MY HAPPY JOB

Les premières leçons de la crise

Hors-série #7



www.myhappyjob.fr

Quelle année !

16 mars 2020. Je pense que nous nous souviendrons longtemps de cette date. Après la fermeture des écoles, des magasins non essentiels, nous apprenions le début du confinement. Sidération. Il a fallu s'organiser en urgence. Composer avec les incertitudes. Alors que certains se sont retrouvés à l'arrêt, d'autres ont connu un rythme effréné. Mais nous avons tous dû nous réinventer. Changer notre quotidien, bousculer nos habitudes, revoir nos manières de travailler. Faire preuve d'imagination face aux nouvelles contraintes. Tenir le coup malgré la peur et les doutes.

Ces huit semaines de confinement nous ont beaucoup appris individuellement et collectivement. Quels enseignements peut-on déjà en tirer ? C'est tout l'enjeu de ce hors-série que nous avons choisi d'organiser en sept parties. La crise n'étant pas terminée, il sera intéressant de refaire un bilan dans quelques mois et de voir ce qui aura vraiment changé, ou pas, dans nos vies, notamment professionnelles.

Merci aux membres de l'annuaire du bien-être au travail de My Happy Job d'avoir partagé leurs expertises, mais aussi leurs vécus. La période que nous vivons actuellement n'est pas facile : elle fait ressortir le meilleur comme le pire, suscite autant d'espoirs que de craintes, mais je pense qu'elle peut aussi nous souder, créer de nouveaux liens. On parle souvent de revenir à l'essentiel et de remettre l'humain au centre de l'entreprise. C'est le moment ou jamais, non ?

PRENEZ SOIN DE VOUS.

Fabienne Broucaret,

fondatrice de My Happy Job.



« Après la crise du coronavirus, la culture de la performance sera critiquée »,

Boris Cyrulnik

« Cette crise doit mener à plus d'essentiel. Ce qu'il nous est demandé, c'est de revenir à quelque chose de notre humanité profonde »,

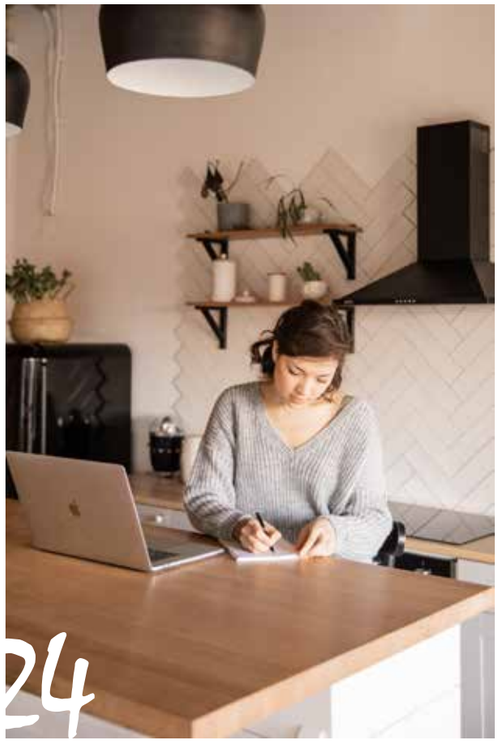
Fabrice Midal.

« Après la crise du coronavirus, il faudra combattre ceux qui vous diront qu'il faudra continuer comme avant »,

Cynthia Fleury

Sommaire





6 TRIBUNE Confinement / déconfinement des entreprises : les questions clés ne sont pas uniquement sanitaires

Partie I : Prendre soin de soi (et des autres)

10 Bouger, ça nous avait manqué !

12 Un virus pour les gouverner tous

16 Le temps du « JE » est révolu, voici le temps du « NOUS » !

18 TÉMOIGNAGE « Nous avons su nous adapter très rapidement pour répondre à un nouveau type de demande »

Partie II : Changer son rapport au temps

22 Slow working : ce que la crise nous a appris

26 Post-confinement : comment gérer ma (encore) nouvelle organisation ?

30 2020 : l'année où la vie familiale et la vie professionnelle ne firent plus qu'un

32 TÉMOIGNAGE « Le confinement a été une période propice à la remise en question et au renouveau »

Partie III : Le télétravail, la nouvelle norme ?

