonnes idées, des points de vue intéressants ? Bien sûr, on ne peut pas trouver tout le monde sympathique, mais le fait d'appliquer l'ensemble des conseils cités, aident à avoir et à maintenir une relation professionnelle respectueuse et harmonieuse avec chacun.



4° Le professionnalisme

Il est en effet important que la fonction et le statut de chacun soient clairement définis. Cela implique qu'un professionnel possède bien les compétences requises pour son poste. Ces éléments sont en effet nécessaires également pour entretenir de bonnes relations professionnelles.

5° L'écoute !

Un petit trésor de la communication : écouter activement son collègue et s'assurer que l'on a bien compris son message, en reformulant ou en le questionnant. Prendre en considération ce qu'il exprime. Quelqu'un qui se sent écouté, vous écoutera davantage ! Chacun doit pouvoir exprimer ses besoins, d'autant plus que nous sommes différents les uns des autres et avons donc des avis et besoins différents. Après que chacun ait pu s'exprimer, vous pouvez réfléchir ensemble pour trouver les meilleures solutions afin d'arriver à l'objectif final, en tentant de satisfaire les besoins de chacun. Justement, vos différents points de vus peuvent apporter une grande richesse à un projet grâce à une bonne communication !

Le saviez-vous ?

Les études montrent que l'empathie est « naturelle », petit héritage de nos ancêtres. Certes, les capacités d'empathie ne sont pas égales chez tous, mais nous pouvons les développer davantage. Comment se manifeste l'empathie ? Par exemple, si vous voyez quelqu'un souffrir car il s'est blessé, spontanément vous allez « avoir mal pour lui » comme si vous ressentiez sa douleur. C'est l'action des neurones miroirs. Des études montrent qu'un déficit d'empathie accentue les conflits et la souffrance. Comment l'empathie agit-elle sur notre cerveau et pourquoi est-elle bénéfique pour nos relations ? Lorsque l'on éprouve de l'empathie, plusieurs hormones sont secrétées, notamment la sérotonine et l'ocytocine. Ces hormones apportent de la sérénité et accroissent notre capacité à éprouver de la bienveillance et de l'affection, ce qui va renforcer nos liens sociaux. Donc l'empathie c'est bon pour nos relations avec autrui !

Et si on instaurait un climat d'ouverture et de confiance ?

Entretien avec Elodie Costes, Consultant Manager, Adaptive Solution Seaker, Institute of Neurocognitivism (INC), www.neurocognitivisme.fr



Propos recueillis par Fabienne Broucaret.

COMMENT L'APPROCHE NEUROCOGNITIVE ET COMPORTEMENTALE (ANC) PEUT NOUS AIDER À AMÉLIORER NOS RELATIONS AUX AUTRES ?

Elle apporte une grille de lecture des comportements humains et des gouvernances cérébrales spécifiques à chacun. En comprenant mon fonctionnement et celui des autres, je peux reprendre la main, mais aussi prendre du recul. L'ANC nous permet notamment de décrypter trois éléments importants : les sources et les freins de la motivation, les capacités d'adaptation individuelles et l'assertivité, c'est-à-dire comment on se positionne dans le groupe. Elle nous permet donc de mieux comprendre pour mieux agir.

DE QUOI TROUVER SA PLACE AU SEIN DU COLLECTIF POUR ÊTRE PLUS PERFORMANT ENSEMBLE ?

Oui, tout à fait. L'ANC aide à être plus ouvert sur les autres et plus lucide. En situation de stress ou de conflits, cette approche permet de trouver un positionnement plus juste. On ne cherche pas à imposer son point de vue, mais on fait preuve de curiosité pour trouver la solution la plus adaptée. Concrètement, au lieu d'asséner, par exemple, des « Calme-toi ! » ou « Ce n'est pas grave ! » à un collègue stressé, on lui posera des questions ouvertes pour instaurer un dialogue, être constructif et l'aider à trouver des réponses par lui-même. En séminaire, l'intelligence adaptative vient en appui des méthodes d'intelligence collective pour ne pas se contenter de la première idée qui vient. Au quotidien, établir ensemble des métarègles, autrement dit des règles de fonctionnement comme « Oser se dire les choses » va permettre de poser un cadre pour guider et responsabiliser les collaborateurs, ce qui se révèle souvent plus efficace que des règles classiques trop rigides.

L'ANC EST DONC UN LEVIER DE CRÉATIVITÉ...

Elle apporte en tout cas un climat de confiance qui place les collaborateurs dans de bonnes dispositions. Au début d'une réunion, on peut par exemple répéter à tous les participants qu'il n'y a pas d'idée stupide et faire appel à leur intelligence adaptative, en évacuant le vécu émotionnel de chacun (une mauvaise nuit, les bouchons, le monde dans les transports en commun, etc.) grâce à une météo intérieure. On peut ensuite proposer un exercice de bascule : prendre un objet du quotidien, comme un stylo ou un rouleau de scotch, et demander à quoi il sert. Tout le monde doit trouver 10 utilités à cet outil. Il n'y a pas d'enjeu, ce n'est pas un concours, c'est juste une manière de lancer des pistes créatives et d'envisager une multitude de possibilités.

POUR LES MANAGERS, LA CLÉ EST-CE L'ÉCOUTE ?

C'est la base ! Et ce n'est pas si facile au quotidien. Cela suppose de prendre le temps et ce n'est pas évident dans des journées toujours plus chargées. Mais en prenant 5 minutes avec un collaborateur, on lui apporte de la reconnaissance même si on ne résout pas son problème immédiatement. En écoutant vraiment l'autre, on évite aussi de projeter sur lui la solution qui nous conviendrait à nous. On lui redonne confiance, on l'aiguille et on lui transmet de la confiance.



Entreprendre entre amis, comment faire pour que cela fonctionne ?



Par Emilie Michel, co-fondatrice de Bee – Bien-être en entreprise, www.bee-bienetreentreprise.com

Avec Alban, nous nous connaissons depuis une vingtaine d'années ! J'ai été témoin du mariage de son grand frère et sa femme est une de mes meilleures amies. Nous sommes donc très proches ! Quand il m'a proposé cette association, je ne me suis pas longtemps posé la question. Effectivement, on pense à tous les risques de monter sa boîte mais aussi aux risques que ça se passe mal avec un de ses meilleurs amis.

Mais Alban et moi avons à la fois des profils très complémentaires pour gérer notre entreprise et surtout, des valeurs communes pour la faire croître.

Si on avait quelques conseils à donner pour faire en sorte qu'une association entre amis se passe bien, ce serait les suivants :

1°) Être complémentaires et définir clairement les rôles de chacun. Alban, en tant qu'ostéopathe D.O toujours en activité, est notre crédibilité. C'est lui qui se charge de valider le profil de tous nos intervenants. Habitué à gérer ses cabinets, c'est également lui qui va être en charge de la gestion administrative et financière de Bee. De mon côté, après 10 ans passés à faire du marketing en entreprise, il a semblé logique que je m'occupe de la partie opérationnelle (construction des plans d'animations et contact avec les entreprises clientes).

2°) Avoir confiance, tout en anticipant le pire. Nous avons chacun confiance en l'autre mais pour que tout se passe au mieux, nous avons choisi au départ de réaliser un pacte d'associés. Ainsi, tout est noté noir sur blanc, que ça se passe bien ou non. On sait où on va !

3°) Communiquer ! C'est comme dans un couple, il faut communiquer très régulièrement. Tous les lundis matin, nous débutons la semaine avec les actions de chacun, les sujets en-cours, les objectifs. Tout est passé en revue. Et quand il y a un malaise qui s'installe (ce qui arrive bien sûr !), et bien on en parle. On crève l'abcès. Ce n'est pas toujours agréable mais il faut le faire pour le bien de l'entreprise et de notre amitié !

Conserver de vrais moments d'amitié. Cela fait 3 ans que nous passons notre dernière semaine de vacances d'été ensemble avec les familles. Le matin, on bosse et le reste du temps, on profite d'être en vacances entre amis !

Enfin, n'hésitez pas à vous faire aider si vous en ressentez le besoin ! Un coach nous accompagne depuis plus d'un an. Cela permet d'avoir une personne extérieure à l'association qui sait prendre le recul nécessaire quand il y en a besoin.

••

Entreprendre entre amis, c'est sans doute risqué mais c'est surtout super ! On s'épaule l'un l'autre et on sait qu'on peut avoir confiance. Et les pauses déjeuner entre amis tous les jours, c'est quand même top en terme de qualité de vie au travail.

Comment faire pour cultiver de bonnes relations de travail en freelance ?

Par Bérangère Touchemann, fondatrice de Coaching de Carrière.

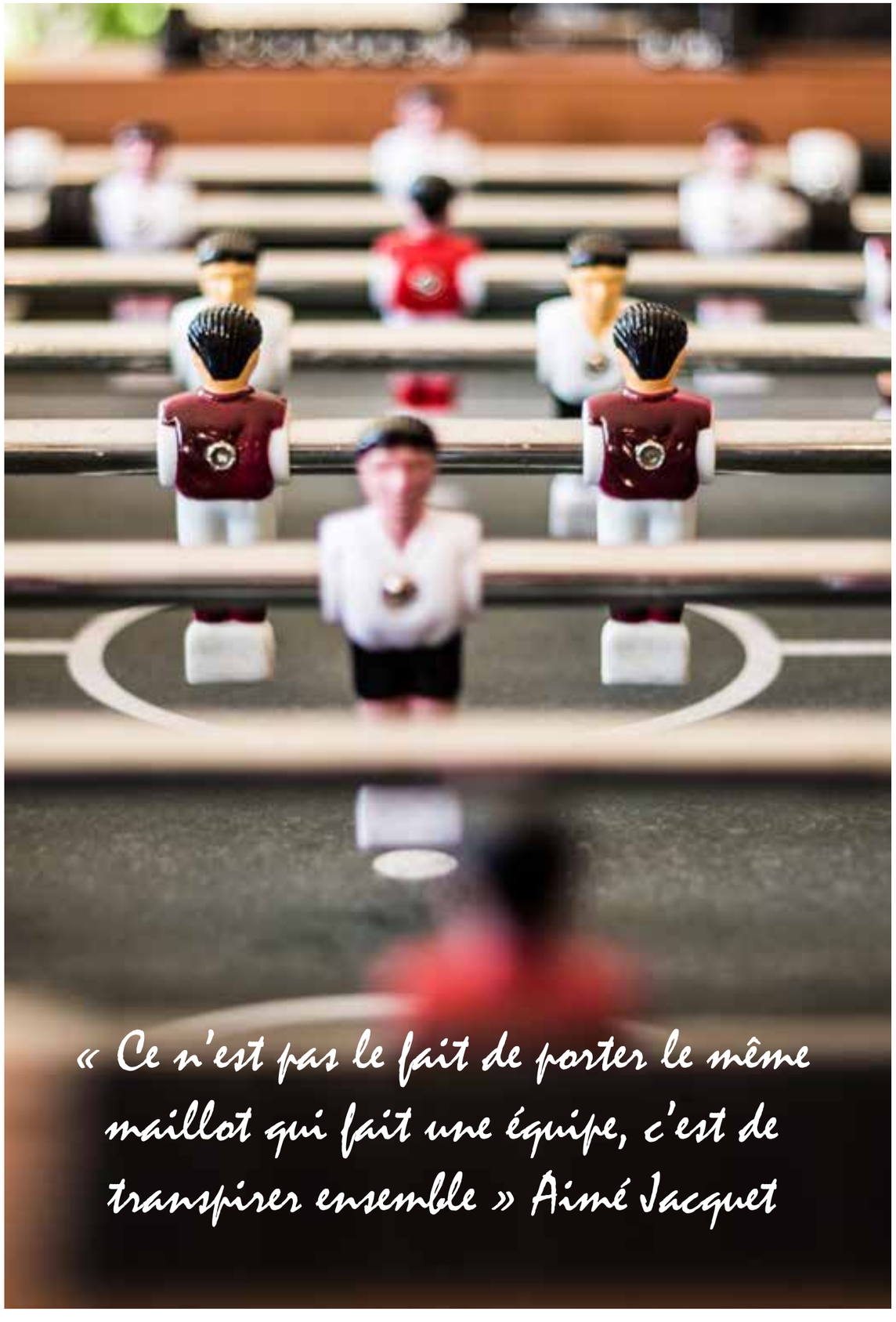


Pour ma part, en tant que solopreneuse, créer et maintenir des relations de qualité au travail, c'est avant tout...bien les choisir ! Quand on est entrepreneur, on a la chance de pouvoir le faire. Contrairement à la vie salariée, où l'on subit parfois la personne avec qui l'on partage son bureau. Construire son propre écosystème, son réseau de relations en fonction de nos projets, nos objectifs, nos activités, c'est donc possible quand on est indépendant.

Personnellement, je mets un point d'honneur à choisir des partenaires qui me ressemblent.

Je recherche la fluidité. Les gens avec qui tout coule, dès les premiers contacts. À qui, instinctivement, j'ai envie de faire confiance. Et je dirais qu'une fois que je sens ça, j'ai rarement un travail «d'entretien» à effectuer dans mes relations. Tout est assez simple, en fait.

Donc mon tip pour bien cultiver ses relations ? S'écouter pour bien s'entourer !



2) Tous ensemble, tous ensemble !



Osez booster l'esprit d'équipe avec des choses simples

Par Alexia de Bernardy, fondatrice de la WE Box, www.lawebox.com

Créer du lien : le nouveau chic ?

Ce matin dans le métro, je croise une jeune femme à la mode : manteau tout neuf en fausse fourrure, maquillage impeccable, découpe des sourcils irréprochable, sac à main dernier cri, cheveux lissés, posture et moue rappelant les clichés des magazines, … même le port du sac semble réfléchi. Tout est nickel. Sauf que nous sommes à l'heure de pointe dans le métro et que la jeune femme trop concentrée reste immobile face aux portes de la rame, empêchant ainsi les passagers de monter ou descendre efficacement. Finalement cette gravure de mode est antipathique. Tenir une porte, faire attention aux autres, sourire, laisser la place aux autres avec bienveillance ou remercier quand on nous la laisse, s'excuser d'écraser par erreur son voisin … Faire la « tronche » est bien pire que de ne pas avoir de style. Prendre soin des autres et favoriser le collectif c'est mille fois plus chic.

Transposons cette scène du quotidien dans le monde du travail. La coopération c'est une forme de don de soi au service de l'équipe, on y observe des signes de reconnaissance, d'écoute, des émotions, points communs, révélations, souvenirs, informations, plaisirs, doutes, des moments privilégiés, des petits cadeaux, du soutien ... C'est le geste qui compte, le lien ainsi créé a plus que de valeur que tout bien offert. Sans cela, le manque de reconnaissance est vécu comme du mépris voir de l'humiliation.

Mais qu'est ce qui bloque le relationnel et l'esprit d'équipe dans le travail ? Lors du déploiement de l'expérience digitale www.laWEbox.com chez les clients, nous avons relevé certains comportements qui coupent les liens et bloquent l'expression de la reconnaissance, socles de l'esprit d'équipe :

- **33%** des salariés interrogés déclarent « parler aux équipes de façon directive, pensant « au moins c'est clair » » ;
- **30%** disent avoir pris l'habitude d'être derrière leur ordinateur ou de regarder leur mobile en réunion, car ils ont trop de choses à faire ;
- **31%** disent souvent Oui quand on leur demande quelque chose, et avouent avoir tendance ensuite à râler qu'on leur ait demandé ;
- **34%** disent écouter par politesse mais vouloir toujours chercher les failles ;

Enfin **47%** disent avoir toujours tendance à pointer du doigt ce qui ne va pas.

Or c'est justement par le partage, l'attention à l'autre, le temps, le don de soi et le respect de la liberté de chacun, authentique et sans calcul, que l'on crée du lien au travail au service de l'esprit d'équipe.
Créer du lien ce n'est pas être copains au travail, car c'est intime l'amitié. Créer du lien au travail s'arrête juste avant la

MÉMO POUR CRÉER DU LIEN AU TRAVAIL LES 12 LEVIERS





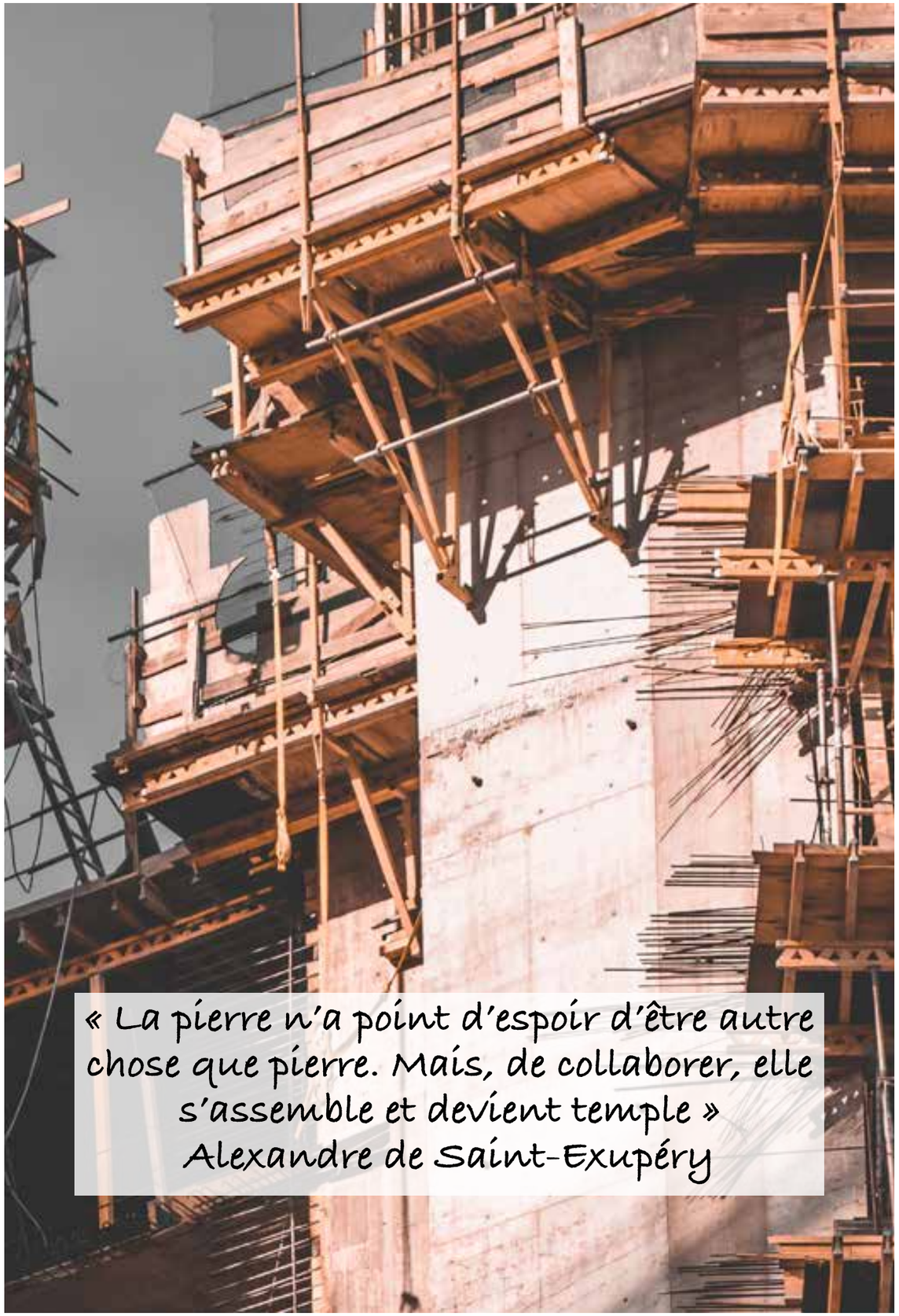
frontière qui nous inciterait de raconter ce que l'on garde pour ses proches ou sa famille. Créer du lien au travail c'est vivifier les relations, c'est sentir que l'on fait partie de quelque chose qui nous relie, qui fait de nous un groupe. Ce qui se passe entre les gens est très important, car, une fois ce lien créé vient ensuite avec le temps la confiance élément indispensable à la coopération.

Alors comment faire ?

Suite au succès du livre « Moteurs d'engagement » et face à ce constat, la WE box a développé une expérience digitale qui diffuse une sélection de contenus parmi 2000 défis, quiz, vidéos, illustrations, articles… pour transformer ces comportements et débloquer les codes corporates. Ces contenus sont répartis en 12 leviers (optimisme, joies simples, culture de l'erreur, reconnaissance, ..). Exemples :
Savez-vous par exemple que la posture d'un manager les bras croisés derrière la tête est selon les psychologues loin de créer de la convivialité puisqu'il s'agit d'une posture (utilisée par les animaux) pour montrer notre supériorité et faire fuir l'autre ?
Si envoyer un sms à quelqu'un est un antidépresseur puissant, au travail nous pouvons également liker l'article d'un collègue sur les réseaux sociaux, une forme de reconnaissance qui booste l'esprit de corps.
Pour un manager, nommer la plus importante contribution professionnelle de chaque coéquipier permet de reconnaître la place de chacun
Des techniques d'animation de réunion permettent de mieux coopérer en libérant le stress lié à l'agitation et l'agressivité ambiante, comme l'utilisation d'un bâton de parole qui circule à chaque prise de parole.
De nombreux comportements proches du savoir vivre au travail permettent des relations saines au travail comme ne jamais contredire quelqu'un en public, ne jamais laisser trainer une situation conflictuelle, laisser son portable éteint en réunion…

Toutes ces approches, techniques, astuces, postures permettent de doper l'esprit d'équipe au bénéfice de l'efficacité collective. Des grands groupes ont expérimenté la WE box et les résultats pour une V0 sont déjà énormes : 68% des utilisateurs estiment que les effets positifs de l'expérience digitale vont perdurer dans le temps grâce aux relations créées et aux bonnes pratiques partagées.