36 La QV2T, ou la qualité de vie en TéléTravail

42 5 méthodes pour développer la reconnaissance à distance

44 Votre espace de travail chez vous

50 Concilier télétravail et QVT : le nouveau challenge post-Covid 19



Partie IV : Repenser les espaces de travail

56 Un nouveau bureau sous le signe du collectif

58 Reprise du travail : adapter l'aménagement des bureaux pour travailler autrement

62 Espaces de travail : et si on questionnait les usages ?

Partie V : Manager autrement

66 5 tips pour manager à distance

70 Le rôle des managers : entretenir le lien social et favoriser la QVT

74 Le rôle du manager dans cette période de mutation

76 Du vrai manager au manager vrai

Partie VI : (Re)trouver du sens

82 Comment se manifeste la perte de sens au travail ?

84 Changer de voie pour retrouver du sens

86 Trouver sa juste place

88 Envie de se sentir utile

90 TÉMOIGNAGE « J'ai vu face à l'adversité une équipe se souder instantanément pour affronter l'épreuve, au-delà de ce que j'aurai pu imaginer »

91 5 principes issus du yoga pour bien vivre le déconfinement

Partie VII : Résilience et Confiance pour demain

94 Ancrer la confiance et cultiver l'optimisme pour augmenter nos capacités de résilience

96 Il n'y a pas de résilience organisationnelle sans résilience collective et pas de résilience collective sans résilience individuelle

Confinement/déconfinement des entreprises : les questions clés ne sont pas uniquement sanitaires

Par Julie Chane Ching, co-fondatrice de Bloom at Work
https://www.bloom-at-work.com/fr/

Surcharge d'activité ou activité partielle, les salariés ont vu leur quotidien complètement bouleversé pendant le confinement. Alors que le déconfinement commence, les attentes des collaborateurs sont au plus haut. Les entreprises, elles, jouent gros : elles doivent assurer un redémarrage de l'activité rapide et efficace. Prises dans le casse-tête opérationnel du retour sur le lieu de travail dans de bonnes conditions sanitaires, elles pourraient être tentées d'oublier l'élément décisif de la réussite du déconfinement : l'implication des employés.

De nombreuses études scientifiques, ainsi que les statistiques que nous collectons depuis des années, montrent que performance et réussite économique des organisations sont directement liées au bien-être de celles et ceux qui les composent. Il est certain que **la reprise ne pourra réussir sans l'engagement et l'adhésion des collaborateurs.**

Aussi, je propose ici aux entreprises de prendre un instant pour analyser les impacts des décisions clés de leur gestion de la crise du Covid 19, afin de se donner les moyens d'en réussir l'étape suivante : le déconfinement progressif. En particulier, voici les 3 principales questions qu'elles ne pourront éluder.

Les décisions et leur communication sont-elles bien comprises ?

Au yeux des employés, les décisions prises au plus fort de la crise ont été révélatrices de la véritable culture d'entreprise. Comment ont-ils reçu les communications des premiers jours du confinement ?

Les personnes ayant poursuivi le travail sur le terrain ont-elles ressenti un accompagnement sincère et disposé de moyens sanitaires suffisants ? Les salariés basculés en activité partielle ont-ils compris et adhéré à cette décision ? Une candidate récemment reçue en entretien (téléphonique bien sûr !) m'a confié avoir commencé à chercher un nouvel emploi suite à cette mesure vécue comme injuste. Au contraire, certaines entreprises ayant opté pour le chômage partiel ont fait l'effort de maintenir la rémunération de tous à 100% : une décision certainement fédératrice et reconnue par des employés qui seront alors motivés doublement pour participer à l'effort de reprise.

Enfin, quel a été le traitement et la considération accordés à ceux qui ont des situations personnelles compliquées (enfants à la maison, gestion d'un proche malade ou à charge) dans votre entreprise et votre équipe ? Cela aussi laissera des traces dans les relations employé-employeur et managé-manager.
Pour l'après-confinement : **Assurez-vous de rétablir le lien, et de reconstruire la confiance si celle-ci a été ébréchée.** Revenez sur les mesures que vous avez prises au moment du confinement, et rappelez les raisons qui vous y ont poussé à l'époque avec les informations dont vous disposiez. Ré-expliquez les mesures prises pour le déconfinement et répondez à toutes les craintes et questions de façon ouverte et transparente. Si vous avez fait des erreurs, admettez-les; si vous n'avez pas toutes les réponses, dites-le.

L'autonomie acquise durant le confinement pourrait-elle être pérennisée ?

Pour ceux qui ont continué à travailler en télétravail complet, nous avons assisté à l'autonomisation de fait d'employés qui n'avaient plus à rendre de comptes ni sur leurs horaires ni sur leur organisation personnelle. Les managers n'ont pas eu d'autre choix que d'adopter un mode de gestion basé sur la confiance. Dans de telles relations de travail, une bonne gestion de la communication (fréquence et qualité) ainsi que de la transparence donnée sur l'avancement des projets se sont avérées essentielles.

Conséquence de cette dynamique, la visibilité nouvelle accordée aux résultats et aux livrables qui deviennent les indicateurs les plus perceptibles du travail des collaborateurs. Fini le temps où ils se sentaient jugés sur leur temps de présence, finesse politique, ou prises de parole en réunion. Si l'activité de l'entreprise s'est maintenue durant le confinement, c'est grâce à tous ces collaborateurs impliqués et responsables qui ont su s'organiser pour assurer de façon autonome la poursuite de leurs missions.

Pour l'après-confinement : **créez les conditions de développement de cette autonomie accrue, fort levier de motivation intrinsèque, lorsqu'elle s'est avérée efficace.** Il vous faudra peut-être revoir votre culture managériale, vos process internes de reporting et de communication, ou encore vos modes de collaboration.

La fierté d'appartenance et la confiance dans le projet d'entreprise sont-ils intacts ?

Alors que les modalités du confinement ont révélé brutalement la distinction entre métiers indispensables et ceux qui le sont moins, il est possible que celles et ceux oeuvrant en deuxième, (voire troisième ou quatrième !) ligne se demandent pourquoi eux travaillent. Les moments de crise favorisant les remises en question et interrogation existentielles, il se peut que la notion de sens de leur travail ait été chahutée chez certains collaborateurs.

Le manque d'interactions avec les collègues ajoutant une rupture des liens sociaux et conviviaux, le sentiment d'appartenance et leur motivation s'en trouvent aussi fragilisés. Enfin, la complexité opérationnelle du maintien d'une communication d'entreprise qualitative, régulière et rassurante peut alimenter les angoisses quant à la santé économique de l'entreprise ou aux conséquences qu'aura la crise sur le poste de chacun.

Pour l'après-confinement : **suscitez l'adhésion en rappelant la mission d'entreprise et le "pourquoi" qui anime votre organisation, avant même de relancer les problématiques business.** Prenez de la hauteur dans vos communications pour mieux rassembler et fédérer sur les sujets du quotidien. Partagez les scénarios stratégiques à l'étude et leurs diverses implications, soyez transparents sur les impacts de la crise sur la santé de l'entreprise, sans les amoindrir (les collaborateurs le sentent !) ni en masquer l'incertitude.

Dirigeants, managers : voyez comment **le confinement a été un véritable "révélateur de culture" d'entreprise et managériale aux yeux de vos collaborateurs. Sa sortie progressive s'annonce tout aussi périlleuse. Plutôt que faire l'impasse sur les sujets d'engagement et humains, misez tout sur les personnes qui permettront de la réussir !**



Partie I : Prendre soin de soi (et des autres)

Bouger, ça nous avait manqué !

Par Catherine Borie, naturopathe, conférencière et formatrice spécialiste de la prévention et de la récupération post-burn-out, auteure du livre *Zen et en forme* (Collection My Happy Job - Editions Vuibert), www.catherineborie.com



©Starline



Nous voici à l'issue du confinement. Privés de la liberté de nous déplacer à notre guise, nous avons tous dû revoir notre rapport au mouvement. Et si vous profitiez de la reprise pour bouger davantage ou conserver les bonnes habitudes prises pendant le confinement ?

Certains d'entre nous en ont profité pour pratiquer une activité physique chaque jour (ou presque). Que ce soit en suivant des séances de yoga ou pilates en visioconférence, en jouant avec les enfants ou encore faisant de la course à pied et des balades quotidiennement une heure par jour. D'autres ont eu plus de mal par manque d'espace, par manque de temps, par manque d'envie… Et à l'issue du confinement, la liberté (presque) retrouvée les pousse peut-être aujourd'hui à bouger plus. Retrouver le plaisir de marcher, de courir, de faire du vélo… sortir, se mouvoir et s'en délecter.