Alors #FiniMoiJe car #OnVeutDuNous.



Collaborer sereinement avec les accords toltèques

Par Stéphane Yaïch, fondateur de « Chasseur de stress », www.chasseurdestress.com

Et si la recette pour une collaboration sereine dans le monde du travail remontait à des milliers d'années ? Oui, si la sagesse des peuples anciens pouvait nous aider à vivre mieux ensemble dans un monde hyper stressant et ultra connecté qui a tendance à nous faire oublier une donnée essentielle : la relation humaine ?

En 1997, le docteur et chaman, Don Miguel Ruiz s'est fait le messager de ce qui n'est rien d'autre que de simples règles de bonne conduite, en nous transmettant les 5 préceptes d'une vie sociale épanouissante : les 5 accords toltèques.

Alors, comment vivre et travailler en harmonie, avec les autres et avec soi-même ? Tout simplement en appliquant ce code de chevalerie des temps modernes dans votre entreprise :

1. Que ta parole soit impeccable

« Je n'aime pas dire du mal, mais effectivement, elle est gentille ! » Que celui ou celle qui n'a jamais émis une critique sur un(e) collègue lève le doigt… Ce 1er accord incite à une parole bienveillante et intègre, tant sur les autres que sur soi-même. Dans les ateliers que j'anime en entreprise, ce principe de respect d'autrui semble une épreuve insurmontable. Et pourtant, lorsque l'on instaure cet accord au sein d'une équipe, on révèle le meilleur de chacun, grâce à une communication franche et authentique.

2. N'en fais pas une affaire personnelle

Selon Don Miguel Ruiz, « ce que font et disent les autres, ne sont qu'une projection de leur propre réalité ». En d'autres mots, lorsque que votre collègue vous adresse une remarque sur un ton agressif, c'est à lui que son inconscient adresse ce message. En intégrant cette donnée que toute parole négative ne vous est pas toujours destinée, vous modifiez votre point de vue et prenez de la distance par rapport à la situation qui peut devenir source de conflit.

3. Ne fais pas de suppositions

« Pourquoi mon manager ne m'a pas dit bonjour ce matin ? ». 80% de ce qui nous stresse n'est pas le fait des événements extérieurs, mais émane, en réalité, de notre mode de pensées. Notre perception de la situation, filtrée par notre histoire et nos croyances, nous amène à l'interpréter de manière négative, voire à en trouver la cause : « Qu'est-ce que j'ai fait de travers ? » En abolissant ces suppositions toxiques, et en vous appuyant exclusivement sur des faits concrets, ou en questionnant votre interlocuteur, vous découvrirez que votre manager avait juste besoin d'un bon café pour démarrer sa journée. Une clé pour y parvenir : la connexion à l'instant présent avec la pleine conscience.

4. Fais toujours de ton mieux

Ce 4e accord est particulièrement adressé aux perfectionnistes exigeants, comme j'ai pu l'être avant d'expérimenter un double burn-out. Être exigeant envers soi-même, et envers les autres, est une course à l'Excellence que l'on est destiné à perdre un jour. Votre mieux d'aujourd'hui n'est pas celui d'hier, ni celui de demain. Il change d'instant en instant. C'est une invitation à la solidarité d'équipe, à l'acceptation que les autres peuvent vous apporter une aide précieuse, et surtout à la prise de conscience positive que l'échec peut être un pas vers la réussite.

5. Sois sceptique. Apprends à écouter.

« Ne pas se croire soi-même, ni personne d'autre », signifie que l'on peut utiliser le doute comme une force, pour remettre en question les vérités exprimées par les autres, et notre perception très subjective de la réalité. Il s'agit d'adopter une posture fondée sur l'ouverture, la tolérance et le dialogue pour faire du travail en équipe, un espace de parole libéré et surtout rationnel.

En mettant ces 5 accords au service de votre rapport aux autres, de votre management, mais également de votre relation à vous-même, et à votre travail, vous ajouterez un nouveau « soft skill » à vos compétences professionnelles.



Comment créer un bureau qui donne envie de travailler ?

Par l'équipe de Kandu, www.kandu.fr.

Nous passons plus d'un tiers de notre vie au travail, mais de moins en moins de temps au bureau !

Pourquoi va-t-on (encore) au bureau ?

Le temps de travail à l'extérieur de l'entreprise ne cesse d'augmenter : selon une enquête IFOP de janvier 2018, un quart des salariés français ont recours au télétravail. Cet essor du travail « nomade » est le fruit de plusieurs tendances de fond, notamment :

- des modes de management privilégiant toujours plus l'autonomie,
- des technologies facilitant toujours plus la mobilité,
- la hausse des prix du m2 qui pousse entreprises et employés à optimiser leurs espaces et à déménager toujours plus loin.

Aux Etats Unis, Automattic (éditeur de Wordpress) a poussé la logique jusqu'à passer au 100% télétravail et fermer ses locaux de San Francisco en 2017 : il y avait plus de tables de ping-pong que d'employés présents quotidiennement.
Sans aller jusque-là, à quoi servent encore nos bureaux ? Une réponse évidente : nos bureaux servent à interagir directement avec nos collègues et à rassembler une communauté d'individus au service d'un même objectif.
Alors comment s'assurer que ce cadre permette des échanges de qualité? Que l'on ait envie de s'y retrouver plutôt que de se connecter à distance ? Que l'on s'y sente bien ? Que l'on y travaille efficacement ?

Des bureaux qui facilitent les échanges et un travail de qualité

Un bureau, c'est une ressource stratégique pour l'entreprise, un outil de travail précieux mais aussi un lieu de vie au quotidien. Cela vaut donc la peine de se demander comment l'adapter aux besoins de ses occupants !

AVANT D'AMÉNAGER OU RÉ-AMÉNAGER UN ESPACE DE TRAVAIL, IL EST IMPORTANT DE S'INTERROGER SUR LES BESOINS ESSENTIELS À SATISFAIRE :

1. EST-CE QUE LES ESPACES À DISPOSITION OFFRENT UN ENVIRONNEMENT SAIN ?

Par exemple : est-ce que l'on s'y entend facilement ? Est-ce que les pièces sont bien ventilées ?
Y-a-t-il suffisamment de lumière ?



2. COMMENT LES COLLABORATEURS TRAVAILLENT-ILS AUJOURD'HUI, COMMENT SOUHAITENT-ILS TRAVAILLER DEMAIN ?

Par exemple : est-ce que les espaces permettent suffisamment de co-activités (réunion collaborative, travail individuel, présentation, repos…) ?

Si vous avez du mal à répondre à ces questions, n'hésitez pas à vous faire aider ! Il faut une petite expertise et une grande dose d'expérience pour trouver les solutions les mieux adaptées.

Créer un environnement où les uns ne dérangent pas les autres

Sans surprise, lorsque l'on réunit des gens pour travailler, ils parlent, un peu, beaucoup… et c'est tant mieux ! Pour que les uns ne dérangent pas les autres, l'ambiance sonore est un point à ne jamais négliger.
Les bureaux partagés où le bruit empêche les occupants de travailler correctement sont malheureusement la norme plutôt que l'exception. En France, près de six actifs sur dix se disent gênés par les nuisances sonores sur leur lieu de travail. Contrairement aux idées reçues, ceci n'est pas réservé aux travailleurs dans l'industrie : la majorité des salariés des secteurs des services (54%) et de l'administration (60%) sont eux aussi gênés par le bruit au travail. [1]
Les conséquences sur le bien-être, la santé et l'efficacité sont considérables : difficultés de concentration, fatigue, tensions dans les équipes…
Il existe pourtant des solutions



simples. Voici quelques grands principes pour créer un espace confortable sur le plan acoustique :

- **ÉLIMINER LES POLLUTIONS SONORES QUI EMPOISONNENT LE QUOTIDIEN**

Par exemple, instaurer une charte des bonnes pratiques en bureau partagé, choisir des équipements peu bruyants (imprimantes, machines à café, téléphones etc.), mettre de l'huile dans les portes qui grincent…

- **ADOPTER UNE DÉCORATION UTILE (ET AGRÉABLE).**

Si votre espace a une décoration minimaliste (murs en plâtre, vitres, parquets, carrelages…), il sera certainement beau mais vraisemblablement invivable au quotidien. En effet, les matériaux lisses et durs réfléchissent les ondes sonores (notamment la parole), ce qui contribue à créer un brouhaha permanent. En revanche, si vous choisissez d'habillez vos murs et/ou plafonds avec des absorbants acoustiques, les sons seront atténués. Il existe quantité de solutions élégantes et faciles à installer. Certaines sont quasiment invisibles, d'autres contribuent à l'identité de l'espace. Couleurs, formes, motifs : le choix est vaste mais attention à la composition : tous les absorbants n'ont pas les mêmes performances, loin s'en faut !

- **STOPPER LA PROPAGATION DU BRUIT**

La voix humaine, même la plus discrète, porte loin si elle n'est pas stoppée. Pour pouvoir travailler à plusieurs dans un même espace, il faut diminuer la propagation du bruit et l'intelligibilité des paroles (une conversation dont on comprend le sens est bien plus dérangeante qu'un bruit de fond). Là encore, les solutions élégantes et faciles à installer sont nombreuses. Par exemple, des cloisons sur roulettes personnalisables ou des séparateurs de bureaux qui permettent de concilier fluidité de l'espace et confort acoustique. A nouveau, il faut être vigilant sur le choix pour ne pas investir dans des solutions inefficaces.

- **PROPOSER UN OU PLUSIEURS LIEUX DE REPLI**

Qu'il s'agisse d'une salle de réunion, d'un espace téléphone ou d'un espace silence pour des tâches demandant une concentration importante, il est clef d'avoir des lieux de repli. C'est souvent difficile lorsque chaque m2 compte, mais c'est nécessaire.

À défaut de pouvoir cloisonner parfaitement certains espaces, il est possible d'installer des phone-boxs. Certaines sont totalement isolées, d'autres ouvertes. Ces dernières, moins coûteuses, sont moins efficaces mais permettent de diminuer l'intelligibilité des conversations et d'améliorer les conditions de cohabitation !

••

Un bureau partagé peut être un formidable accélérateur de communication et de cohésion des équipes, mais s'il n'a pas été étudié pour, il peut devenir source de stress et d'inefficacité. Proposer des bureaux confortables, c'est essentiel pour la santé des collaborateurs comme pour celle des entreprises. Dans la plupart des cas, une fois les besoins bien identifiés, ce n'est pas si sorcier.

Confiance, cocréation et cohésion : la force du collectif

Par Séverine Daniel, formatrice, fondatrice de Happy Lot, www.happylot.fr.

Dès le plus jeune âge, nous évoluons au sein de groupes. Enfant, nous ne recevons pas vraiment d'enseignement sur les bienfaits de la coopération ni les clés pour collaborer efficacement. Que ce soit à l'école ou dans l'entreprise, l'expérience de groupe se vit souvent au travers d'individualités, de conflits, de conformisme, de jugements et de compétition.

Emile Servan-Schreiber, docteur en psychologie cognitive, a depuis peu remis en lumière une étude de 2010 menée par des scientifiques du MIT (Massachusetts Institute of Technology) et de l'Université de Carnegie Mellon sur la **mesure du QI d'un groupe**, à savoir sa capacité à résoudre un problème.

Premier constat : **le QI d'un groupe a sa propre intelligence** et ce n'est pas la somme des QI individuels qui détermine la qualité du groupe. **L'intelligence d'un groupe repose sur sa diversité, sa qualité de communication et sa sensibilité sociale** (la capacité à évaluer les émotions de l'autre, à le comprendre en le regardant dans les yeux). Enfin, condition supplémentaire pour un meilleur résultat : **le groupe doit comporter un peu plus de femmes que d'hommes.** Cela s'explique en partie car les femmes (américaines dans l'étude) expriment plus facilement leurs émotions et « musclent » plus souvent leur intelligence émotionnelle.

J'aimerais utiliser un cas concret pour illustrer cette étude : les groupes Avarap.

L'Avarap est une association de bénévoles qui accompagne des cadres en repositionnement professionnel. Basée sur la dynamique de groupe, sa méthode adopte exactement les principes cités plus haut. Démonstration :

La diversité : les groupes Avarap composés d'hommes et des femmes entre 35 et 60 ans sont très hétérogènes, issus de parcours professionnels très variés. La combinaison de tous ces profils permet ainsi de développer des capacités de réflexion plus riches et d'offrir des points de vue différents.

Qualité de communication : les règles sont posées clairement dès le départ : équité de parole, feedbacks constants, usage de la communication non violente (on parle en « je » et pas en « tu »), confidentialité. Aucune individualité ne peut prendre le dessus. Le parrain ou la marraine veille à instaurer ce cadre respectueux afin de créer de la confiance, de libérer la parole et de faire émerger la créativité.

Sensibilité sociale : L'Avarap prône la bienveillance sans complaisance, la suspension du jugement et la solidarité. Ses membres sont invités à faire preuve d'empathie et d'écoute active.

Enfin, il se trouve que tous ces groupes ont naturellement une plus grande proportion de femmes…

Ces cadres d'entreprise plébiscitent la méthode et réapprennent le plaisir à travailler en groupe.

Comme l'a démontré Google par l'étude Aristote, les clés de la réussite d'une équipe reposent sur la sécurité psychologique. Amy Edmondson, professeur de management, souligne que ce sentiment de confiance fait que «l'équipe ne fera pas honte, ne rejettera pas ou ne punira pas quelqu'un qui s'exprime», privilégions *«un climat caractérisé par la confiance interpersonnelle et le respect mutuel, dans lequel les gens se sentent à l'aise.»*

Les organisations faisant face à toujours plus de complexité, sont pourtant en déficit de confiance relationnelle. Comme le dit le sociologue François Dupuy : *« Arrêtons d'imaginer qu'il est possible de gérer la complexité à coup de procédures. La coopération est difficile mais elle est indispensable. Il est possible d'en appeler à la confiance, et donc à la liberté de décision des cadres, sans pour autant verser dans la naïveté ou le cynisme.»*

Afin de faire émerger cette confiance et créer un bon QI de groupe, les ateliers d'intelligence collective sont essentiels. Un cadre de communication précis, un facilitateur externe au groupe et une palette d'outils (cf encadré) aident vos équipes à mieux travailler ensemble.

Les résultats de ces ateliers réalisés en entreprises sont probants. Ils permettent bien de développer le potentiel individuel ET collectif en favorisant la créativité, la confiance et la cohésion des collaborateurs.

L'ère du CO (co-développement, co-design, cooptation, co-voiturage, etc.) s'accélère. Apprenons aux plus jeunes à COllaborer et se faire COnfiance pour un meilleur eCO-système.

Alors, après le QI et le QE, pourquoi pas le QO ?!

5 clés pratiques pour un bon QI de groupe

- La disposition : privilégier le cercle et les petits groupes de 3-4 personnes
- Le facilitateur : garant du cadre, son rôle est clé pour instaurer un climat de confiance
- Les règles de communication : tour de table, pas de jugement, équité de temps parole, parler en « je » et pas en « tu », bienveillance
- La composition du groupe : plus il est hétérogène, plus il est riche
- Le sens : prendre de la hauteur et savoir donner de la perspective

5 outils d'intelligence collective et leurs bienfaits :

- Le co-développement : pour mutualiser les bonnes pratiques et créer un réseau solidaire
- Les 6 chapeaux de Bono : un jeu de rôle pour additionner les points de vus différents pour prendre du recul et créer de l'empathie
- Le design thinking : pour innover et créer des équipes motivées
- Le forum ouvert : pour résoudre des questions au sein de grands groupes
- Le world café : pour creuser en profondeur, stimuler sa réflexion et partager les connaissances de chacun

3 MANIÈRES (TESTÉES ET APPROUVÉES !) DE BOOSTER LA QUALITÉ DES RELATIONS AU TRAVAIL

Par l'équipe de Makiba, www.makiba.fr.

Nous avons envie de vous faire profiter de notre retour d'expérience dans les entreprises et partager avec vous quelques (très) bonnes pratiques qui ont le mérite de booster (vraiment) la qualité des relations au travail classée selon 3 axes : la convivialité, l'environnement de travail et la bienveillance.

Pour l'avoir observé à de nombreuses reprises chez nos clients, nous pouvons affirmer que ce qui nuit principalement à la qualité des relations au travail, c'est la méconnaissance de l'autre. L'humain a cette tendance naturelle à fuir, voire à critiquer, ce(ux) qu'il ne connaît pas. L'un des meilleurs moyens de pallier ce problème est donc de **permettre aux équipes de se rencontrer** en dehors des moments de travail, en proposant régulièrement des moments conviviaux en interne. Les sessions de teambuilding et séminaires ainsi que les soirées d'entreprise sont des « classiques » efficaces mais qui restent très ponctuels.
Pensez donc à organiser des petits déjeuners et autres repas partagés (quand il y a à boire et à manger, ça marche toujours !) pour permettre aux collaborateurs d'échanger autrement et d'apprendre à se connaitre. Dans cette logique de rencontres, et notamment pour répondre aux attentes des nouvelles générations, certaines entreprises proposent aussi à leurs collaborateurs de se retrouver en dehors du cadre professionnel pour participer à des activités variées - bubble foot, trampoline park, escape game, cours de mixologie, jeux de société, etc. - en format « after-work ».
Enfin, « last but not least », les activités sportives entre collègues ont une énorme capacité à rassembler et la vertu de créer un lien fort entre les personnes ; à consommer sans modération donc pour développer la QRT (Qualité des Relations au Travail) !
Pour être efficaces, ces actions doivent être fréquentes (au moins une fois par mois), proposées sur des plages horaires et des jours différents (pour permettre à chacun d'en profiter au moment qui lui convient), diversifiées et surtout avoir un caractère non obligatoire (afin de ne pas faire disparaître le côté «convivial »).
Et pour encore plus d'efficacité, impliquez les équipes dans le choix, l'organisation et la communication de ces événements ; ces projets communs seront également l'occasion pour les collaborateurs des créer de nouvelles relations.

Depuis quelques années, on a également pu remarquer l'impact de **l'environnement de travail** sur la qualité des relations ; cela s'est d'ailleurs traduit par l'avènement du baby-foot dans les entreprises françaises… ce qui malheureusement reste un peu réducteur car il existe de nombreuses façons de faire évoluer l'environnement pour permettre l'essor de nouveaux usages.



Les entreprises qui ont fait le choix de proposer des espaces propices à la convivialité et/ou au travail collaboratif en voient les effets. Les collaborateurs peuvent échanger et co-construire, co-créer voire innover en dehors de leurs équipes dédiées !
Concrètement, être équipé d'une salle de détente bien aménagée (pas forcément avec un baby-foot donc, vous l'aurez compris) est primordial pour faciliter les relations en interne. Et si on crée aussi des espaces de travail collaboratif qui s'éloignent de la traditionnelle salle de réunion, on invite d'autant plus les équipes à se mixer, se rencontrer et travailler ensemble.

Le mobilier en lui-même peut également impacter la qualité des relations ; les bureaux permettant de travailler debout par exemple, ont la vertu de favoriser les échanges en les rendant plus efficaces, plus spontanés et plus fréquents.
Pour lancer un projet de réaménagement des locaux, pensez à consulter vos collaborateurs et même à monter une équipe projet transverse pour contribuer à créer du lien tout en s'assurant d'être au plus proche des besoins.
Enfin, pour favoriser la QRT, il convient que cette démarche soit portée par tous. **Bienveillance, confiance et reconnaissance** ne peuvent pas n'être que des mots et se doivent d'être incarnées à tous les niveaux de l'entreprise.
Ainsi, les managers sachant faire preuve de reconnaissance ont des collaborateurs avec une bonne estime d'eux-mêmes qui sont donc plus à même d'aller vers les autres et plus ouverts aux échanges. Un climat établi de confiance et de bienveillance est bénéfique à la transversalité et au soutien mutuel au sein et entre les équipes.
Enfin, proposer des formations pratiques, telles que la CNV (Communication Non Violente) par exemple, qui donnent des outils concrets à l'ensemble des équipes pour mieux communiquer, s'avère également être très efficace pour améliorer l'ambiance de travail.

Vous connaissez le dicton, *« dans la vie, on choisit ses amis… »* mais on ne choisit pas ses collègues ! Alors au travail, le bonheur ça peut être les autres si (et seulement si !) on donne aux collaborateurs les moyens de se construire de belles relations.

(Re)donner du sens au travail, pour tous et tous ensemble

Par Gaëlle Bassuel, fondatrice de YesWeShare, www.yesweshare.fr.

Les membres d'une organisation ont naturellement besoin de se sentir en accord avec la mission de l'entreprise, avec son impact sociétal. Le modèle économique doit lui aussi être en cohérence avec la mission que s'est choisie l'entreprise. Ce sont trois des cinq critères qui définissent les entreprises à mission dans la Loi Pacte.

Le projet de loi Pacte ajoute un alinéa à l'article 1833 du code civil qui dispose que la société devra être «gérée dans l'intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité».

Au stade actuel, il est simplement demandé à chaque entreprise « d'estimer les conséquences sociales et environnementales de ses choix avant de prendre ses décisions, ni plus, ni moins ».

C'est un enjeu stratégique qui nait de la nécessité de transformation des organisations et de la façon dont elle est abordée. Les entreprises doivent réagir et évoluer face à la révolution digitale, c'est une certitude. Cela concerne tous les services et ne peut se faire sans que chacun ne soit impliqué : on ne peut laisser personne sur le bord de la route.