Bouger pour se sentir bien dans son corps et dans sa tête

Pour nous, les mammifères, l'activité physique (sans même parler de sport) est un facteur essentiel à notre bien-être physique et psychique. Le manque de mouvement peut être à l'origine d'un mauvais sommeil, de troubles de l'attention ou encore de douleurs. Durant le confinement de nombreux télétravailleurs se sont d'ailleurs plaint de ces maux.

Pratiquer une activité physique au sens large comprend tous les mouvements effectués dans la vie quotidienne : marcher, faire ses courses, faire le ménage, pédaler, bricoler, jardiner...
Effectuer au moins 20min de ces mouvements chaque jour réduit l'impact du stress en libérant l'énergie refoulée, soulage les tensions, améliore le sommeil et régule notre horloge biologique. D'un point de vue émotionnel, elle contribue à diminuer l'anxiété et augmente l'estime de soi. Et d'un point de vue mental, cela nous aide à structurer nos idées, à améliorer la concentration et la mémoire.
Il a même été démontré que démarrer sa journée par une activité modérée (1h de jogging/semaine) améliore la productivité de 6%. De plus, pratiquer une activité physique pendant 30 min/jour minimum induit une productivité supérieure de 12% chez les personnes sédentaires . Cette étude peut donc être une explication à cette impression de manque d'efficacité ressentie par certains d'entre nous durant le confinement.

Le plaisir de bouger au travail

Les « gestes barrières » nous poussent à penser notre vie autrement, notamment en évitant les rapprochements physiques. C'est peut-être une belle opportunité pour bouger davantage ou pour garder ses nouvelles bonnes habitudes acquises ces dernières semaines.

Quelques idées pour concilier mouvement et gestes barrières :

- Déplacez-vous en vélo (une aide de l'état est accordée pour s'équiper ou faire réparer son vélo… c'est le moment d'en profiter) ou à pied.

- Plutôt que des réunions assises dans de petites pièces, pratiquez les « stand-up meetings » (réunions debout) dans des espaces plus grands. Ces réunions sont plus efficaces et durent moins longtemps.

- (Télé)travailler debout ou sur un ballon (en équilibre instable sur un ballon - de type ballon d'accouchement- vous gainez vos muscles profonds et vous travaillez votre équilibre).

- Prenez les escaliers autant que possible plutôt que l'ascenseur pour vous déplacer entre les étages.

- Passez vos appels téléphoniques debout et parlez en marchant.

Bouger est essentiel à notre bien-être.

Nous avons pu expérimenter durant le confinement à quel point le manque de mouvement peut nous faire défaut.

Gardons en mémoire cette expérience et renouons avec le plaisir de bouger chaque jour pour nous sentir en forme et serein au quotidien.

Un virus pour les gouverner tous

Par Sandra Boré, fondatrice d'Effervescience, https://effervescience.fr/

« C'est une étrange fatalité que nous devions éprouver tant de peur et de doute pour une si petite chose … une si petite chose … »

[Boromir, LOTR]

Il y aurait tellement à emprunter au Seigneur des Anneaux pour illustrer le scénario improbable que nous traversons actuellement, ce C.I.N.E. potentiellement stressogène : Contrôle faible, Imprévisibilité, Nouveauté, Ego menacé.

Tous les ingrédients du stress sont là, et pourquoi ?

« Un virus pour les gouverner tous, un virus pour les trouver. Un virus pour les amener tous et dans les ténèbres les lier »

Nous avons tous été confinés avec nous-même et notre communauté (avec ou sans anneau) pour échapper à la contamiunAction par cette si petite chose qui aura mis à l'arrêt la moitié de l'humanité…

Notre mission, en temps que communauté : rester chez soi.
Un voyage du héros immobile, une quête intérieure… Une quête de je(u) bien sûr.

Le reste n'est que lâcher prise et jeu collaborActif en contrée limitée : c'est pas comme si on avait le choix en réalité, en tout cas quand on joue pour la Communauté…
« Je voudrais que ce virus ne soit jamais venu à moi. Que rien de tout ceci ne se soit passé. » ; « Comme tous ceux qui vivent des heures si sombres mais ce n'est pas à eux de décider. Tout ce que vous avez à décider c'est quoi faire du temps qui nous est imparti. »

Confinement prolongé, déplacements limités, reprise homéopratique, incertitude… et oui ça vire au long métrage mais nous n'avons pas la main sur le montage.
En revanche nous pouvons décider de quoi remplir le temps imparti : la caverne est déjà là, l'occasion de plonger en soi pour (re) mettre du je(u), et contribuer à l'aventure à son niveau, ne serait qu'en respectant les règles… du je(u).