Et il faut éviter de créer un choc qui naitrait d'un écart trop grand entre la ligne tracée par les organisations vers l'objectif de transformation et l'héritage des modes de pensée traditionnels :

- Millefeuille de process & procédures internes,
- Infantilisation des collaborateurs,
- Mythe du poste à vie.

Pour accompagner au mieux ce changement, 4 enjeux principaux sont à prendre en compte dès le début de la transformation :

L'enjeu du sens, c'est définir le pourquoi et le pour quoi, de clarifier en quoi cela est nouveau et bénéfique pour moi ?

L'enjeu des objectifs précise les chiffres & mesures qui vont permettre de quantifier la transformation et sur quoi elle portera ?

L'enjeu des moyens employés fixe les étapes principales, le temps nécessaire à chacune d'elles, l'organisation du projet de transformation et les modes d'action.

Le dernier enjeu concerne l'humain dans la transformation : est-il acteur et quel sera son impact, celui de son action ?

Ce changement nécessite donc l'engagement de tous les membres de l'organisation et pour accélérer leur mobilisation autour du projet, on



pourra s'appuyer sur trois dimensions complémentaires : les moteurs individuels des membres, le collectif, les objectifs fixés et comment les atteindre.

Les organisations doivent donc donner ou redonner du sens à leurs actions et à celles de leurs collaborateurs en associant ces derniers. Cela revient à créer un socle, un environnement propice au choix, au développement ou à la construction de valeurs communes qui donne du sens à l'organisation et à ses membres. Un environnement dans lequel les collaborateurs peuvent intégrer ce qui donne du sens à leur vie pro/perso, bref une vraie marque employeur, avec de vraies valeurs cohérentes et partagées par tous.

Cela peut toucher à la question du vivre-ensemble, aux questions de santé, à la notion de « care », amener à de nouveaux projets communs, directement liés au cœur d'activité de l'entreprise ou tournés vers l'extérieur comme des projets solidaires ; les champs d'application sont ouverts et multiples, c'est davantage un état d'esprit qui est partagé.

On dépasse la recherche d'une expérience collaborateur idéale pour reconstituer un collectif enrichi par la communion de l'ensemble de l'organisation autour de valeurs qui redonnent un sens à un projet d'entreprise qui tient compte des enjeux de société, des enjeux sociaux et environnementaux.

L'art de tisser des liens

Par l'équipe de OLY Be, www.olybe.com



D'après de nombreuses études , durant toute notre vie, on passerait en moyenne 90 000 heures au travail. 90 000 heures, c'est synonyme de beaucoup d'heures d'investissement, de concentration, et de moments difficiles à gérer. Mais c'est aussi synonyme de 90 000 occasions de passer du temps avec vos collègues et de tisser de réels liens entre eux et vous.

De réels liens ?

Impossible de ne pas interagir avec les personnes qui vous entourent sur votre lieu de travail. Des plus simples interactions de politesse, aux interactions les plus complexes, la qualité de ces dernières ont un impact significatif sur le bonheur au sein de votre entreprise.

Parce que si vous aimez vos collègues, surtout si vous travaillez avec des amis, vous apprécierez vraiment de venir au travail chaque jour, et le temps que vous passerez au travail sera joyeux et enrichissant. Mais pas seulement. Vous serez moins stressé, plus engagé dans votre travail, plus énergique et plus concentré.

Parce qu'au travail, le bonheur, c'est aussi, et surtout, les autres.

Maîtriser l'art de tisser des liens

Aller au-delà de relations purement professionnelles au travail et créer de réels liens, est parfois plus compliqué que le travail en lui-même. Alors comment améliorer ces liens ? Comment transformer des liens purement professionnels en liens amicaux ?

Sortez pour discuter

Programmez des sorties avec vos collègues, et autorisez-vous à être vous-même. En dehors de votre lieu de travail, vous serez plus enclin à discuter de sujets plus profonds, de qui vous-êtes, et de ce que vous aimez. Vos collègues en feront de même et cela sera un grand pas en avant pour apprendre à mieux vous connaître.

Faites du sport ensemble

Faire des activités sportives entre collègues est un excellent moyen de tisser des liens de confiance et de partage. De nombreux prestataires proposent des services de sport en entreprise, et vous n'aurez donc même plus besoin de quitter votre lieu de travail pour suivre un cours de yoga ! En plus de renforcer les liens sociaux, des cours tels que du yoga pourront aider tous les collaborateurs de l'entreprise à se sentir plus ancré et à faire le plein d'énergie en milieu de journée.

Partagez

Partager, ce n'est pas seulement partager à propos de ces problèmes ou réussites professionnelles. Partager c'est aussi discuter de vos humeurs, de vos dernières vacances. Mais c'est aussi partager les petits bonheurs du quotidien ensemble.

Cela semble si simple, que l'on oublie souvent de pratiquer cet art. Alors aujourd'hui, on s'accorde un moment pour se demander si oui ou non, on pratique l'art de tisser des liens avec ses collègues au quotidien.

Parce que, il ne faut pas oublier que le bonheur c'est surtout les autres, et que vous avez 90 000 heures pour rendre ce bonheur existant et rayonnant.

LES ASTUCES QUE NOUS AVONS MISES EN PLACE CHEZ OLY BE :

- FAIRE DU YOGA (MAIS PAS SEULEMENT) : ÉVIDEMMENT, CHEZ OLY BE ON ADORE ALLER À DES COURS DE YOGA TOUS ENSEMBLE ENTRE MIDI ET DEUX ! LES PLUS SPORTIFS VONT SE DÉFOULER À DES COURS D'AQUABIKE OU DE BOOT CAMP.

- FAIRE DES DÉJEUNER D'ÉQUIPE : AU MOINS UNE FOIS TOUTES LES DEUX SEMAINES, ON DÉJEUNE TOUS ENSEMBLE, ET PARFOIS, ON IMPROVISE DES PETITS JEUX POUR APPRENDRE À MIEUX SE CONNAÎTRE

- MAIS SURTOUT... ON RIGOLE ! ON PREND DU TEMPS POUR DISCUTER DE TOUT ET DE RIEN, DE PARTAGER ENTRE NOUS NOS MEILLEURS BLAGUES, OU BIEN ENCORE LES PLUS DRÔLES VIDÉOS QUE NOUS AVONS PU VOIR !

Comment garder des liens à l'ère du digital et du nomadisme ?

Par Karine Le Tennier, fondatrice de « Le Temps d'une Pause by Atil », http://le-temps-dune-pause.com/



L'impact du digital est considérable sur nos modes de travail, nos habitudes, nos relations professionnelles et personnelles. Cette révolution nous permet de travailler partout, à tout moment. Chez soi, au bureau, dans le taxi, entre deux rendez-vous… PARTOUT.

Nous sommes constamment connectés, pendus à nos ordinateurs, smartphones, à guetter la moindre notification d'email à lire l'actualité et à consulter les réseaux sociaux professionnels (et personnels). Le numérique a explosé et modifie considérablement notre rapport à l'espace, au temps, aux autres. Tout devient prioritaire, tout devient urgent et éphémère et les liens personnels, professionnels peuvent rapidement être mis à mal.
En voilà un tableau réjouissant me direz-vous ! Mais non, ne démissionnez pas tout de suite pour aller élever des brebis dans le Vercors. Respirons, prenons un peu de recul et voyons comment, par des moyens simples et concrets, il est possible de remettre un peu d'humain, de simplicité et d'authenticité dans nos quotidiens professionnels tout en gagnant en efficacité.

Le sentiment d'appartenance à une entreprise, c'est quoi ? C'est quand les salariés et le dirigeant partagent des valeurs communes. Quand le salarié est heureux de retrouver ses collègues et prêt à affronter de nouveaux challenges. C'est cette implication qui rend l'entreprise plus performante et qui rend fier d'appartenir à une organisation.
Pour ce faire, rien de mieux qu'un management basé sur la confiance, le partage et la reconnaissance. Le salarié a alors le sentiment de contribuer à l'effort commun et éprouve de la fierté dans son travail et dans son entreprise. Au delà de ce sentiment d'appartenance, en aucun cas, le salarié ne doit se sentir isolé ou mis à l'écart dans son quotidien. C'est ici tout l'enjeu à l'heure du digital et du travail nomade. Alors concrètement, comment faire pour créer du lien et une cohésion d'équipe au sein de l'entreprise ?

1- Une bonne communication

Il est impératif de privilégier l'humain et la communication entre les collaborateurs car oui l'humain a encore de beaux jours devant lui, le digital ne remplace pas les liens forts et indispensables entre collaborateurs ! Pour préserver ce lien, la communication est essentielle. Prenez de bonnes habitudes et travaillez dans une dynamique commune ! Echangez, communiquez avec vos équipes et dirigeants : quelle est l'actualité de l'entreprise, les projets en cours, quels sont les objectifs, quelles victoires sont à célébrer ?

Pour communiquer facilement, partout tout le temps, même si les équipes sont en situation de mobilité, des applications ludiques et performantes existent (slack par exemple). Choisissez-les ensemble et faites-en un outil performant mais aussi agréable pour les échanges au quotidien. A noter, qu'il est important de varier les supports de communication. Le digital crée du lien mais le chat et les emails ne suffisent pas. Une vraie conversation téléphonique, une vidéo conférence, une séance de créativité renforcent les échanges, la découverte, les liens entre les équipes.

2- Créer du lien en vivant de nouvelles expériences

Vous passez en moyenne 8h par jour en entreprise, votre bien-être semble essentiel non ?
Une autre méthode qui a fait ses preuves est l'organisation d'évènements internes pour favoriser et développer le bien-être au travail. Un footing entre collègues, un déjeuner, un cours de cuisine, une séance de yoga, de paddle (bon ok faut pas être loin de la mer ou d'une rivière J), de flamenco ou que sais-je encore ? Vous avez l'embarras du choix, variez les formats (ateliers, cours, conférences, team building…) et essayez de mettre en place une certaine récurrence dans l'organisation de ces événements. Instaurez des rituels si ça vous aide : lundi on enfile les baskets, vendredi after work ou before work entre collègues par exemple, bref, prenez un peu de bon temps !

Mettez aussi en place de nouvelles méthodes plus dynamiques et collaboratives. Privilégiez les réunions ludiques, efficaces et inspirantes en marchant par exemple, walk and talk ou co-walking (en extérieur c'est encore mieux pour se reconnecter à la nature), ou en intégrant la facilitation graphique lors de vos réunions… Innovez ! Sortez du cadre pour réinventer l'expérience collaborateur !

Autant de pratiques et expériences qui peuvent être accompagnées du digital, et qui favoriseront l'échange, la cohésion d'équipe et créerons du lien entre collaborateurs.

Le digital, un accélérateur de liens

Par l'équipe de Comeet, https://fr.comeet.in/.

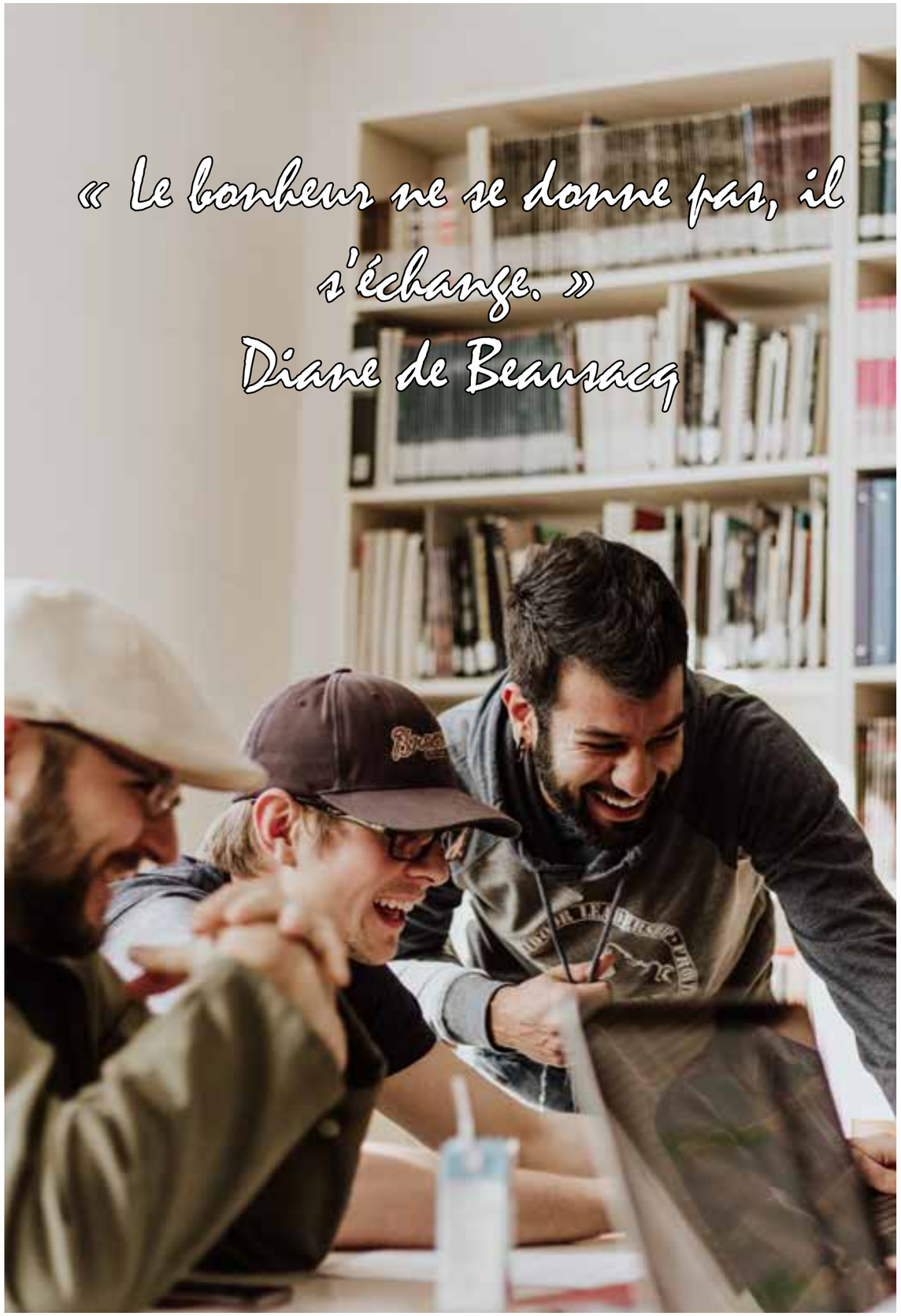
La société, lasse d'un individualisme exacerbé, serait-elle enfin en train de revenir à l'essentiel, à savoir, mettre l'humain au cœur de nos préoccupations ? C'est aussi notre ambition.

Nous sommes animés par une conviction : pour se sentir à l'aise dans son travail, le premier pas est de créer du lien social avec les personnes qui nous entourent. Alors n'attendez plus ! C'est ici que le digital prend tout son sens car il rationalise la rencontre humaine en donnant un coup de pouce. L'intelligence artificielle permet ainsi de regrouper des personnes aux intérêts communs. Or, le lien social est le premier levier pour créer de l'engagement, du bien-être et de la productivité dans le monde professionnel. La valeur principale de Comeet est le partage et nous avons pour ambition de remettre l'humain au cœur de nos échanges en organisant des activités entre les salariés. De quoi créer de nouvelles opportunités, et surtout des rencontres réjouissantes.

Assurément sources de bonheur au travail !

Mathilde, utilisatrice de l'application Comeet :

« Nouvelle embauchée et bien que venant directement de chez un concurrent, je n'ai pas tout de suite assimilé la richesse de ma nouvelle entreprise. Le fait d'avoir utilisé Comeet m'a permis de constituer mon réseau interne en un temps record et surtout de mieux comprendre la culture de l'entreprise. Je crois que j'ai évité quelques faux pas embarrassants et gagné un temps précieux dans mon intégration. »



Le bonheur pour et par les clients !

Par Delphine Luginbuhl et Aurélie Pénnel, membres de l'Académie Spinoza, et auteures de « Cultiver l'optimisme » (Eyrolles), http://academiespinoza.fr/.

Qu'elles soient positives ou négatives, les émotions sont extrêmement contagieuses. Ainsi, le bonheur des salariés se reflète dans le service qu'ils offrent au client, et donc dans la satisfaction de ce dernier. Or un client satisfait vous le renvoie toujours : à travers un sourire, un merci ou une parole aimable. Quoi de plus agréable lorsque l'on travaille en contact avec la clientèle que ces signes de reconnaissance ? Autant d'émotions positives que nous pouvons alors retransmettre au client suivant, établissant le cercle vertueux du bonheur dans la relation client.

Si vous souhaitez augmenter la satisfaction de vos clients, commencez donc par aider vos salariés à trouver les clefs de leur épanouissement personnel au travail J Pour cela, il est important qu'ils comprennent leurs rôles (individuels et dans le collectif) dans la construction d'une expérience client réussie et qu'ils disposent d'outils permettant d'adopter des pratiques quotidiennes sources de bonheur pour tous !

C'est ce qu'a bien compris Mario Mousse, le nouveau concept de pizzeria qui vient d'ouvrir son premier restaurant à Caen. Leur objectif : ***« être une Fabrique à Sourires »***. Pour accompagner cette démarche, l'enseigne a choisi de faire suivre à l'ensemble de l'équipe la formation « Mettez du bonheur dans votre Relation Client », que nous réalisons pour l'Académie Spinoza. Une initiative saluée par les participants :

« Cette formation m'a apporté un éclairage sur les comportements avec mes collègues et cela me permet de changer ma façon de faire et de mettre tout en œuvre pour arriver à bien faire. »

« Cela me conforte dans le fait que la bienveillance et le sourire sont indispensables dans la relation avec les clients, avec les collègues et en famille. »

Mario Mousse : *« J'ai eu la chance de participer à la formation animée par Aurélie et Delphine en janvier dernier, où j'ai pu apprendre les happy postures J Ravie d'avoir participé à cette journée placée sous le signe de la bienveillance, l'empathie et le sourire. Cette formation donne ou redonne le sourire, ainsi que des outils pour le garder ! »*

La course à la performance sacrifie parfois l'essentiel à l'urgent, ne tombons pas dans cet écueil : des salariés heureux de venir travailler seront toujours le meilleur atout d'une entreprise !



3 CLÉS POUR DES SALARIÉS ET DES CLIENTS HEUREUX

- Le principe de symétrie des attentions postule que la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est égale à la qualité de la relation de cette entreprise avec l'ensemble de ses collaborateurs. Pour prendre soin de vos clients, commencez donc par prendre soin de vos salariés !

- Marre de ressasser certaines remarques acerbes de vos clients ? Pour vous focaliser sur les interactions positives, mettez en place un « Mur des post it » sur lequel chaque collaborateur pourra inscrire au quotidien les propos gratifiants tenus par des clients.

- Votre langage et votre posture corporelle influencent votre état d'esprit, l'image que vous donnez et les réactions que vous suscitez chez les autres. Pour booster votre relation client, adoptez les power postures : pendant une minute, restez débout, jambes écartées à la largeur du bassin, torse en avant, mains sur les hanches, menton relevé… vous voilà paré pour accueillir vos clients avec confiance et sourire.

3 tips à retenir pour améliorer le collectif

Par Sarah Macheboeuf, Chief Happiness Officer externe & Consultante QVT, fondatrice de Einaï, www.einai.life



Je souhaite partager avec vous une étude du MIT menée par Alex Sandy Pentland, directeur du laboratoire Human Dynamics. En 2012, Il a mené avec son équipe une étude sur la communication en entreprise et ils ont étudié comment certaines équipes étaient plus performantes que d'autres.

Le résultat est passionnant. Il a établi 3 facteurs clés de succès de la communication :

- L'ENERGIE, en fonction du nombre (d'interactions) et de la nature des échanges. 35% de la variation de la performance d'une équipe peuvent être expliqués simplement par le nombre d'**échanges face à face entre les membres de l'équipe.** Les résultats démontrent que le nombre « correct » d'échanges dans une équipe est égal à plusieurs dizaines par heure de travail.

- L'ENGAGEMENT, qui reflète la répartition des interactions entre les membres de l'équipe.
Si tous les membres d'une équipe ont une énergie (interactions) relativement égale et relativement élevée avec tous les autres membres, l'engagement est extrêmement fort. Le temps social s'avère crucial pour la performance de l'équipe, représentant souvent plus de **50% des changements positifs**, indépendamment des meetings collectifs.

L'EXPLORATION, qui souligne l'importance de connexions extérieures et de la recherche en **permanence de nouvelles perspectives.** Les équipes performantes, et en particulier les équipes créatives, oscillent entre exploration de la découverte et engagement d'intégration des idées recueillies de l'extérieur.

Vous allez me dire, ce n'est pas nouveau ! Mais en réalité, peu d'entreprises ont conscientisé ces données et très peu ont mis en place des plans d'actions afin d'améliorer la performance de la communication de leurs équipes. De même, la manière d'entrer en relation avec autrui contribue à améliorer le mieux vivre ensemble.

Ainsi avec mes clients, je prends le temps de leur expliquer un des enjeux fondamentaux de leur performance et de leur innovation : réussir à tisser des liens entre les collaborateurs. En bref, à créer une vraie communauté, ce qui améliore considérablement l'engagement.

En ces temps de *happybashing*, je milite encore et toujours afin de favoriser des moments de rencontres informelles et de prise de conscience de soi. Mais je tiens à éclaircir un point. Les démarches de QVT ou de bien-être au travail doivent être une stratégie d'entreprise (un investissement), et non juste 2 ou 3 apéros organisés par des stagiaires. Vous devez identifier vos enjeux afin de concevoir des programmes en adéquation avec vos besoins spécifiques. Chaque entreprise est différente. Soyez **CURIEUX**, allez découvrir toutes les bonnes initiatives créées par d'autres entreprises. Et n'oubliez pas enfin d'informer l'ensemble des collaborateurs du but, du Why, de vos actions pour leur donner du sens !

Les 3 choses à retenir :

- PARLEZ-VOUS EN FACE À FACE AU MAXIMUM, ÇA AMÉLIORE VOTRE PERFORMANCE,

- ORGANISER DES LIEUX DE RENCONTRES ENTRE COLLABORATEURS,

- FAVORISER LES ÉCHANGES INTERENTREPRISES.

Et si mes relations parlaient finalement de moi ?

Par Aurélie Baquet, sophrologue, coach, experte en Communication et Accompagnement du Changement individuel ou collectif, fondatrice de ABCoachDev, www.aureliebaquet.com

Toute relation est empreinte de projections interpersonnelles qu'il est intéressant de décrypter. Deux outils sont particulièrement utiles pour y parvenir : les apports de l'Analyse Transactionnelle pour étudier rôles et postures de chacun des antagonistes et de la Communication Non Violente pour revenir à un système relationnel moins chargé émotionnellement et plus efficace au quotidien.

Les relations humaines revêtent tant de choses que parfois il est intéressant de voir ce qui se joue derrière pour mieux s'en défaire : la charge émotionnelle, les jeux psychologiques, etc.

Beaucoup d'individus ressentent des difficultés à entretenir des relations paisibles, justes et sereines au travail. Difficulté à annoncer ou dévoiler quelque chose que l'on ressent pourtant fort en soi ? Sentiment de devoir rester à sa place et par conséquent d'être plus discret qu'affirmé ? Crainte d'être remis à sa place ou de froisser son manager si on expose une idée ou une proposition qui nous semble juste pour l'activité ? Toutes ces situations se rejoignent autour d'une même problématique: notre place au sein du système. J'entends par système tout groupe auquel j'appartiens et avec lequel j'entretiens des relations.

Le premier éclairage que l'on peut proposer est qu'il semble peu évident ou moins facile d'être naturel dans nos vies professionnelles. Codes et statuts liés au monde de l'entreprise et système hiérarchique représentent de vrais freins et obstacles pour être soi-même. C'est ce que j'appellerai ici le cadre dans lequel on s'inscrit. Celui-ci est bon à connaître et à respecter pour s'intégrer et entretenir de bonnes relations.

Qu'est ce qui fait que les relations deviennent compliquées et parfois source de stress ? Le cadre peut être source de limites ou de pression selon comment je le vis. On va se positionner par rapport à lui selon notre personnalité ou parcours.
Un big boss aura sa posture et sa vision propres tout comme un manager de proximité aura les siennes. En coaching, nous nous basons justement sur la vision du monde de chacun qui fait que nos expériences sont ce qu'elles sont.

En quoi ma vision du monde, les références qui me construisent, induisent un certain rapport à l'autre de manière plus ou moins consciente?

En fait dans chaque relation une part de nous est en jeu et l'enjeu ici est de délivrer quelques pistes pour saisir d'où vient notre positionnement à chaque interaction ou relation.
Nous pouvons venir lire le rôle que chacun va endosser dans une relation selon les principes énoncés en Analyse Transactionnelle (Théorie de la personnalité, des rapports sociaux et de la communication fondée par Eric Berne, psychiatre américain).
3 positions phares reflétant 3 facettes de notre personnalité :

Personne A	Personne B
Parent	Parent
Adulte	Adulte
Enfant	Enfant

Chaque antagoniste va endosser un rôle plus ou moins consciemment selon son histoire, ses valeurs ou encore son parcours. On a nos propres référentiels de vie et de communication.

Selon où je me trouve je vis une relation différente.
A est Parent / B est Enfant : relation où A se met en position haute et dans un rapport dominé dominant

A est Enfant / B est Parent : à l'inverse ici A va plus être en position un peu inférieure ou dans un système victime/persécuteur (selon le triangle dramatique de cette même théorie).

Ce qui est le plus intéressant est en effet de prendre conscience de ces schémas et de revenir dans une relation d'Adulte à Adulte. Soit une relation neutre, équilibrée, factuelle, déchargée émotionnellement et constructive basée sur le questionnement, l'échange, le respect de chacun.

Comment sortir de cette empreinte psychologique dans mes relations actuelles et futures ?

Prise de recul et engagement dans une communication plus neutre, pour rester focus sur les objectifs de l'échange, l'intérêt mutuel à nourrir pour la bonne réalisation du projet. On peut ainsi réapprendre à prendre de la distance grâce à des exercices de sophrologie alliant respiration, relaxation dynamique et visualisation pour rester calme, centré et mobilisé. Une attitude gagnante que l'on peut nourrir au quotidien grâce à sa pratique mais aussi en s'inspirant de certains sports, notamment les arts martiaux, exemplaires pour le développement des capacités de sang froid ou la mobilisation de ses ressources en toute circonstance.

On peut aussi s'inspirer et s'entraîner aux principes clés de la Communication Non Violente (CNV) de Marshall B. Rosenberg qui amène les interlocuteurs dans leurs interactions relationnelles à :

1/ Observer les faits

2/ Reconnaître son émotion

3/ Exprimer son besoin

4/ Faire une demande équitable à l'autre partie

Cela permet de revenir au JEu relationnel où tout part de son ressenti, son expression propre et permet de développer une écoute active. Le JE s'exprime en toute liberté dans l'écoute bienveillante et le dialogue reste constructif avec le recours de questions ou demandes faites en bonne intelligence en laissant les différentes parties exprimer leurs opinions, visions ou propositions.
Aucun rapport de force n'est alors en jeu. On reste sur un mode plus sain et plus serein. Moins affecté émotionnellement. Et les projets peuvent avancer positivement, sans anicroches.

Quand la maladie s'invite dans nos relations au travail

Par Karine Chossinand, coach, fondatrice de KCMC Formations et Education thérapeutique, www.kcmc-formations.com.

Parler à un collègue qui vous annonce qu'il ou elle a une maladie, l'accueillir après ses traitements, n'est pas chose aisée. Voici quelques conseils qui je l'espère vous aidera.

1° Éviter la comparaison avec toute autre personne, maladie ou situation.

Si j'ai appris quelque chose en tant que soignante auprès des patients atteints de cancer, c'est bien que chaque cas est unique. Une personne devant un type de maladie aura des réactions différentes du fait de son corps, de sa situation familiale, de son éducation et des choix qui en découlent, des traitements qui lui seront proposés dans le centre de traitement où elle se fait soigner. La prise en charge d'un cancer peut être différente en fonction de son positionnement précis dans l'organe, de sa capacité à grandir localement, de sa capacité à se disséminer ailleurs dans le corps (métastases), du moment où il est présenté à une équipe soignante, de l'âge de la personne...

En conséquence, si une personne de votre équipe vous annonce qu'elle a une maladie cancéreuse dont vous avez entendu parlée, évitez de lui dire qu' «elle a de la chance car elle a un cancer qui se guérit». Il y a des cancers pour lesquels les équipes médicales sont plus organisées, cela dit, cette organisation ne garantit pas une promenade de santé, ni une guérison assurée, ni un risque nul de récidive dans les années qui vont suivre.

2° Il ne s'agit pas de vous mais de votre collègue.

Lorsque l'on vous annonce sa propre maladie, c'est un acte très réfléchi où l'on s'expose. Car dire ou ne pas dire au travail que l'on est malade, telle est la grande question que se posent de nombreuses personnes. Aussi, lorsque l'annonce vous parvient de la personne elle-même, considérez qu'elle vous livre une partie d'elle-même. C'est une marque de considération et de confiance. Que lui dire à ce moment-ci ? Parler d'elle ! Vous pouvez utiliser des phrases telles que « Comment vas-tu t'organiser ? », « Où vas-tu être soigné.e ? », « As-tu déjà commencé des traitements ? », « C'est une situation délicate/difficile, je comprends »… Et surtout écoutez ... vraiment.

3° L'encouragement

L'idée, lorsqu'une personne se livre à vous pour vous dire qu'elle est atteinte d'une maladie grave est d'écouter vous l'avez compris. C'est la première chose à faire. Souvent on ne sait pas comment terminer la discussion ou comment communiquer son soutien



à son collègue. La clef est l'encouragement. Une phrase telle que : «Même si cela est difficile, tu vas y arriver, je suis avec toi», peut regonfler le cœur d'un guerrier qui lutte contre le cancer.

4° et vous dans tout cela ?

Si vous n'êtes pas à l'aise avec la maladie cancéreuse. Vous pouvez demander, avec tact, qui est au courant au travail. Vous aurez ainsi la possibilité de partager un moment de discussion avec un autre collègue pour savoir comment il/elle-même réagit face à l'annonce. Ensemble nous sommes plus forts.

Vous avez également le droit de ne pas savoir quoi dire ni comment aider. Aussi, vous pouvez communiquer tout simplement la vérité : «Je ne sais pas comment je peux t'aider» «Je ne sais pas quoi te dire exactement», «Je ne m'attendais pas à cela».
Si vous êtes en grande difficulté, sachez qu'il existe des psychologues au travail. Pour ma part, je coache en individuel ou en collectif des partenaires de travail qui ont des difficultés à cause de la maladie : des équipes à retrouver l'harmonie et le dynamisme, des managers qui peinent à souder leur équipe ou gérer la présence de la maladie. Nous travaillons ensemble l'émotion, la performance, la cohésion, l'humain, la bienveillance.

5° Le retour au travail.

Lorsqu'un collègue revient après une longue période de traitement et de convalescence, ce qui peut être agréable à entendre quand on a été malade est la joie que ses collègues ont. Ainsi, un simple : «je suis heureux de te voir parmi nous» est bienvenu et impactant.

La phrase a double tranchant est «Comment ça va ?» La personne peut être très heureuse que vous lui demandiez, et par ailleurs elle peut s'effondrer car sa vie peut avoir subi des impacts importants. Je vous conseille : «Si tu as besoin, tu sais où me trouver ;-)» ou «Si je peux t'aider d'une manière particulière, indique-la moi».

Et la joie au travail dans tout ça ?

Par Aurélie Collet, fondatrice de L'Alchimiste de la Joie, www.alchimistedelajoie.com.



La Joie, c'est une émotion qui nous emmène sur le chemin du Bonheur. Dans une des vidéos de « Et tout le monde s'en fout » sur les émotions, Axel Lattuada dit : « Le bonheur, c'est le temps que tu accordes à la Joie ». Vrai ou pas vrai ?

La joie est une émotion qu'on a tous en nous, elle peut être intérieure comme extérieure… Cultiver la joie, c'est aussi accepter les contrariétés du quotidien, les peines et les douleurs, les accidents de la vie et les transformer en force pour nourrir sa joie.

En cultivant la joie dans sa vie, au travail, on crée son bonheur ! Avez-vous déjà prêté attention aux sensations provoquées dans votre corps, votre cœur et votre esprit lorsque vous êtes dans la joie ? La joie, c'est comme une ouverture maximale de notre être. La respiration s'amplifie, les goulées d'air sont plus grandes, le corps recroquevillé l'instant d'avant, se redresse, se déploie, vibre, on a envie de danser, sauter, courir, chanter, crier, prendre les gens dans nos bras… La joie nous fait gagner en énergie vitale.

Quand on est dans la joie, avez-vous remarqué aussi l'envie irrépressible d'être avec les autres ? De partager sa joie. Un des meilleurs exemples : lorsque l'Equipe de France gagne la Coupe du Monde de Football, tout le monde se retrouve dans les rues pour crier, célébrer la joie d'avoir gagné.

5 IDÉES POUR CULTIVER LA JOIE

La connaissance de soi : La joie est intérieure et elle induit une connaissance de soi. Prendre conscience de qui nous sommes, ce qui nous convient, de ce qui nous fait vibrer, nous fait sentir aligné. Cela sous-tend que nous devons autant que faire ce peu, nous délester des croyances qui nous limitent, des pensées parasites, des peurs pour nous réaliser pleinement. Quand on arrive à se libérer de tout cela, on accède à une liberté joyeuse d'être. La joie d'être dans son essentiel. On trace alors son chemin vers cette joie de façon consciente, en posant des choix et des actes conscients. Au travail, quand on sait qui on est, qu'on connait ses talents, ses qualités, ses atouts, et qu'on les exploite à bon escient, on est dans la joie et l'épanouissement. Vous aurez plus de joie en réalisant ce pour quoi vous avez des capacités faciles que de lutter à essayer quelque chose qui vous pose difficulté. La bonne personne au bon poste ! Et quand vous êtes libéré de vos croyances, vos peurs, vous pouvez créer des liens plus apaisés avec les autres, créer de vrais moments de joie partagés dans la bienveillance.

« Observe ce qui te met dans la joie et ce qui te rend triste » Spinoza

Happy Flow : l'exercice qui vous aide à vivre le moment de contrariété, celui à faire pour éviter de réagir à chaud. Installez-vous dans un endroit calme (votre voiture au parking ou dans les toilettes fera l'affaire !!) et fermez les yeux. Recherchez dans votre mémoire un événement joyeux que vous avez vécu dans le passé récent ou lointain peu importe. Quand vous avez retrouvé votre souvenir joyeux, revivez-le ! Comme si vous y étiez ! Utilisez vos sens ! Observez le lieu où vous êtes, les personnes qui vous entourent, les couleurs. Ecoutez les bruits, les voix, les rires, les sons, les musiques. Respirez les parfums, les odeurs qui vous entourent dans ce souvenir. Ressentez les gestes partagés, peut être en dansant, en chantant, en criant, en courant…..Regardez le film de ce moment joyeux ! Dès lors votre corps ressent les mêmes émotions et a les mêmes réflexes physiologiques de ce moment passé. Votre cerveau secrète alors des endorphines du bonheur. Avec l'Happy Flow vous êtes en capacité de switcher les pensées négatives quand vous les observez. Et vous connectez à votre joie intérieure.

Sourire & Rire : Savez-vous que votre cerveau ne fait pas la différence entre un sourire/rire joué et un sourire/rire naturel ? Quoiqu'il arrive, il secrète des endorphines du bonheur, déclenche tout un tas de réactions physiologiques qui font du bien à votre corps, votre esprit et votre santé. Alors quand vous sentez poindre le moment de stress, par exemple, souriez, riez ! Vous abaissez alors les taux de cortisol et d'adrénaline, hormone du stress et vous prenez un shoot d'ondes positives. En plus, vous rayonnez la joie, la bonne humeur immédiatement. Et même au bureau, le rire est précieux ! Des personnes qui rient ensemble, travaillent mieux ensemble. Créez vos moments de rire ! Autre info : 1 minute de Rire = 45 minutes de relaxation… vous auriez tort de vous en priver !

Célébrez les réussites : Quand la France gagne la Coupe du monde, on se retrouve dans les



rues et on célèbre la victoire, pourquoi pas au bureau ? Vous pouvez installer une cloche, un gong par exemple, et dès qu'une bonne nouvelle, réussite, victoire survient, la personne qui est à l'initiative du projet et qui est certainement fier et joyeux de sa réussite, sonne le gong ou la cloche et tout le monde s'arrête pour célébrer la réussite, en se retrouvant dans les couloirs, par exemple. On applaudit, on danse on chante ! A vous de créer votre rite pour célébrer la joie !

Il y a plus de joie à donner qu'à recevoir : Aller vers les autres, prendre du temps avec les autres, être dans l'écoute active, dans l'entre aide, le partage, tout cela apporte de la joie. Au travail, comment faire ? Créez des rendez-vous mensuels ou hebdomadaires pour être ensemble, vraiment. Animez ces moments avec des jeux simples pour apprendre à se connaitre, se reconnaitre, s'écouter, se découvrir.

Exemple : Créez des questions (10, 20, 30 selon le nombre de participants) du type quel est le dernier film que tu as vu ? Quel est le voyage que tu as préféré ? Quel est le dernier voyage que tu as fait ? Quel est ton écrivain préféré ? Quel sport pratiques-tu ? Quel est ta plus grande fierté ? Ta musique préférée ? Ces questions sont écrites sur de petits papiers que vous pliez et mettez dans une boite. Chacun son tour, les participants piochent une question, y répondent et quand la personne a répondu à la question soit elle remet la question dans la boite soit elle choisit de donner la question à laquelle elle a répondu elle-même, à une autre personne parce qu'elle a envie de connaitre la réponse de la personne choisie. Ambiance fun et découverte de ses collègues assurées.

Selon moi, il y a aussi 4 ingrédients incontournables pour cultiver la physiologie de la joie : rire, jouer, danser, chanter. Ça ne vous rappelle pas quelqu'un ??? L'enfant que vous étiez.

La joie, c'est garder son âme d'enfant, la (r)éveiller. L'enfant qui est en nous, sait ce qui nous met en joie, il faut simplement être à son écoute, attentif. Et si vous ne savez plus comment faire, observez simplement vos enfants. Les enfants accueillent la vie comme elle est. Ils vivent pleinement l'instant présent. Observez leur capacité à switcher des pleurs à la joie ! Inspirez-vous d'eux ! Ce sont des maitres de la joie.

Faites un peu de place dans votre vie à votre enfant intérieur, lui sait où est votre joie.

Et même au bureau, votre âme d'enfant à sa place !

« Il n'y a que les gens qui aiment rire qui sont sérieux. Les autres se prennent au sérieux. »
Jean Caplanne

L'intelligence collective, un mijoté d'actualité

Par Lydia Martraire, fondatrice de Kaperli, www.kaperli.com

"L'INTELLIGENCE COLLECTIVE EST L'ART DE MAXIMISER SIMULTANÉMENT LA LIBERTÉ CRÉATRICE ET L'EFFICACITÉ COLLABORATIVE" RAPPELAIT RÉCEMMENT PIERRE LÉVY.

Vous avez dit pratique ? Alors comment s'y prendre concrètement pour faire prendre la mayonnaise et réussir ce mijoté ?
Lors d'un séminaire, d'une formation ou encore d'un workshop, les ingrédients sont les mêmes.

Voici, selon Kaperli, les 3 ingrédients principaux pour une recette réussie : > Un collectif bien calibré

• Prenez maximum 20 volontaires - un groupe restreint prêt à partager

• Saupoudrez d'échanges interpersonnels - pour créer du lien et de la confiance

• Ajoutez une bonne dose d'autonomie - pour rendre acteur

• Faites infuser régulièrement - favoriser des échanges fréquents et courts de type 10min

quotidiennement
> Un sujet délimité

• Traitez d'un sujet intéressant pour le groupe - pour être acteur il faut avoir envie de contribuer

• Mettez la préparation dans une zone d'influence - s'impliquer nécessite d'avoir un pouvoir d'impact et d'influence sur le sujet, sinon les échanges sont vains.

> Des techniques affûtées
• Mélangez les idées - utiliser des techniques de créativité libère l'expression

• Ajoutez un dose de gamification - pour faciliter l'expérimentation et la prise de recul

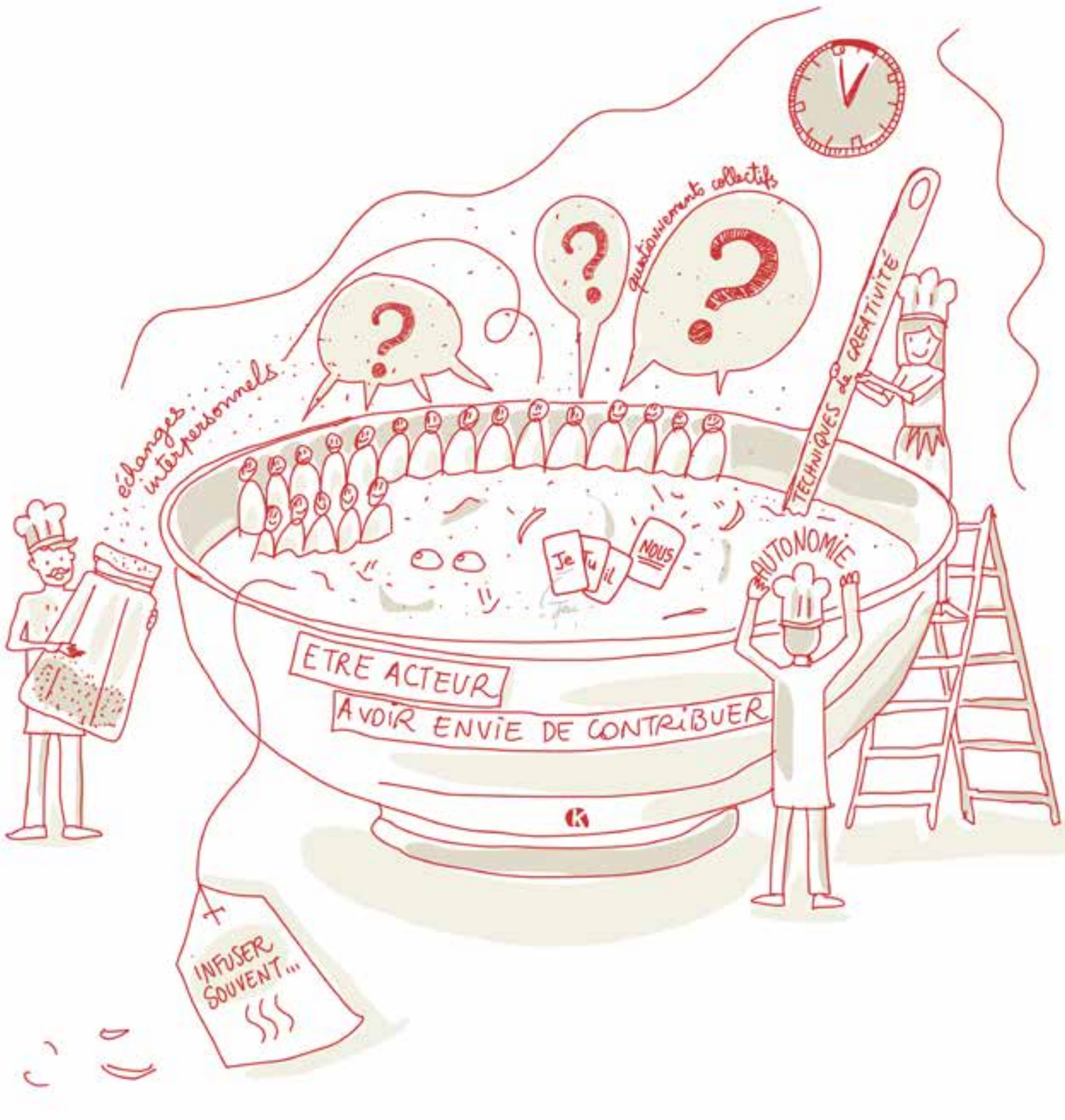
L'astuce du chef Kaperli pour la recette de l'intelligence collective ?

Pendant toute la recette, ajoutez une bonne dose de questionnement collectif. Pas le "avez-vous des questions" ou "qui a des questions" qui se focalisent plus sur le **QUI** que sur le **QUOI**.

Non, essayez plutôt "réfléchissons ensemble à comment nous pourrions poser ce problème différemment" ou "quelles sont les questions que nous devons nous poser pour bien cerner ce problème, bien comprendre cette solution ?"

Essayez, vous m'en direz des nouvelles ! Le questionnement collectif c'est le secret de nos mijotés "Sésames Box" à découvrir sur www.kaperli.com, nos outils de team learning !

Comme toute recette, à vous d'ajuster les doses pour que le résultat soit au goût de vos convives ;-) Le secret reste le plaisir



de partager, essentiel pour que les sens et les émotions entrent en action.
Avec ce type de cuisine, vous aurez rapidement l'émergence d'organisations apprenantes qui propageront et pérenniseront ces bonnes pratiques... comme une recette de grand-mère qui se repasse de génération en génération.

ALLEZ, À VOS FOURNEAUX ET BONNE DÉGUSTATION !

3) Reconnaissance + Gratitude + Bienveillance = Le cocktail gagnant !

5 conseils pour cultiver sa bienveillance

Par Sylvie Laboureur, sophrologue, fondatrice de Sophrodoo,
www.sophrodoo.com/

1

La bienveillance commence paradoxalement par soi !

Si la bienveillance requiert empathie, écoute et compréhension de l'autre, elle commence pourtant en appliquant ces principes pour soi-même. En effet, ne pas s'écouter soi-même, ne pas tenir compte de nos propres ressentis signifie amener l'autre à faire des choses qui sont nocives pour la relation qui nous unie quelle qu'elle soit. Ainsi, le plus grand service que vous pouvez rendre à l'autre est de lui faire part de ce qui ne vous convient pas. Vous prenez alors soin de la relation et permettez la recherche possible d'un compromis.

2

Cultiver sa bienveillance demande d'ouvrir l'horizon habituel.

L'humain, comme beaucoup d'animaux, a instinctivement peur de ce qui ne lui est pas familier. Plus vous accueillez du nouveau dans votre quotidien, plus vous êtes à l'aise avec les gens, les situations qui sortent des « standards » de votre milieu (social, familial, professionnel).

3

Mettez-vous au défi !

Chaque jour, pratiquez la bienveillance. Trouvez 3 ou 4 situations ou personnes dans votre journée pour mettre en œuvre tout ce que vous avez pu lire sur le sujet. Commencez par des choses simples, revenez aux fondamentaux : dites bonjour le matin, autorisez-vous à faire des compliments lorsque vous pensez du bien, souriez. Et observez ce qui se passe petit à petit autour de vous…

4

De l'importance du corps.

Être bienveillant suppose d'être sincère, authentique. Et ce n'est pas une mince affaire… Comment être authentique si l'on ne sait pas très bien soi-même ce que l'on ressent ? La présence, l'attention que l'on porte à ce qui se vit dans le corps est une ressource infinie. Ecoutez les signaux tels que chaleur/fraîcheur, lourdeur/légèreté, tension/détente est une façon de s'entrainer à mieux prendre conscience de ce qui nous traverse et permet d'aiguiser sa perception, sa présence à soi-même comme à l'autre.

5

J'aime assez le côté provocateur de l'injonction de Fabrice Midal « foutez-vous la paix ! » dont il a fait le titre d'un livre.

C'est tellement vrai. En lâchant les exigences envers vous-mêmes, en vous foutant la paix, il sera tellement plus simple de foutre la paix aux autres. Ce qui est un pré-requis pour la bienveillance.



Apprendre à dire Merci

Par Emmanuelle Mendil, fondatrice de Anjayati, www.anjayati.com

Ces dernières années, des recherches ont été menées par de nombreux scientifiques concernant le pouvoir de la gratitude. Grâce aux neurosciences, nous savons aujourd'hui que pratiquer la gratitude est un gage de bonne santé physique et relationnelle, et ce, tant au plan personnel que professionnel.

La gratitude a un pouvoir immense. Prendre quotidiennement le temps de dire Merci nous permet de nous réconcilier avec la vie comme elle aide à diriger notre attention vers les choses heureuses et à la détourner de ce qui pourrait nous manquer.

Lorsque l'on remercie, nos vibrations sont élevées et sont dans le bonheur et dans l'harmonie. Elles ouvrent des portes que nous gardons fermées lorsque nous sommes dans l'insatisfaction, la tristesse ou la colère.

Si vous souhaitez expérimenter la gratitude, une technique facile pour commencer est de tenir un carnet de gratitude. Chaque jour, prenez un petit temps pour vous asseoir, respirez tranquillement et notez dans votre carnet les 3 choses les plus importantes pour lesquelles vous avez envie de dire merci. Ce peut être lié à votre famille, à votre travail, à vos activités … Bref tout ce qui vous apporte du bonheur dans votre vie. Nous pensons souvent que nous allons être rapidement à court d'idées. Mais les jours passent et il y a toujours une ou plusieurs joies à noter.

Il est bon de remercier pour les petites choses de la vie courante, cela est un entrainement utile.

Prendre conscience de tous ces petits cadeaux de la vie qui nous font plaisir. Le chant d'un oiseau, un rayon de soleil, un compliment, un problème qui trouve sa solution. Ce sont des occasions de dire merci. Cela n'est pas anodin, a une action bénéfique en nous, nous transforme intérieurement et nous apprend à orienter régulièrement notre esprit de façon plus positive.

Une fois que cette pratique est devenue régulière et facile, nous allons pouvoir remercier pour tout ce qui est. Remercier pour ce qui est, c'est souvent difficile. Comment remercier lorsque la maladie frappe à la porte, le chômage, le manque d'argent ? Comment remercier devant une trahison, devant la solitude, la perte d'un être cher ? C'est facile de remercier pour les bonnes choses, cela va presque de soi mais comment remercier pour ce qui, à nos yeux, ne va pas ? Et pourtant…

Bien souvent les évènements ou les êtres que nous prenons pour des ennemis sont en fait des amis. C'est une occasion de se libérer d'une faiblesse, c'est une occasion d'ouvrir plus grand nos yeux, une occasion de comprendre



que les difficultés qui se présentent devant nous sont aussi un moyen de nous apprendre à résoudre les problèmes. Les personnes et les situations difficiles sont là pour nous aider à gérer les prochains incidents similaires plus calmement, donc avec moins de stress et d'anxiété. Si nous percevons les problèmes comme des opportunités de grandir, nous avancerons plus sereinement.

Chaque fois que nous remercions l'univers pour quelque chose, notre état de conscience va se modifier, nous allons sentir d'autres émotions monter en nous. Peu à peu nous allons voir les circonstances qui nous peinaient tant ou qui faisaient naitre de la colère et de la rébellion, se transformer. Nous allons ressentir une forme de joie monter en nous.

Lorsque nous exprimons de la gratitude, cela nous permet de prendre conscience de ce qui ne dépend pas de nous. C'est une occasion de découvrir nos propres fragilités et de s'accepter tel que l'on est.

Alors remerciez. Remerciez pour chaque facette de votre vie, remerciez pour l'être qui vous a contrarié, remerciez pour celui qui vous a trahi, remerciez pour les difficultés comme pour les bonnes choses, remerciez pour la santé qui arrive après la maladie, remerciez pour la nature qui vous entoure, remerciez pour votre corps qui vous porte au quotidien, remerciez pour l'amour partagé, remerciez pour tout ce qui est, remerciez pour le chemin parcouru, remerciez pour qui vous êtes.

Vos vibrations amèneront à vous des situations favorables qui vous donneront naturellement envie de pratiquer la gratitude. C'est un cercle vertueux.

La gratitude, un joyeux moyen d'être acteur de son épanouissement

Par Bénédicte Berche, activateur d'audace, fondatrice de Learn to Change, http://learntochange.fr/

"Œuvrer à épanouir en nous la gratitude, c'est se rapprocher des autres et oser sortir de soi pour découvrir le monde tel qu'il se propose. Le miracle de la gratitude c'est qu'il nous rend meilleurs tout en nous décentrant." Alexandre Jollien

Pour moi le bonheur, justement ce n'est pas les autres, c'est nous ! Le bonheur, c'est la conscience d'être heureux. Le bonheur, c'est être acteur de sa vie, que ce soit au travail ou dans les autres domaines de la vie. C'est de ne pas dépendre des autres pour se sentir bien.

Dans le cadre de ma mission d'accompagnement des individus à oser reprendre le pouvoir, à apprendre à désobéir à leurs peurs, à leurs croyances et ainsi leur permettre de se libérer de la dépendance aux autres, je me suis intéressée à la reconnaissance de soi, la reconnaissance de ses propres forces, de sa singularité.

Pourquoi la reconnaissance pose autant de problèmes dans les entreprises ? Comment innover pour satisfaire ce besoin intrinsèque ? Pratiquer la gratitude serait-ce un moyen de le nourrir et de réhabiliter le narcissisme comme le suggère Fabrice Midal dans son livre "Sauvez votre peau, redevenez narcissique"?

J'avais des réponses scientifiques à transmettre, issues de la psychologie positive et des neurosciences cognitives. C'est en cherchant un outil pour pratiquer autrement ce besoin de reconnaissance, que j'ai croisé la route d'un joyeux paon*, Léon, et de sa fondatrice, Marion.

Marion, pourquoi vouloir introduire la gratitude dans le milieu professionnel ? Et quels effets peut-on en attendre ?

Aujourd'hui la plupart des organisations sont dans un processus de transformation pour faire face à ce monde qui se complexifie à très grande vitesse (VUCA World).
A l'intérieur, il y a cette injonction à innover, à prendre des risques. Mais pour innover, il faut oser désobéir, oser se désobéir. Si nous ne nous sentons pas reconnu pour qui nous sommes, respectés, en sécurité psychologique alors cette innovation tant recherchée ne sera qu'un vœu pieu.

En introduisant la gratitude sur le lieu de travail, on observe un collectif plus apaisé, une confiance en soi et dans le collectif décuplée. La reconnaissance installe l'envie de coopérer. Observer les forces des autres nous aide à prendre conscience que nous avons besoin de nos collègues pour arriver à nos objectifs. La coopération est un processus long dans les organisations ayant fonctionné pendant des décennies en silos. La gratitude est un accélérateur. C'est une vraie révolution du monde du travail qui s'opère. Là où habituellement l'acte individuel est célébré, maintenant la coopération le sera.

Et si vous avez besoin de preuves scientifiques, je vous conseille un petit détour du côté de la Californie. Des équipes de chercheurs de Berkeley ont démontré que la gratitude muscle le cortex préfrontal, la zone du cerveau dédiée à l'apprentissage et à la prise de décision. Alors, oui, lorsqu'elle est pure, gratuite, dénuée de tout biais cognitif, la gratitude a un impact direct sur la performance du collectif. Et dans le contexte économique actuel, le meilleur avantage compétitif d'une entreprise sera les forces uniques qui la compose et leur mise en lumière.

Tout le monde est-il concerné par la gratitude au travail ?

Oui, bien Sûr ! Sur la base du volontariat sans injonction, de façon spontanée sans attendre l'entretien annuel, sans rien attendre en retour, à l'abri des regards.
Nous avons tous ces moments de la journée où nous avons de la gratitude pour nos voisins de bureau, nos collègues, nos clients, nos fournisseurs, simplement nous ne passons pas à l'acte, par pudeur, peur du jugement, peur de l'interprétation etc.
Selon moi, il faut préserver cette pudeur à l'heure des réseaux sociaux où la vie intime est dévoilée.
Aussi, nous ne sommes pas encore habitués à transmettre ces émotions positives. La pratique de la gratitude n'est pas dans nos automatismes, elle demande un effort de conscience et donc de l'entraînement. En apprenant à libérer la parole positive, nous pouvons muscler ce comportement. A force notre cerveau l'aura intériorisé et cela deviendra un rituel pour le bien de tous !

C'est pour préserver cette pudeur que vous militez pour le feedback positif anonyme plutôt qu'en face à face ?

Nous militons avant tout pour la pratique de la gratitude au travail. Nous militons pour transférer le pouvoir de la reconnaissance à tous les membres d'une organisation. Surtout, nous n'opposons pas les différentes pratiques, elles sont complémentaires.

Bien sûr, Léon n'a pas vocation à remplacer les entretiens face à face, au contraire nos clients nous disent que cela les renforce in fine. Oui, car on ose davantage aller à la rencontre de l'autre puisque nous savons que nous avons été apprécié pour telles ou telles compétences comportementales.

L'anonymat, c'est la garantie d'un compliment gratuit. Il ne recèle aucune flatterie, aucun calcul, aucun retour d'ascenseur. Il ne peut y avoir d'intention cachée. Il est donc totalement sincère et authentique. Il est vrai. L'anonymat permet l'effacement de l'auteur pour se concentrer sur le compliment lui même, sur son contenu. Ainsi, l'anonymat nous libère de nos biais d'interprétation. Il n'y a pas d'enjeux de jugements. L'anonymat

libère l'authenticité des échanges, libère l'effet d'un véritable cadeau surprise.

Si la gratitude nourrit le besoin de reconnaissance, pourquoi proposer un coffre-fort de l'estime de soi ?

Coffre-fort, livre d'or, l'idée ici est de recueillir dans un endroit unique, notre jardin caché, l'ensemble de nos compliments et forces associées. Nous avons tous nos petits blues, dans ces moments là retourner voir les trésors de son coffre-fort réchauffe les cœurs.
Nous parlons de coffre-fort de l'estime de soi car les messages forts sur Listen Léon ne sont pas visibles de tous. Selon nous, sur des réseaux sociaux d'entreprise, la publicité de la reconnaissance induit de la reconnaissance superficielle. Ce qui nous intéresse ce sont des messages vrais et profonds entre deux individus.

Avec Léon, la gratitude est délivrée et la pudeur préservée. Surtout, le retour d'expérience des passeurs de Léons, nous a montré qu'avec la pratique, le besoin de reconnaissance personnelle s'efface pour le plaisir de reconnaître l'autre et le collectif.

Quelque temps après cet échange avec ce joyeux paon, j'ai découvert que l'anagramme d'audace était cadeau :) Ce fut donc mon plus beau cadeau depuis que je suis devenue activateur d'audace !

Alors osons pratiquer la gratitude et se pavaner comme un paon* !

*Léon est le paon qui délivre des messages positifs de reconnaissance puis déploie sa roue pour vous dévoiler vos forces. Plus d'infos : https://listenleon.com/hello



3 idées pour exprimer sa gratitude au travail

- Le tour de table enchanté :

Commencez toutes vos réunions projet par un tour de table volontaire, chaque membre du collectif exprime à son tour ce qu'il apprécie dans le projet, il met en lumière ce qui fonctionne. Ce peut être des choses simples comme profondes, peu importe. Donnez libre court à votre cerveau. Ensuite, observez le déroulement de la réunion, s'instaure un climat de confiance. La créativité est décuplée, les cerveaux ont basculé pour s'orienter solutions plutôt que problème!

- Les petits dons anonymes :

Faites un cadeau gratuit anonyme à votre voisin de bureau ou à votre boss, glissez-vous dans son bureau, apposez un post-it joyeux et coloré, nettoyez la machine à café sans que personne ne vous voit, disposez sur le bureau de votre collègue une fleur ou une carte avec une citation inspirante etc, etc. Donnez libre court à votre imagination. Puis, observez discrètement les sourires qui montent aux oreilles, mmmm que c'est chouette !

- Chercher systématiquement les cadeaux cachés derrière chaque situation difficile.

Vivre la gratitude !

Par Lara Histel Barontini, fondatrice de Happy Yoga et de Happy Yvelines, www.larahistelbarontini.com.

Voici quelques idées essentielles pour une vie sous le signe de la gratitude : des citations yogiques, de la psychologie positive, des rituels quotidiens, des postures de yoga à réaliser au bureau et chez soi et un témoignage inspirant !



Yoga-Sutra II.29

Yama - les règles de vie dans la relation aux autres

Niyama – les règles de vie dans la relation à soi-même

Asana – la pratique des postures

Pranayama – la pratique de la respiration

Pratyahara – l'écoute intérieure

Dharana – la concentration

Dhyana – la méditation

Samadhayo asthav angani – l'état d'unité

Ces 8 règles de vie sont des étapes essentielles et nous dictent une ligne de conduite morale, éthique et d'auto-discipline.

Santosha, l'un des piliers des Niyamas – règles d'éthique personnelle du yoga- est le contentement. Patanjali nous demande d'accepter ce qui est et de s'en satisfaire. Il ne s'agit pas d'une acceptation passive mais plutôt d'une belle leçon de psychologie positive : voir le verre à moitié plein ! Santosha peut également signifier la GRATITUDE : dire MERCI tout simplement.

Je vous propose donc un exercice à expérimenter car selon Sonja Lyubomirsky, directrice du laboratoire de psychologie positive de l'université de Californie « exprimer sa gratitude est la stratégie par excellence pour atteindre le bonheur » !

1/ ÊTRE DANS L'INSTANT PRÉSENT, LA PLEINE CONSCIENCE EST À ELLE SEULE UN ACTE DE GRATITUDE

Portez votre attention sur les différentes parties du corps.

Installez-vous confortablement en position assise et fermez les yeux.
Inspirez par le nez et soufflez doucement par la bouche comme dans une paille.

PORTEZ VOTRE ATTENTION SUR LES DIFFÉRENTES PARTIES DU CORPS :

1. **LA TÊTE** le sommet du crâne, les oreilles, la partie postérieure de la tête - 30 secondes

2. **LE VISAGE** portez votre attention sur le front, les yeux, les joues, le nez, les lèvres, la bouche – 1 minute

3. **COU,** intérieur de la gorge et épaules - 1 minute

4. **DOS LE HAUT**, milieu, bas du dos) – 1 minute

5. **THORAX** la poitrine puis sur l'abdomen - 1 minute

6. **TOUT LE CORPS** dans son ensemble - 1 minute

EXPÉRIMENTEZ LA GRATITUDE AVEC CES 2 POSTURES DE YOGA À PRATIQUER AU BUREAU ET CHEZ SOI :

1/ Posture de la montagne Tadasana
Debout, les bases des gros orteils en contact et les talons légèrement écartés. Sentez l'énergie qui monte de vos pieds jusqu'à votre centre. Relâchez les bras sur les côtés, paumes vers l'avant. Fermez les yeux. Tenez cette posture 1 minute.



2/ Posture du Héros Virasana
Agenouillez-vous sur un tapis de yoga ou une couverture, avec les genoux écartés de la largeur des hanches et les cuisses parallèles l'une à l'autre.

Expirez et asseyez-vous entre vos pieds. Si vous n'arrivez pas à vous asseoir ou que cette position est trop inconfortable, asseyez-vous sur un accessoire comme une couverture pliée ou une brique de yoga en mousse, par exemple.

Placez vos mains sur les cuisses, près des genoux, avec les paumes vers le ciel.
Relâchez vos épaules et le haut de votre corps. Regardez droit devant vous. 30 secondes à 1 minute.



LE TÉMOIGNAGE INSPIRANT DE MARIE, HAPPINESS MANAGER.

«Dans la culture française on a (trop) souvent l'habitude de dire ce qui ne va pas. Cela s'avère utile quand c'est fait de manière constructive mais pour être efficace, le mieux est surtout de dire ce qui va bien. Je suis très attentive à mettre en avant les qualités et les réussites de mes collaborateurs, pour les grands projets évidemment mais aussi dans les petits détails car ce sont ces retours-là qui touchent le plus. Dans la vie personnelle comme dans la vie professionnelle, les petits plaisirs sont le secret du bonheur.»

Les fondements de la reconnaissance au travail

Par Jean-Pierre Brun, Professeur de management et consultant-associé chez Empreinte Humaine, co-auteur de *Le pouvoir de la reconnaissance au travail* (Eyrolles).



La reconnaissance au travail constitue une rétroaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme. Elle s'exprime dans les rapports humains. Elle est fondée sur l'acceptation de la personne comme étant un être unique, libre, égal, qui mérite le respect, qui connaît ses besoins et qui possède également une expérience de vie pertinente. Par ailleurs, la reconnaissance au travail constitue un jugement posé sur la contribution du travailleur, tant en termes de pratiques de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. En outre, elle consiste à évaluer les résultats de ce travail et à les souligner.

La reconnaissance se pratique sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle et elle se manifeste de façon formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, financière ou non. Du point de vue de celui qui la mérite, la reconnaissance peut avoir une valeur symbolique, affective, concrète ou financière. La reconnaissance au travail doit s'intégrer aux habitudes de vie des employés, des managers et des dirigeants, aux pratiques courantes de gestion des ressources humaines et à l'organisation du travail. Elle doit s'inscrire au sein d'une culture organisationnelle.

Les huit critères de qualité des pratiques de reconnaissance

Pour être efficaces, les pratiques de reconnaissance doivent être appliquées en respectant certains critères de qualité.

* **La sincérité :** L'expression de la reconnaissance doit être authentique et empreinte de franchise et d'honnêteté.

* **La réactivité:** La reconnaissance doit être manifestée après l'accomplissement du travail, l'obtention du résultat ou le comportement, et ce, le plus tôt possible. L'immédiateté devient le signe d'une attention permanente, la marque d'un suivi et d'un intérêt vigilant, le symbole d'existence, voire d'importance.

* **La proximité hiérarchique:** La reconnaissance doit être exprimée par un supérieur de niveau hiérarchiquement près de celui à qui s'adresse la manifestation de reconnaissance. Cependant, il est important de prendre en considération le fait qu'il existe des exceptions: la reconnaissance provenant d'une personne occupant un poste hiérarchiquement supérieur, pourrait constituer une source de fierté et de valorisation pour certains employés.

* **La variabilité:** Il est primordial d'entretenir une certaine diversité en ce qui a trait aux formes et aux pratiques de reconnaissance au sein d'une organisation. La reconnaissance doit être exprimée par un éventail de moyens qui nécessitent d'être réinventés constamment, et ce, en fonction des attentes des employés qui varient selon les circonstances. Il importe de préciser qu'il n'est pas nécessaire d'utiliser toutes les formes de reconnaissance, mais il faudra par contre maintenir un équilibre entre elles.

* **La personnalisation:** La reconnaissance doit être adaptée aux caractéristiques et aux valeurs propres à un individu ou à un groupe d'employés. Il existe peu de pratiques de reconnaissance universelle. En fait, une certaine connaissance de l'individu essouhaitable afin que celui-ci se sente interpellé par la marque de reconnaissance qui lui est adressée. Il importe de connaître avant de pouvoir reconnaître.

* **La légitimité:** Les sources de reconnaissance doivent être significatives et crédibles pour la personne qui en reçoit le témoignage. En fait, la reconnaissance paraîtra plus légitime si elle est exprimée par une personne qui connaît bien le métier, les défis et les exigences rencontrés par l'employé.

* **La spécificité:** La reconnaissance doit être formulée le plus précisément possible en soulignant une réalisation, un effort ou un événement spécifique.

* **La cohérence:** Les pratiques de reconnaissance doivent être en lien avec les objectifs et les priorités de l'organisation. Dans le même ordre d'idée, les discours des membres de l'organisation doivent correspondre à leurs gestes et aux mesures qu'ils adoptent.



LES EFFETS DE LA RECONNAISSANCE

La reconnaissance au travail, lorsqu'elle est bien implantée et pratiquée, peut engendrer des effets positifs sur les employés, l'organisation et la clientèle. Effets positifs sur l'employé

La reconnaissance au travail permet aux employés d'atteindre certains objectifs convoités. En fait, elle contribue à renforcer le sentiment de compétence personnelle ainsi que l'estime de soi et amène l'employé à se percevoir de façon positive. Ceci a un impact sur la santé mentale de l'employé, puisque la reconnaissance lui permet de conserver un certain équilibre émotionnel. En fait, elle redonne un sens et une valeur au travail. Elle confirme également l'importance de chaque employé au sein de l'organisation.

EFFETS POSITIFS SUR L'ORGANISATION

Au niveau organisationnel, la reconnaissance engendre, de façon globale, une augmentation de la qualité de vie au travail et une amélioration de la productivité. Il importe également de mentionner qu'elle entraîne une certaine mobilisation de la part des membres de l'organisation ainsi qu'une certaine rétention du personnel. En fait, elle procure à l'employé un accroissement de son sentiment d'efficacité et de son désir de s'impliquer au sein de l'organisation.

EFFETS POSITIFS SUR LA CLIENTÈLE

La reconnaissance au travail donne une image positive de l'organisation et amène la clientèle à accorder sa confiance à celle-ci. De plus, la reconnaissance contribue à la qualité du service offert par les employés.

Les conseils de Julie



Une reconnaissance des soft-skills pour faire des salariés désengagés des super-héros de l'entreprise

Par Victor Filliaudeau, Content Manager, Cocoworker, www.cocoworker.com

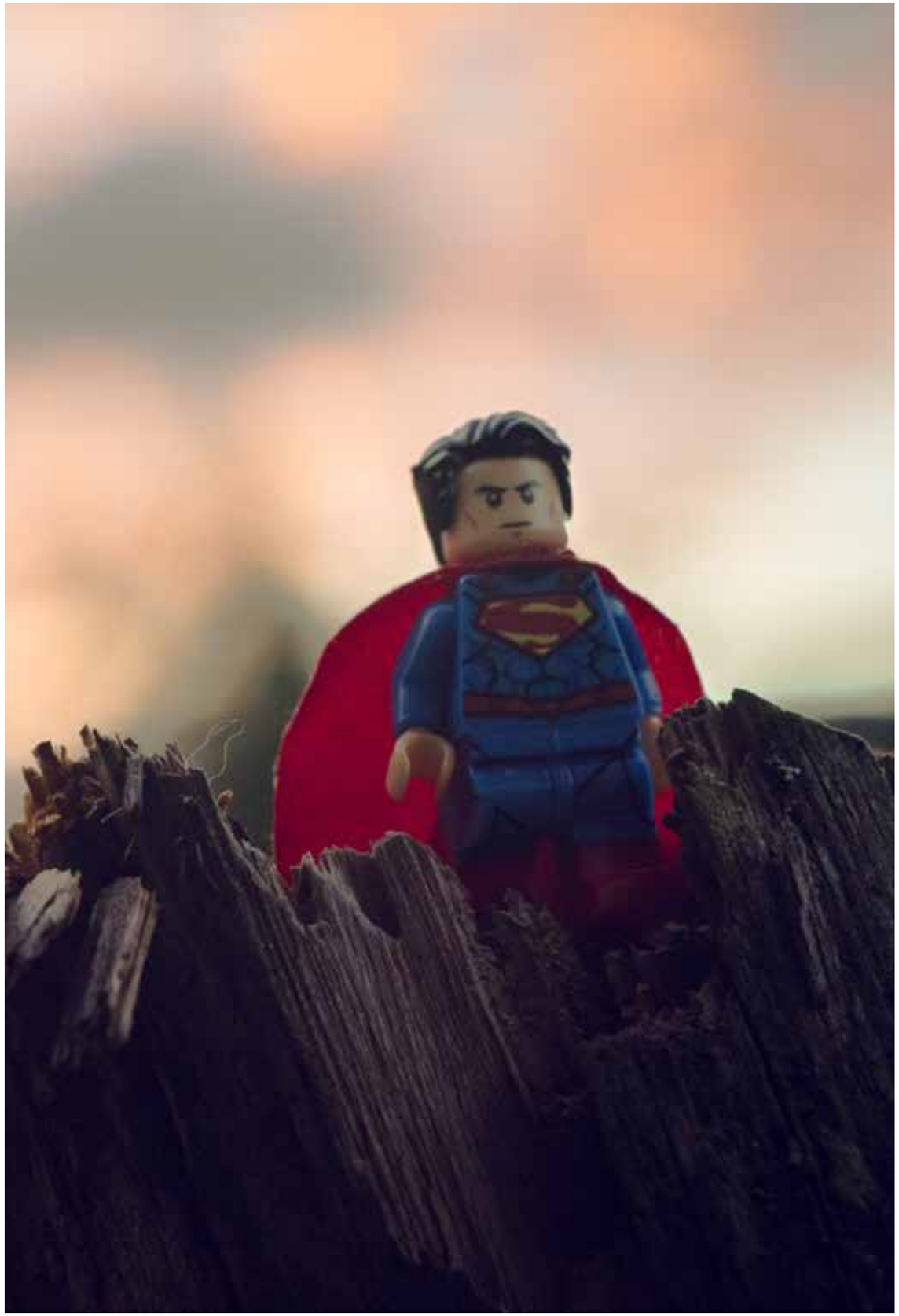
Pour beaucoup de travailleurs, **le manque de reconnaissance** est un des enjeux principaux du monde professionnel. Ainsi, selon l'étude de Cadremploi et Deloitte, **7 salariés sur 10** en souffrent. Alors qu'ils l'identifient comme le premier facteur d'influence de la qualité de vie au travail ! Et cette recherche de qualité est bien ancrée dans les esprits des salariés : l'étude de SalesForce/BVA, montre ainsi que le bien-être au travail est la priorité de 60% des salariés interrogés (notamment devant la rémunération).

Lesattentesvis-à-visdumondeprofessionnel évoluent, et beaucoup considèrent maintenant **l'épanouissement et le bien-être comme des critères essentiels de leurs missions**. Christophe Dejours, professeur au CNAM, titulaire de la chaire Psychanalyse-Santé-Travail et directeur de recherche à l'Université Paris V dit ainsi : **« Travailler, c'est bien plus qu'exécuter des tâches. C'est une transformation de soi. »** Travailler en s'épanouissant, c'est un peu Clarke Kent qui enfile son costume de Superman : ça fait « planer », et ça décuple nos capacités.

Pourquoi ces attentes ne sont pas **comblées** ? Quelles sont les raisons du divorce entre l'entreprise et de son salarié désengagé ? Quelle est la Kryptonite du travail reconnu ?

Le travail pourrait avoir **perdu en sens, et en visibilité**. C'est ce que montre Pierre-Yves Gomez dans son ouvrage, *Le travail invisible*, en expliquant qu'en se focalisant uniquement sur les résultats (et à travers une grande financiarisation), certaines entreprises ont mis de côté deux aspects constitutifs du travail. La **dimension subjective**, car le travail est réalisé par des personnes qui s'investissent et qui s'épanouissent plus ou moins, et la **dimension collective,** car on travaille toujours en lien avec un collaborateur, un client ou un fournisseur.

Or, les attentes focalisées **uniquement** sur les **résultats,** toujours plus élevées et **individualisées,** ont nui à ces deux dimensions : sans vision, sans sens, sans interactions avec ses collègues, le salarié est amené à produire un travail isolé de moins bonne qualité et à se **désengager :** on ne prête pas attention à son investissement quotidien, à son sens du collectif et on ne favorise pas la collaboration. Son manager, qui est presque le seul à posséder ce pouvoir de reconnaissance, a peut-être 50 personnes à gérer simultanément, ne peut voir tout le monde quotidiennement, et a également des exigences de résultats. Par conséquent, c'est **tout un pan du travail du salarié qui peut être ignoré par l'entreprise,** volontairement ou non, puisque ces données n'entrent



pas en considération dans un Excel de « performance ». Et si le don d'invisibilité est un concept idéal pour un personnage de Comics, c'est une grande **souffrance** au bureau.

Lesconséquencessanitairesetéconomiques sont terribles : on peut prendre à titre d'exemple l'estimation de **490 000 cas annuels de souffrances psychiques** liées au travail (Institut de veille Sanitaire) et les chiffres colossaux de l'absentéisme et du désengagement : **107 milliards d'euros en 2018** selon l'étude de l'Institut Sapiens. Un constat bien plus sombre que le dernier plan du super-vilain Lex Luthor.

Autrement dit, la reconnaissance classique mise en place dans de nombreuses entreprises est **incomplète.** Tout d'abord, parce que la reconnaissance, c'est beaucoup plus large qu'on ne le pense (Voir les différentes formes de reconnaissance identifiées par le chercheur et spécialiste Jean-Pierre Brun). Mais également car elle ne prend pas en compte ce **capital humain**, que l'on pourrait diviser en **soft skills,** des compétences dites « humaines » et « **comportementales** » : savoir communiquer efficacement, savoir travailler en groupe (d'Avengers), être force de proposition, etc.

En quoi sont-elles déterminantes ? Soft Skills et « savoir-être » **sont essentiels,** tout d'abord pour rester dans une entreprise. La compétence technique c'est bien ; mais si on n'est pas capable de **l'adapter** à notre environnement et ses enjeux particuliers, ou de s'adresser à un client ou à ses collègues sur un ton respectueux, nul doute qu'on ne sera que de passage.
Mais c'est également capital pour évoluer et collaborer ! Les soft-skills contribuent à **l'atteinte d'objectifs** – via la persévérance ou le contrôle de soi -, au **travail collaboratif** – via l'empathie ou la sociabilité – et à **l'engagement** des collaborateurs via la **gestion des émotions**, l'estime de soi et la confiance. D'ailleurs, de plus en plus d'entretiens d'embauche s'intéressent aux soft-skills.

Pour l'entreprise, reconnaître et valoriser ces qualités c'est **prendre conscience de son potentiel humain, considérer plus justement ses salariés** et favoriser la **collaboration**. Pour le/la salarié(e), c'est se sentir considéré plus justement, trouver du sens dans son action, s'épanouir et progresser collectivement.

C'est pour traiter ces thématiques que Cocoworker a lancé Kiff. Une plateforme sur laquelle les collaborateurs **peuvent reconnaître et valoriser les qualités humaines de leurs pairs, grâce à des «kiffs»** : des retours positifs, soigneusement expliqués et liés à **des soft-skills.** Dans un double intérêt : prendre conscience de ses forces (on ne s'autoproclame pas « leader humain », mais nos pairs peuvent voir cette qualité en nous et nous aider à la perfectionner), et développer une habitude de feedback et d'attention positive aux autres. Tout ceci participe à consolider l'intelligence émotionnelle, compétence managériale indispensable à la performance individuelle et collective, à l'heure où les leaders sont appréciés pour leur capacité d'écoute, de respect, de coaching et de communication. Enfin, celui qui souhaite progresser en « efficacité » pourra se servir des autres kiffs envoyés comme de pistes, d'exemples pour orienter ses efforts.

Reconnaissons les soft-skills de nos pairs ! Peut-être que chacun peut devenir, s'il le souhaite, un **super-héros :** un humain augmenté non pas par la technologie, mais par **l'apprentissage et la collaboration**.

Distribuez des compliments, c'est bon pour la santé !

Par Cocoworker

Tu ne nous mènes jamais en bateau, et tu nous écoutes : merci, capitaine de navire !

Ta communication humaine et empathique ferait passer Gandhi pour une brute.

Ton sourire et ton esprit collectif sont aussi réconfortants qu'une glace choco-vanille.

Ton leadership incroyable nous emmène encore plus haut que la Tour Eiffel !

Ta créativité enflammée m'impressionne encore plus que l'album posthume de Johnny !

Ton efficacité au travail est tellement incroyable qu'Hercule voudrait un autographe.

Une efficacité sans faille : tu restes professionnel même quand la cafetière est en panne.

Ton adaptabilité est tellement légendaire qu'Arthur veut siéger à ta table de réunion.

Le pouvoir des feedbacks sur ses relations professionnelles

Par Saphia Larabi, Directrice de l'Observatoire Spinoza, co-auteure de la *Boîte à Outils du Chief Happiness Officer* (Dunod), http://academiespinoza.fr/.

« Le meilleur moyen de changer un comportement à long terme est d'obtenir un feedback à court terme. L'inverse n'est pas vrai. »

Seth Godin

Faire un feedback positif, pointer ce qui est bien fait, ce qui fonctionne, encourager, féliciter, faire progresser, perfectionner… Est-ce que ça compte vraiment ?

Le Feedback (étymologiquement, nourrir en retour) est le fait d'exprimer un retour à son interlocuteur sur son acte (une performance ou un comportement) afin de le modifier, le corriger ou le renforcer. Il est simultanément donné et reçu, et concerne tout le monde collègues, managers, clients, partenaires.

Il s'agit d'un puissant outil de management à fort impact sur les relations professionnelles. Accessible et peu couteux, il permet de reconnaître les contributions de chacun et encore de partager une vision, mobiliser sur des projets, guider la progression du travail en régulant les actions et ajustant les comportements aux objectifs. Le feedback peut être négatif ou positif. Il a alors pour objectif de construire sur ce qui est bon et de planifier le développement. Pourquoi est-il si important de reconnaître, féliciter et encourager ses collaborateurs ? Comment un manager peut-il transmettre des retours permettant de développer le potentiel de celui qui le reçoit ? Quelles caractéristiques essentielles pour un feedback à fort impact favorisant le bien-être et l'engagement des collaborateurs ?

Lors de vos retours sur action, êtes-vous du genre à mettre l'accent sur l'erreur commise (l'échec, l'oubli, la maladresse ou l'imperfection) ou à vouloir développer les ressources requises pour le projet (engagement, motivation, esprit d'équipe…) ? Un impératif directeur : Ce sur quoi l'on porte son attention s'accroît. En outre, l'effet pygmalion opère pour renforcer les compétences détectées chez l'autre.

L'individu est, par défaut, câblé sur le négatif. Si votre manager vous remercie pour ce travail, intelligent, de qualité, rigoureux et convainquant mais un peu lent. Que retiendrez-vous ? La plupart des gens retiendront de travailler plus vite. En



effet, pour des raisons anthropologiques, il est plus facile de remarquer et retenir le négatif. Ainsi a-t-on naturellement tendance à faire des retours sur les dysfonctionnements, le manque à gagner, l'aléa et le problématique. C'est l'attrait naturel de la pente descendante du négatif.

À l'opposé, les recherches de psychologie positive reconnaissent une spirale positive ascendante (Fredrickson 2009) et nous invite à donner la priorité aux émotions positives, apte à élargir le champ d'attention et à construire des ressources comme la capacité à innover pour résoudre les difficultés présentes. Ainsi le fait de se connecter à du positif démultiplie les compétences d'un individu. Le feedback positif permet de motiver les gens à continuer de faire ce qu'ils font bien et à le poursuivre avec détermination et créativité

Par ailleurs, concernant les équipes, un ratio de positivité a été mis au jour. En étudiant les retours sur les membres de 60 équipes de direction d'unités commerciales stratégiques de grandes sociétés de traitement d'information, les recherches de Heaphy et Losada constatent une corrélation entre les retours



positifs ou négatifs et la performance des équipes. Ainsi, les équipes les plus performantes reçoivent près de 6 commentaires positifs pour chaque critique (ratio de positivité des équipes de 5,6). En comparaison, les équipes peu performantes obtenaient 3 commentaires négatifs pour un commentaire positif et les équipes moyennes deux fois plus de commentaires positifs que de négatifs. Ces chiffres démontrent l'impact d'une critique négative et la nécessité de conduire des retours positifs pour le bien-être des collaborateurs et leur performance.

L'enjeu principal du feedback est de reconnaître l'individu et de surcroît de contribuer à maintenir l'engagement : 69% des collaborateurs déclarent être prêts à travailler davantage s'ils sentaient que leurs efforts étaient mieux reconnus. Les chiffres peuvent varier d'une étude à l'autre mais ce qui demeure certain est que le manque de feedback conduit le manque d'engagement (Gallup, 2015 : près de 67% des employés recevant des retours positifs de leurs managers étaient engagés dans leur travail, contre 31% des employés recevant des critiques).

Le Feedback marque un tournant dans le mode de management où les collaborateurs veulent davantage être coachés que fliqués. Une étude réalisée par SuccessFactors et Oxford Economics (2014) révèle un manque constant de feedback : moins de la moitié des salariés disent recevoir des feedback réguliers et 65% aimeraient en recevoir plus fréquemment. Ce besoin est d'autant plus fort auprès de la génération millennial veulent être coachés et non contrôlés : ils souhaitent obtenir davantage de feedback que leurs collègues, plus fréquemment, au moins une fois par mois, voire une fois par semaine. En ce sens le feedback devient facteur de développement personnel. Pour autant, seuls 46% d'entre eux affirment que leurs managers ont répondu à leurs attentes en matière de feedback. Ainsi, les managers ont-ils besoin d'être soutenus pour répondre à leurs attentes.

Évidemment, tout retour négatif n'est pas à proscrire. Il s'agit plutôt d'en modérer la formulation afin de d'orienter le retour sur du constructif. Une récente étude de la Harvard Business Review met au jour le contraste suivant : si personne ne veut donner de retour négatif, il semblerait que la plupart des collaborateurs souhaitent réellement entendre les retours négatifs. En effet, les retours correctifs (57%) sont plus attendus que des éloges et appréciations positives (43%). 72% d'entre eux pensent que leurs performances s'amélioreraient si leur manager leur donnait des retours correctifs. Comment un manager peut-il transmettre des retours positifs permettant de nourrir et conduire le travail du collaborateur ?

10 CONSEILS POUR NOURRIR DES RETOURS POSITIFS :

1. Prévoir un temps et un lieu adapté à l'échange. Idéalement, immédiatement après la performance voire dans la semaine suivante (et non pas réservé à l'entretien annuel).
2. Parler à la première personne.
3. Être sincère et authentique. Adoptez une attitude accueillante et bienveillante, empreinte d'empathie. Ayez en tête qu'il n'est pas toujours facile de recevoir un retour qui peut facilement déclencher des mécanismes de défenses automatiques.
4. Commencer par du positif.
5. Penser à mentionner les points forts appréciables émanant du travail ou de la façon d'être du collaborateur.
6. Se concentrer sur les faits concrets et spécifiques. S'appuyer sur des faits objectifs plutôt que des jugements subjectifs ; des faits précis et spécifiques abordant les causes et conséquences ;
7. Formuler des critiques constructives plutôt que des critiques destructives.
8. Ouvrir à une opportunité d'échange. Plutôt qu'un rapport descendant, proposer un espace collaboratif.
9. Proposer des suggestions utiles et axes de développement voire du soutien pour construire des solutions ensemble : comment puis-je t'aider ?
10. Démultiplier l'effet : penser au retour immédiat, continu ou en public.

Prêt à donner et recevoir des retours positifs ? A vos cas pratiques ! Et partagez nous vos retours d'expériences.

Pour être heureux, on joue en collectif !

Par Benjamin Combes, fondateur des Ateliers Durables, www.ateliersdurables.com

Les plateformes telles qu'Uber ont révolutionné la relation au travail pour le meilleur - pour l'utilisateur - mais surtout pour le pire. L'auto-entrepreneur y apparaît comme une figure isolée, précaire, qui "bricole" un statut. Les médias ont tendance à se focaliser sur ces plateformes alors que se développent aujourd'hui de nombreuses formes de collectifs professionnels bien plus enthousiasmantes : coopératives, réseaux de freelances, communautés de coworkers, SCOP…

Aux Ateliers Durables, nous revendiquons par exemple notre statut de collectif entrepreneurial : un réseau de personnalités engagées sur les questions du travail, autonomes et qui mutualisent leurs compétences. L'objectif : s'appuyer sur l'interdisciplinarité pour mieux répondre aux besoins des entreprises sur la santé et le bien-être au travail.

Mais justement, côté travail, ça ressemble à quoi un collectif ?

Pour en saisir les contours mouvants, nous nous sommes appuyés sur le cadre d'analyse développé par François Rousseau, chercheur-militant et pionnier de l'économie sociale et solidaire (ESS). Dans un collectif, il distingue 3 dimensions inséparables : la tribu, les mythes et les rites.

La tribu, ce sont les gens qui composent le collectif. Par exemple, la coopérative Coopaname rassemble environ 800 membres qui exercent des métiers différents, mais se salarient tous au sein du groupe. Tous n'ont pas pour autant le même statut ou la même implication : certains choisissent ainsi de devenir sociétaire de la coopérative, pour davantage influer sur les décisions, d'autres restent plus en retrait.

Les mythes, ce sont nos croyances, les quelques certitudes qui nous rassemblent et fondent notre action. Notre collectif aux Ateliers Durables s'organise autour d'un récit et de buts communs : le désir de rendre nos publics acteurs de leur santé et leur bien-être, la volonté de mener de front la transition écologique et sociale, le primat accordé à la discussion sur l'évaluation chiffrée. Ces convictions partagées deviennent aussi des critères de sélection quand il s'agit d'élargir la tribu.

Les rites, enfin, ce sont les pratiques collectives, qui nous permettent de partager et d'entretenir les liens. Après avoir sorti notre laptop dans une dizaine d'espaces de coworking, force est de constater que la convivialité est



souvent absente. Résultat, les lieux qui font émerger de vraies communautés de coworkers sont rares : Mutinerie et le réseau des freelances, ou la Cordée présent à Lyon, Paris, Annecy ou Nantes font partie des rares exceptions.

Pour exister et grandir, un collectif a besoin de faire vivre ces 3 dimensions. Et le bien-être au travail dans tout ça ? Ce sont nos membres qui en parlent le mieux ! Ils mettent en avant la convivialité du réseau, les valeurs communes, ou la possibilité de confronter leur pratique avec d'autres.

Reste une inconnue, pour que ce droit au bonheur au travail soit complet : la question de la couverture sociale. Retraite, grossesse, maladies : les indépendants que nous sommes n'avons pas les mêmes droits que les salariés. La France compte aujourd'hui 830 000 freelances, soit autant de force pour pouvoir négocier une protection sociale rassurante : ici aussi des collectifs se montent afin de monter au créneau et d'avoir une résonance politique.

Conclusion : pour parler bien-être au travail, autant que le cordonnier soit bien chaussé. La coopération est au cœur de nos dispositifs de travail et permet un épanouissement certain. Les ajustements existent, se discutent mais nous restons intimement persuadés que cette valeur coopérative sera centrale dans les formes du travail du futur.


«Les meilleures choses qui arrivent dans le monde de l'entreprise ne sont pas le résultat du travail d'un seul homme. C'est le travail de toute une équipe.»
Steve Jobs


COMME UN SENTIMENT DE DÉCALAGE
DIFFERENCE(S) ET (HAUT) POTENTIEL EN RÉUNION
IL ETAIT UNE FOIS DANS UNE RÉUNION SORT FORT TRANQUILLE...
UN ESPRIT PLUTÔT RAPIDE...
MAIS ASSEZ SENSIBLE
BLA
BLA
TIC TAC
CHALEUR
AVEC CETTE IMPRESSION ETRANGE DE DECALAGE PERMANENT...
Mais c'est moi où ils sont tombés ?!
Hey les gars c'est par là !
SOLUTION
??
TU SAIS, QUAND AU DÉBUT DE LA RÉUNION TU AS DEJÀ LA SOLUTION... MAIS QUE TU NE PEUX RIEN DIRE CAR C'EST PAS TON RÔLE/MAL VU... C'EST FRUSTRANT NON ?! TOI AUSSI TU CONNAIS ÇA ?
BIENVENUE DU CÔTÉ EFFERVESCIENT DE LA FORCE
ALORS PERSONNE N'EST D'ACCORD SUR L'ÉTIQUETTE...
HAUT POTENTIEL
SURDOUÉ
ZÈBRE
CAMÉLÉON
PHILOCOGNITIF
SENTINELLE
EMOTIF TRAUMATIQUE
ATYPIQUE PERSONNE dans l'INTELLIGENCE & l'EMOTION
mais on s'y fait en fait !
LEUR DIFFÉRENCE? LEUR MODE DE FONCTIONNEMENT
TRAITEMENT ACCÉLÉRÉ DES INFOS
PENSÉES ACCÉLÉRÉES
HYPERSENSORIALITÉ + HYPERSENSIBILITÉ
PENSÉE DIFFÉRENTE
ATTENTION A CAMOUFLAGE
EFFERVESCIENCE MODE D'EMPLOI
MAIS ENCORE TROP AVANCENT MASQUÉS... DERRIÈRE UN EPUISANT MASQUE DE NORMALITÉ
Alors qu'il suffit de quelques ingrédients pour libérer leur HAUT POTENTIEL
SENS
PASSION
ENVIRONNEMENT ADAPTÉ JE(U)
A VOUS DE JOUER!
CE SONT DES ETRES TALENTUEUX & IMAGINACTIFS A HAUT POTENTIEL D'INNOVACTION !
EFFERVESCIENCE

L'amélioration continue en équipe

Par Raphaël Maisonnier, co-fondateur de OuiSpoon, www.ouispoon.fr.

Tout d'abord, rendons à César ce qui est à César. La bonne pratique que je m'apprête à vous partager n'a pas été inventée par nous, mais nous a été transmise par Nicolas Hennion, une personne extraordinaire qui permet à ses clients de produire et vendre mieux, plus, plus vite, et avec le sourire.
Cette pratique, que dis-je, ce rituel, nous l'appelons la réunion en étoile. Elle a lieu tous les lundis, de 10h à 10h30, après avoir tous pris notre petit-déjeuner ensemble pour commencer la semaine du bon pied. Elle est rapidement devenue indispensable à OuiSpoon.

Qu'est-ce donc que cette réunion en étoile ?

C'est un moment de cohésion d'équipe et de réflexion fort au cours duquel chaque personne soumet ses idées d'amélioration concernant l'organisation de OuiSpoon. Tout le monde vote pour les idées proposées, et les meilleures idées sont instantanément mises en place. Non seulement, l'équipe s'améliore de manière continue toutes les semaines (3 * 50 = 150 améliorations par an environ !), mais en plus, cela permet à chacun d'apporter sa pierre à l'édifice et de s'engager dans le projet, qui devient en réalité son projet.

Nous sommes aujourd'hui 10 chez OuiSpoon et cela fonctionne très bien. Pour une plus grande entreprise, cette réunion se ferait très bien au niveau des équipes au lieu de l'entreprise entière

Concrètement, comment cela fonctionne-t-il ?

Une étoile à 5 branches est dessinée (cf photo plus bas) ; un mot est associé à chaque branche :

- OK : il faut se mettre d'accord sur un sujet.
- ON : il faut commencer à faire quelque chose
- OFF : il faut arrêter de faire quelque chose
- + : il faut faire plus de quelque chose
- - : il faut faire moins de quelque chose

Puis :

1. Chacun note ses idées sur ses post-its (2mn)
2. Chacun lit ses post-its et les place sur la branche associée (2mn)
3. Chacun vote pour ses post-its préférés. On compte le nombre de post-its total puis on le divise par 2. C'est le nombre de votes (bâtonnets) auxquels chacun a droit ; (2mn)
4. Les trois post-its ayant le plus de votes sont placés au centre de l'étoile, discutés et implémentés (24mn).

Cette réunion en étoile est devenue la véritable pierre angulaire de l'organisation de OuiSpoon. De nombreuses idées y voient le jour, sont débattues, et mises en place. D'ailleurs, d'autres entreprises avec lesquelles nous avons discuté s'y sont essayées aussi… sans plus jamais la lâcher ! Si cela vous intéresse, vous pouvez retrouver des résumés vidéos de nos différentes réunions en étoile sur nos réseaux sociaux (LinkedIn, Youtube), exploiter nos idées, ou proposer des améliorations !

Ces petits gestes qui changent tout

Par l'équipe de Nap&Up, http://nap-and-up.com/



Chez Nap&Up, on cultive la bonne ambiance depuis la création de l'entreprise. Aujourd'hui, la start-up est composée de quatre personnes et la communication est le maître mot de la société. Et ça commence dès le matin: un simple "bonjour", un "comment ça va aujourd'hui?" permet directement de rendre l'atmosphère au travail plus légère. Un grand nombre de personnes arrivent sur leur lieu de travail et s'installent à leurs bureaux sans communiquer avec leurs collègues. Chez Nap&Up, dès que c'est possible, on prend le temps, on discute quelques minutes, autour de la table ou d'un petit-déjeuner afin d'apprendre à se connaître ou d'échanger sur des sujets variés.

Et ça continue tout au long de la journée! Disposant d'une cuisine dans nos locaux, nous cuisinons souvent ensemble. Cela permet de s'accorder une vraie pause en équipe et de partager un moment de détente convivial sur le lieu de travail afin d'entretenir de bonnes relations.
Un autre aspect positif au sein de la start-up est la flexibilité dont dispose chacun. En fonction de l'emploi du temps, des imprévus de transports ou des envies, il est tout à fait possible d'adapter son lieu de travail sur une journée (chez soi, dans d'autres locaux, en déplacement etc). Cela favorise la confiance au sein de la société.

Le dernier point important pour entretenir la bonne entente chez Nap&Up, et certainement le plus apprécié, est le droit (pour ne pas dire le devoir) à la sieste. S'accorder un moment de pause dans sa journée, fermer les yeux, se recentrer sur soi ou aller s'isoler avant ou après une réunion importante permet de se ressourcer pour mieux repartir travailler. Grâce à la salle de sieste que nous avons installée dans nos locaux, notre seule interdiction est de dire que nous sommes fatigués ! (sinon, on file à la sieste!)

4) Le manager... et les autres

Les managers, chefs d'orchestre de l'épanouissement

Par Noëmie Martin-Pascual, co-fondatrice de BloomR Impulse, www.bloomr.life.

"75 % des collaborateurs ne quittent pas leur emploi, ils quittent leur chef" - étude Officevibe

Le rôle du manager est doucement en train d'évoluer. D'une posture de "commandant", qui contrôle, il passe à une posture de mentor qui soutient et conseille, de jardinier qui fait grandir, et de chef d'orchestre qui coordonne. Un orchestre se compose d'instruments variés, joués par des interprètes possédant leur propre style. Le chef d'orchestre est là pour qu'ensemble, ces musiciens donnent vie à une œuvre commune harmonieuse. De la même façon, le rôle du manager est de fédérer une équipe composée de personnalités variées, et de s'appuyer sur les atouts et talents de chacun pour avancer vers un objectif commun dans la fluidité et la cohésion.

Pour cela, il s'agit de prendre en compte l'individualité de chaque personne tout en l'intégrant au groupe, ce qui signifie apprendre à connaître chaque collaborateur, personnellement.

On entend par là :

- Cerner ses atouts, ses talents, ses qualités, mais aussi ses limites et ses freins
- Comprendre ses préférences et ses aspirations
- Décoder son mode de fonctionnement
- Mettre des mots sur ses besoins et ses attentes
- Comprendre son rapport au travail
- Identifier ses leviers de motivation et démotivation
- Sans chercher à entrer forcément dans son intimité, s'informer dans les grandes lignes sur sa situation personnelle.

Cette connaissance est à la base d'un management plus humain, fondé sur le respect, la confiance, l'empathie, la bienveillance et l'authenticité - des valeurs essentielles au bon fonctionnement d'une équipe et à l'épanouissement de ceux qui la composent. Apprendre à connaître ses collaborateurs passe avant tout par le dialogue et l'observation, et par un intérêt sincère pour l'autre. Il s'agit de créer une complicité suffisamment forte pour



instaurer de la confiance et du respect mutuel et encourager l'échange. Les retombées sur le bien-être des collaborateurs sont multiples.

1. La reconnaissance

La reconnaissance est un des premiers facteurs de bien-être au travail. Or, elle ne passe pas uniquement par la reconnaissance des résultats ou de la performance. Elle passe aussi (peut-être même surtout), par la valorisation des atouts et de la personnalité et par l'acceptation des limites de chaque individu. Par exemple : respecter qu'une collaboratrice dotée d'une grande créativité soit réservée et reste en retrait lors des discussions en groupe et lui accorder plus de temps en face-à-face pour récolter ses idées. Il s'agit de saluer la contribution toute personnelle que chacun apporte, à sa manière, afin d'aider les collaborateurs à mesurer la vraie valeur ajoutée qu'ils apportent à l'entreprise. Cette proximité permet par ailleurs de reconnaître les besoins et les contraintes des individus, et d'offrir plus de souplesse et un meilleur équilibre dans la gestion des emplois du temps et des conditions de travail en général.

2. Le plaisir au travail

Reconnaître que chacun a ses propres talents et affinités est un premier pas vers le job crafting, une pratique qui consiste à ajuster le périmètre d'un poste aux particularités de celui qui l'occupe pour favoriser le plaisir au travail. Lorsqu'on connaît bien l'autre, on est plus enclin à lui faire confiance. Par exemple, dans une équipe de commerciaux, cela permet de laisser la liberté à une collaboratrice éloquente de démarcher par téléphone et à une autre dotée d'une belle plume de favoriser les mails, ou encore d'encourager l'initiative d'une troisième qui propose de créer une mini-formation en ligne pour les nouvelles recrues. C'est à la fois une excellente façon de révéler les talents et de booster la motivation et la satisfaction.

3. La motivation

Tout le monde n'utilise pas le même carburant pour remplir son réservoir à motivation. Un manager qui accepte que chacun garde son propre mode de fonctionnement s'ouvre à la nécessité d'ajuster ses pratiques en conséquence. Par exemple, s'il constate qu'un de ses collaborateurs a besoin de variété dans ses missions pour rester motivé, il pourra y veiller en lui proposant de nouveaux projets, des évènements auxquels se rendre, en l'encourageant à apporter lui-même des propositions nouvelles.

4. Le développement des individus

Impulser le développement de ses collaborateurs - développement de compétences, promotions, mobilités - est un des rôles majeurs du manager. Or, pour proposer un soutien pertinent et personnalisé, les managers ont besoin de bien cerner le potentiel de chacun et les axes de progrès. Plutôt que de suivre un processus standardisé de gestion de carrière, ils pourront ainsi encourager un collaborateur à prendre la tête d'un projet pour stimuler son leadership ou proposer à un autre une mission inhabituelle pour l'inciter à sortir de sa zone de confort.

5. La cohésion

Évoluer dans une équipe dynamique et soudée est une condition sine qua non au bien-être au travail. Or, les malentendus et les conflits sont fréquents au travail, et proviennent souvent d'un manque de communication et de dialogue. Les managers ont la difficile tâche de créer un climat bienveillant et positif, où chacun peut se sentir libre de prendre naturellement sa place. Les managers qui connaissent bien chaque membre de leurs équipes peuvent faire le pont entre les uns et les autres, se poser en médiateurs et favoriser l'émergence d'une dynamique fructueuse où le de potentiel chacun s'intègre harmonieusement au sein du groupe.

Cette démarche de connaissance de ses collaborateurs commence par soi. Dans un souci d'exemplarité, il est essentiel que les managers s'engagent eux aussi dans une introspection, pour faire le point sur leurs pratiques et le type de manager qu'ils sont et/ou souhaitent devenir. Ils en auront besoin pour adapter plus facilement leurs pratiques à chacun tout en restant cohérents et authentiques.

Manager à l'ère de l'humain

Par Sylvain Boutet, co-fondateur de l'Académie Spinoza et co-auteur de la *Boite à Outils du Chief Happiness Officer* (Dunod), http://academiespinoza.fr/.

Nous vivons dans un monde dans lequel tout va plus vite : modes, technologies, innovations, marchés, … un monde dans lequel l'information est abondante, pléthorique et qui invite sans cesse à s'adapter, bouger, changer et être agile.

On parle d'un monde VICA :

Volatile : le rythme des changements est très rapide ;

Incertain : il est difficile de faire des prévisions à long terme ;

Complexe : les facteurs à prendre en compte sont nombreux quand il s'agit de décider ;

Ambigu : les informations sont souvent contradictoires et le doute est présent à chaque instant.

Selon que l'on choisisse de chausser ses lunettes grises ou ses lunettes roses, on pourra trouver ce monde plutôt angoissant ou au contraire plein de possibilités ! Bien souvent on alternera entre les deux selon les jours et selon que la réalité nous semblera favorable ou défavorable.

Dans un monde VICA, les anciens modèles d'organisation, de prise de décision et d'investissement deviennent obsolètes. Au moment où l'on pose de grands espoirs dans l'intelligence artificielle pour nous aider à appréhender et gérer cette complexité, certaines organisations choisissent aussi de miser sur l'être humain et ses incroyables capacités à s'adapter et à évoluer pour faire face à tous ces changements de paradigmes.

Quoi de mieux qu'un cerveau humain motivé, engagé, créatif et en pleine possession de ses capacités pour interagir avec un monde qui change ? Encore faut-il que les hommes trouvent dans leurs organisations les conditions de l'expression de ce plein potentiel.

Toutes les enquêtes sur la qualité de vie au travail montrent que les attentes principales des collaborateurs sont : trouver du sens à son travail, pouvoir développer et exprimer ses talents, être autonome et responsable dans l'exercice de ses missions,entretenir des relations de qualité avec ses collègues et son management, obtenir de la reconnaissance pour son engagement pour l'équipe et l'organisation.

Qui est aujourd'hui mieux placé qu'un manager pour créer les conditions de travail qui répondent à ces attentes ? Pendant des décennies on a demandé aux managers d'être avant tout centrés sur « la production » : de cadrer les opérations, de fixer les objectifs, de mettre la pression pour qu'ils soient atteints, de s'assurer que l'équipe est opérationnelle pour dérouler les process prévus.

Aujourd'hui, il ne suffit plus d'assurer la production, il faut aussi se préparer à réagir vite et bien dans un monde qui bouge. On attend donc également d'un manager qu'il aide son équipe à développer son potentiel et qu'il crée les conditions pour que celui-ci s'exprime pleinement.

Manager « à l'ère de l'humain », c'est accompagner son équipe pour qu'elle prenne confiance dans ses capacités et ses complémentarités et qu'elle prenne plaisir à grandir, progresser et réussir ensemble.

Pour y parvenir, voici les 5 questions clés à se poser régulièrement :

Que puis-je faire pour que mes collaborateurs aient conscience de l'utilité et du sens de leur travail, de leur contribution à la vie du service, du site, de l'entreprise ?

Que puis-je faire pour que mes collaborateurs découvrent, développent et mettent en œuvre leurs talents dans les meilleures conditions pour eux et pour l'équipe ?

Que puis-je mettre en place pour développer la confiance, l'autonomie et la responsabilisation au sein de mon équipe ?

Que puis-je mettre en œuvre pour que l'ambiance de travail et la qualité des relations soient excellentes ?

Ai-je suffisamment exprimé de la reconnaissance et donné du feedback à chacun des membres de mon équipe cette semaine ?

Les managers pourront jouer pleinement ce rôle si la Direction est sincèrement convaincue de l'importance de faire confiance aux hommes pour permettre à l'organisation d'évoluer et de se développer sereinement en toutes circonstances.



Cultiver la créativité de mes équipes : pourquoi et comment ?

Par Valérie Bogaert, artiste plasticienne, facilitatrice, formatrice en créativité, et Carole Cesareo, coach, facilitatrice, formatrice en soft skills, fondatrices de Art for Me, www.artforme.fr.

Dans un monde en profonde mutation avec la révolution numérique et l'impact de l'Intelligence artificielle comment s'adapter, aller de l'avant ? Et bien notamment grâce à la créativité, l'une des compétences dites « douces » car c'est grâce à elle que vous allez pouvoir faire des ponts entre plusieurs idées, collaborer avec les autres, aller chercher ensemble la bonne solution et rester innovant et chasser l'angoisse de l'inconnu.

Le rôle du manager

Bien entendu, le manager a son rôle à jouer pour accompagner ses équipes vers un écosystème où chacun a envie d'apprendre et d'entreprendre en valorisant les atouts de chacun. En créant un cadre bienveillant dans lequel chacun s'écoute, faciliter le participatif, créer des interactions libère le potentiel et les énergies des collaborateurs tout en leur permettant de tisser des relations autrement.
Pour favoriser la créativité chez les autres il est important de veiller à respecter leurs idées et montrer qu'elles ont de la valeur pour vous. Comme le conseille Francesca Gino, professeur à la Harvard Business School, le manager « pourra réagir positivement à des suggestions médiocres en soi mais pouvant servir de tremplin à de meilleures idées ».
Comment faire concrètement pour stimuler la créativité des équipes ? Parmi les méthodes dites créatives, nous vous recommandons deux approches :

Le Mind Mapping.

Cette « carte heuristique » aussi appelée « carte mentale » ou encore couteau suisse du cerveau est un schéma qui illustre le cheminement de la pensée. Tony Buzan qui a officiellement conceptualisé la méthode dans les années 70 prône une approche mémorielle multimodale, qui utilise toutes les ressources du cerveau. La partie gauche du cerveau serait plus rationnelle, logique, alors que la partie droite correspondrait à la créativité et à la pensée holistique (vue d'ensemble).
Une carte mentale est donc un schéma avec des mots clés, couleurs, dessins, organisés autour d'un sujet central, qui a des ramifications (sujets principaux et sujets secondaires).
Elle peut répondre aux questions « Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? ». Son aspect visuel permet une lecture immédiate pour tous.

Le World Café.

Cette méthode, qui aurait été proposée pour la première fois en 1995 par Juanita Brown et David Isaac, deux universitaires américains, met en avant l'intelligence collective et développe des pistes concrètes et rapidement opérationnelles pour les organisations. Elle est particulièrement utile pour faire participer de larges groupes. Elle permet de mobiliser les différents acteurs d'une organisation en stimulant la créativité collective, autour d'un projet, d'un sujet d'amélioration...

Ce processus reproduit l'ambiance d'un café dans lequel les participants débattent d'une question ou d'un sujet en petits groupes autour de tables d'où son nom. À intervalles réguliers, les participants changent de table. Un hôte reste à la table et résume la conversation précédente aux nouveaux arrivés. Les conversations en cours sont alors 'fécondées' avec les idées issues des conversations précédentes avec les autres participants.

Nous espérons avoir attisé votre curiosité !

On l'a vu, créativité va souvent de pair avec collectif alors n'hésitez pas à profiter de vos collègues pour brainstrormer. Un Mind Mapping servira par exemple à synthétiser l'état d'avancement d'un projet quand un World Café initiera un projet de transformation impliquant plusieurs services. Une belle façon de mieux connaître « les autres » et d'aller aussi vers des relations plus harmonieuses avec eux…



Manager en prenant soin des autres

Par Marie Bouillaud, co-fondatrice de Yusse, www.yusse.fr.

On ne devient pas immédiatement manager. Notre promotion à la fonction de manager nous donne un statut dans l'entreprise, mais ne fait pas pour autant de nous automatiquement des «bons» managers. On parle de «managérialité» (E. Delavallée, 2004) pour définir le processus par lequel une personne devient manager.

Or, bien (trop) souvent, un expert technique après des années d'expérience se voit récompensé par une mobilité. On attendra maintenant de lui de mettre au service de l'entreprise des compétences stratégiques, en animation d'équipes, en accompagnement au changement, en développement de compétences, etc.

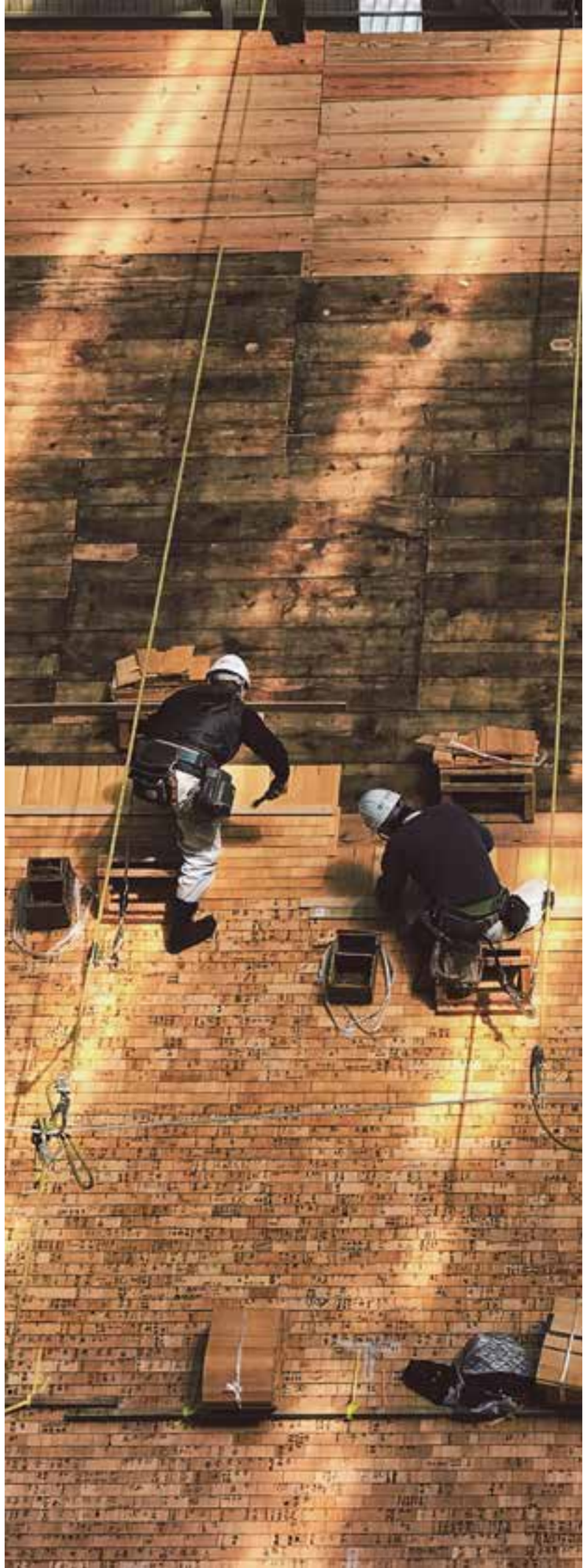
Construire sa «managérialité»
Être un manager, cela s'apprend, se travaille, s'accompagne. Les dimensions culturelles, sociales, cognitives et émotionnelles nécessaires à la fonction commencent à être acquises avant la nomination.

Toutefois, la managérialité (en tant que processus) ne cesse d'évoluer. Ne serait-ce que parce que la nouvelle ère de « ruptures » (mondialisation, révolution technologique, nouveaux principes d'organisation du travail, individualisation et financiarisation) vient profondément modifier l'organisation de l'entreprise. Les structures et les acteurs sont en mouvement perpétuel.

Et puis, qu'est-ce qu'être un «bon» manager?
Le manager intermédiaire est régulièrement tiraillé entre «faire» et «faire-faire», il est l'objet de reproches de la part de ses collaborateurs, de la Direction... Mais est aussi un intermédiaire indispensable pour défendre les intérêts, arbitrer, prendre des décisions, négocier avec les parties prenantes, etc.

Être un bon manager dans une entreprise «A» fait-il de nous obligatoirement un bon manager dans une entreprise «B»? Alors que l'intégration des valeurs et de la culture de chaque entreprise influence l'exécution de nos missions et la reconnaissance de nos rôles.

Comment créer la confiance et la coopération dont il a besoin pour gagner en influence à l'extérieur de l'équipe (Direction, pairs) et au sein de l'équipe, pour assurer son propre bien-être en tant que manager? Pour maintenir un niveau élevé de satisfaction, de motivation et de performance, le manager doit être le garant de l'équité et de la justice au sein de ses équipes. Le lien entre traitement «injuste» et stress est



établi. Il existe toutefois une possibilité de le réduire.
Le diagnostic et l'accompagnement pour créer les conditions d'une qualité de vie au travail.

Afin d'accompagner le manager dans l'atteinte de conditions de travail favorables à l'exercice de ses missions et au bien-être (comme source de performance) de son équipe, deux formes d'intervention complémentaires peuvent être proposées :

Enquête sociale, diagnostic et préconisations d'actions
D'abord, en réalisant une photo de la situation, par le biais d'entretiens individuels avec les acteurs clés et des entretiens collectifs. L'analyse alors conduite de l'organisation, la stratégie, le contexte (stable, en transformation ou dégradé), etc. permet de comprendre les conditions d'exercice du manager et d'identifier des leviers d'actions.

Accompagnement du manager
Une fois les objectifs fixés, le manager sera accompagné dans la mise en œuvre de pratiques respectant la justice organisationnelle.

Car, de la même manière que les employeurs attendent un retour sur investissement lorsqu'ils engagent des salariés, ceux-ci espèrent un « retour sur engagement ».

Gérez votre écologie mentale ! Pour votre bien-être et le plaisir au travail de tous...

Gaël Allain, docteur en psychologie cognitive et chercheur associé à la Chaire transformation digitale de Grenoble Ecole de Management, directeur scientifique de My Mental Energy Pro, www.mymentalenergy.com.

L'écologie mentale a un impact sur les rapports humains et la performance

Deloitte, dans son rapport Global Human Capital 2016 Trends, attire l'attention sur les employés et leaders « submergés ». De plus, une compilation récente d'études (1) sur la performance a révélé le lien étroit entre performance du leader et santé psychique de ses collaborateurs : une bonne santé psychique favorise l'engagement, la créativité, la coopération, et réduit l'absentéisme ou le turn-over.

La bonne gestion de l'énergie mentale permet aussi de relever des défis, comme des « coups de bourre » ponctuels, liés à la charge de travail perçue (2). En clair, la charge de travail perçue dépend du niveau de fatigue mentale, et du sentiment d'être armé pour faire face. Conséquence : des équipes avec un plus haut niveau d'énergie mentale produiront plus, et avec moins d'efforts perçus. Or, près de 59 % des employés sondés dans 20 pays se disent physiquement ou émotionnellement fatigués et mentalement déconcentrés (3).

COMMENT DIFFUSER L'ÉCOLOGIE MENTALE DANS L'ENTREPRISE ?

La mise en œuvre de mesures d'écologie mentale pour les managers et l'ensemble des collaborateurs passe par 3 étapes :

• **La prise de conscience**, avec la communication et la généralisation d'une discipline individuelle et collective pour préserver les ressources mentales. L'idée est de permettre à chacun de regagner contrôle et autonomie sur son activité, par une limitation des flux continus d'informations. Les leaders doivent comprendre qu'il est plus productif pour eux et leurs collaborateurs de ne pas être dérangés pour réfléchir sur des dossiers complexes.

• **La mise à disposition de ressources ponctuelles :** avec des micro ressources de visualisation, de stimulation mentale, ou de régénération pour faire face aux situations les plus exigeantes. C'est ce que proposent des applications de coaching digital, à partir d'exercices issus des sciences cognitives, de la sophrologie, ou du mental training sportif.

• **La proposition de pratiques régulières d'entrainement mental**, comme la mindfulness (méditation de pleine conscience). Mais à ne proposer que si la question des cycles attentionnels, des périodes sans stimulation, des délais de réponse, des pauses de régénération mentale, etc. a été réglée en amont !

Dans tous les cas, le déploiement de l'écologie mentale doit être validé par les acteurs de terrain dans un processus d'évaluation et d'adaptation des pratiques proposées. L'objectif est de trouver un compromis entre des règles collectives de gestion de l'information et l'autonomie incluant les pauses nécessaires à la bonne mobilisation des ressources intellectuelles. En Allemagne, pays fortement impacté par l'enjeu de performance cognitive des forces de travail vieillissantes, l'organisme TUV vient de lancer une certification d'entreprise des bonnes pratiques de santé psychique.

Cette nouvelle brique de la qualité de vie – mentale – au travail émerge donc, avec l'enjeu du droit à la déconnexion et dans le prolongement des « Happiness Managers », chargés de veiller au climat de travail positif dans l'entreprise. Des écoles en pointe sur la transformation digitale, comme Grenoble École de Management, viennent même d'ajouter des cursus d'écologie mentale aux programmes des étudiants. Peut-être les futurs « DRM » (Directeurs des Ressources Mentales) ?

GLOSSAIRE

Concentration : Savoir se concentrer reste une règle de base de la performance intellectuelle, mais consomme énormément de ressources mentales. En outre, la concentration se caractérise par une forte sensibilité aux interférences (accrue passée 40 ans). Savoir prioriser les tâches cognitives les plus exigeantes, se ménager des plages de travail sans interruption, ne pas réaliser de tâches en parallèles constituent le socle de l'écologie mentale. La gestion des perturbations et des interférences dans le groupe doit également être intégrée dans les règles de vie de l'entreprise.

Régénération : Une culture de la micro pause représente un gage de maintien de la performance durable, en conservant des moments de divagation intellectuelle. À défaut, de véritable divagation, il est important d'intégrer des micro pauses articulées autour de pratiques de relaxation et/ou d'imagerie mentale durant lesquelles l'attention va être orientée de manière proactive sur des éléments choisis (respiration etc.). De même pour un droit à la déconnexion, au travail ou en dehors, pour laisser les plages longues de régénération.

Émotions : Laisser du temps disponible à son cerveau lui permet d'encaisser plus facilement les émotions fortes et contribue à la stabilité émotionnelle indispensable au maintien d'une performance intellectuelle. Les émotions digérées lors des pauses n'auront plus à être traitées durant les périodes de concentration. La cohérence cardiaque, les techniques de déviation attentionnelle ou de changement de point de vue, constituent des exercices pertinents à réaliser.

Relations : Un manager qui instaure un climat, sécurisant, optimise l'exploitation des ressources cérébrales. L'inquiétude et la rivalité gaspillent des ressources mentales au détriment des tâches à accomplir. Dans ce cadre aussi la gestion des délais de réponse doit faire l'objet de règles explicites partagées. « Je peux ainsi diffuser des informations à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit si cela correspond à mon propre mode de fonctionnement mais je ne dois pas imposer des réponses immédiates ».

Maintenir un état d'esprit positif, c'est possible : concentrez-vous sur ce que vous contrôlez !

Par Pascale Breton, directrice du Pôle conseil de Prévia, www.previa.fr.

Connaissez-vous le cercle d'influence ? Cet outil vous permet, pour chaque situation, de déterminer ce qui dépend de vous et ce sur quoi vous n'avez pas de contrôle. De quoi prendre du recul et améliorer les relations dans votre équipe.

1. QUELS SONT LES LEVIERS QUI NE DÉPENDENT QUE DE MOI ET DONT JE CONTRÔLE LA MISE EN PLACE À 100% ?

C'est dans cette zone que vous êtes le plus efficace et c'est là que vous êtes attendu. Quelques idées pour amorcer votre réflexion : Donner de l'autonomie, pratiquer le droit à l'erreur, déléguer, montrer des signes de reconnaissance, être exemplaire, insuffler un état d'esprit positif, dire bonjour tous les jours, s'assurer que les objectifs et les directives soient clairs pour chacun, écouter et poser des questions, être exigent dans la bienveillance…

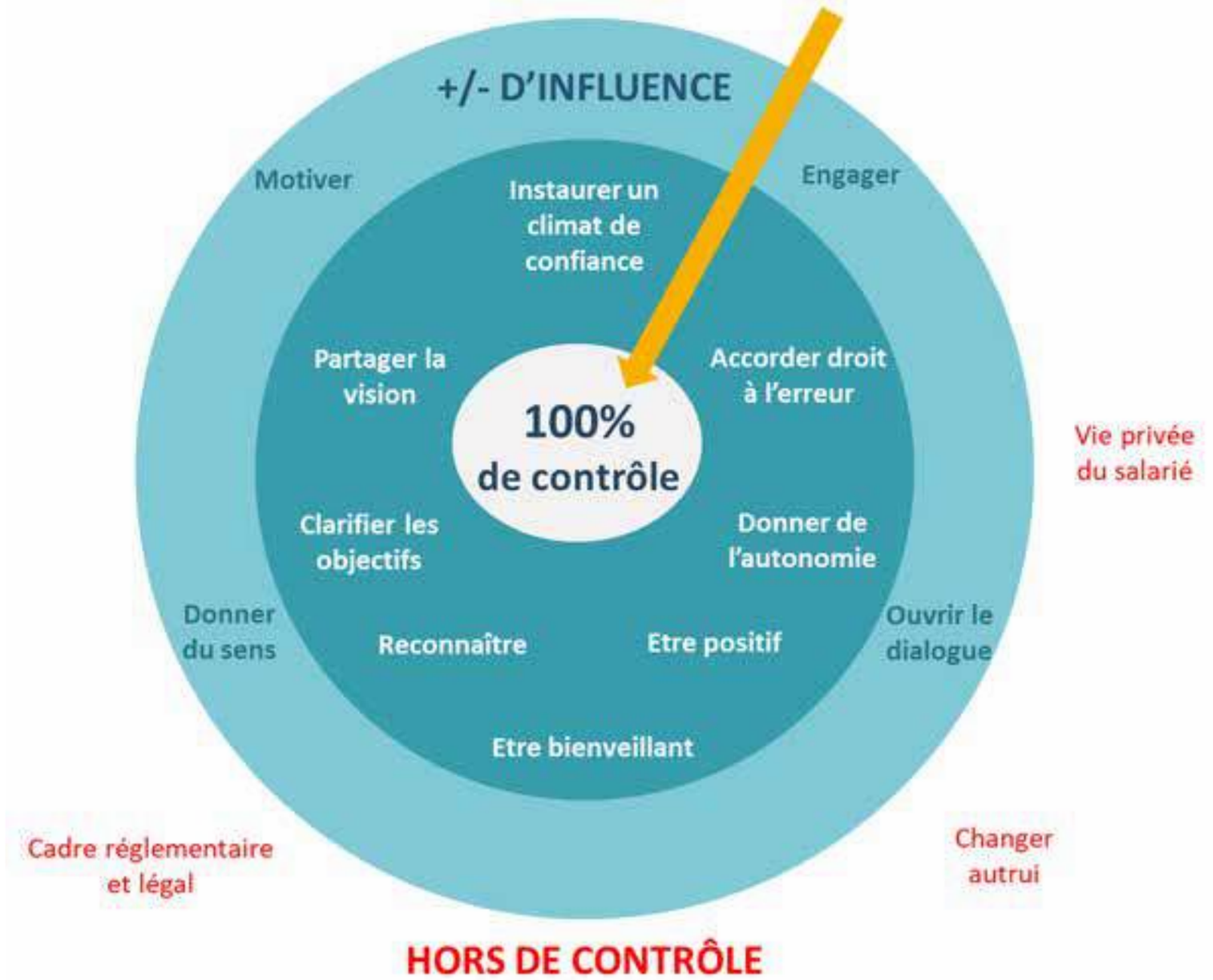
2. QUELS SONT LES LEVIERS SUR LESQUELS J'AI PLUS OU MOINS D'INFLUENCE ?

Il s'agit des situations dont vous pouvez influencer le résultat par vos actions mais qui demandent la coopération de ou des autres. Il est important de prendre ses responsabilités dans cette zone mais aussi de veiller à ne pas s'épuiser à chercher des solutions qui appartiennent à l'autre.

Par exemple, instaurer le dialogue : Il vous appartient d'ouvrir la porte à l'autre, mais pour que le dialogue s'installe il faut être deux. Ou encore, donner du sens au travail : Il vous appartient d'expliquer la finalité du travail et le rôle de celui qui le fait mais c'est l'autre qui y trouve ou pas un sens pour lui.

3. QU'EST-CE QUI NE DÉPEND PAS DE MOI ET SUR QUOI JE NE PEUX PAS AGIR ?

Nous perdons tous du temps et de l'énergie à récriminer contre des règlements, des conventions et autres délais de carence que nous n'avons pas le pouvoir de changer. De même qu'il ne nous appartient pas de changer les autres ou de résoudre leurs problèmes personnels.
Le temps de réflexion passé dans cette zone est autant de temps qui pourrait être passé beaucoup plus efficacement à agir dans la zone de contrôle où tout vous appartient.



Merci à tous nos Happy Contributeurs !

Anjayati
Spécialiste du bien-être

YesWeShare

SOPHRODOO
Qualité de Vie au travail

Mood Work

la WE box

Happylot
Bien-Vivre au Travail

MAKIBA
Designers d'Expérience Collaborateur

Prévia
SANTÉ & BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

PROS-CONSULTE

Aurélie Collet
Alchimiste de la Joie©

Chasseur de stress

ouispoon

KANDU

Kaperli

comeet

ART FOR me

COCO WORKER

OLY Be

bloom'r

CoachDev

NAP &

Institute of NeuroCognit

KCMC

THE WORKPLACE 2.0

LE TEMPS D'UNE PAUSE

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

by Atil

Académie Spinoza

Branche formation de la Fabrique Spinoza

Comment ça va ?

Méditation pleine conscience - MBSR

S'apaiser, se retrouver, grandir

EMPREINTE HUMAINE

Bien être, bien vivre, bien faire.

bee

• BIEN-ÊTRE EN ENTREPRISE •

einaï

HAPPY

learn to change

Vous allez aimer changer

MPI conseil



Yūssē

Bérangère Touchemann

coachingdecarriere.com



my Mental Energy PRO

Merci à Florine Cauchie, maquettiste et graphiste, à Albane Devouge, illustratrice.