Et pour la suite ?

Bien sûr cette histoire aura une fin, mais quand ?

« Même les grands sages ne peuvent connaître toutes les fins. » avait déjà dit notre magicien préféré…

En revanche toi seul.e peut décider quoi faire du temps imparti… ce qui veut dire ne pas se laisser embarquer par les injonctions à la SuperFormance qui fleurissent et pullulent pendant le confinement, mais c'est une autre histoire…

On a plein de temps c'est confinement : on en parle ?

J'aimerais revenir sur un point qui est souvent ressorti pendant le confinement : on aurait tous au PLEIN de temps, il y a au PLEIN de ressources / contenus / formActions disponibles gratuitement pendant le confinement, c'était l'occasion de lancer des défis / challenges / objectifs… **STOP**.

Alors oui, la « moi d'avant » (comprendre sans 3 burn-out et sans enfant) aurait ADORÉ cette période de confinement, j'aurais lu et dessiné beaucoup, je me serais régalée des formActions offertes, j'aurais sûrement trouvé un super projet à mener (au hasard : mon projet de livre qui is coming), en mode SuperFormance et SuperFection.
Mais non.

Déjà on n'a pas eu « plus » de temps, scientifiquement parlant, mais n'oublions pas que si le temps de confinement a été un beau moment pour commencer une quête de je(u), se reconnecter à soi et ses états et semer les graines d'un projet épanouissant l'injonction générale a quand même été pour tous les parents de cumuler les casquettes de parents, de maître.sse, ET de télétravailleur.se (ce qui fait déjà beaucoup), et si on surfait sur toutes les initiActives pour « meubler » le confinement : apprenti.e sage, futur.e entrepreneur.e, fitness girl or boy, artiste, auteur.e, maître zen et j'en passe…



Je ne juge pas, je trouve toutes ces initiatives géniales, même si j'en ai peu profité, MAIS je voulais partager ma réalité : mon challenge à moi n'a pas été de collectionner les contenus offerts et me lancer de nouveaux défis, clairement pas.

Mon challenge c'était plutôt dans le lâcher prise et l'étalement des projets existants : dans ma perception quotidienne je n'ai clairement pas eu PLUS de temps pour moi ou mes projets.

Ok bosser de chez moi je sais faire et j'adore, mais en vrai mettre mon Mini Geek à la crèche c'est de l'achat de temps de cerveau disponible, et là ça manque (toujours) !

Alors oui j'ai des projets et objectifs, ne serait-ce que pour compenser les prestas annulées ou reportées, mais surtout une grosse dose de lâcher-prise sur leur réalisAction en 10, 20, 30, 40, 60 jours ou plus, et c'est ok.

En pratique je cultive le ressourçant autant que faire se peut en journée pour qu'il me reste des neurones si mon Mini Geek fait une sieste et le soir, mais sans forcer et en toute bienveillance, car je n'ai plus mon cerveau d'avant mes burn-out très clairement, et OUI c'est frustrant de ne pas profiter de toutes ces formActions offertes mais c'est ok : objectif Je(u), retour à l'essentiel, (re)connexion à soi et ses proches.

Et encore je n'ai QUE un Mini Geek à gérer en plus de mon activité, et déjà j'admets volontiers être souvent frustrée et galérer, avant de réajuster mes attentes (et faire taire SuperFection...)
J'ai une profonde admirAction pour celles et ceux qui gèrent plusieurs enfants, des cours muti-niveaux, le télétravail, leur activité, rassurer les enfants, le/la conjoint.e, les proches… et n'oublions surtout pas les soignants et travailleurs sur le terrain qui ont assuré l'approvisionnement pendant le confinement.

Grand grand grand BRAVO et MERCI à vous.

C'est ok de se sentir dépassé.e,

C'est ok d'avoir du mal à jongler entre les rôles imposés,

C'est ok de ne pas changer le monde en 30 jours,

C'est ok de ne pas créer son activité, lancer son projet, écrire son livre, développer un traitement au COVID, préparer un marathon, perdre 10 kilos, rétablir l'économie mondiale, sauver le monde : ce n'est pas un concours.

C'est une quête de je(u).

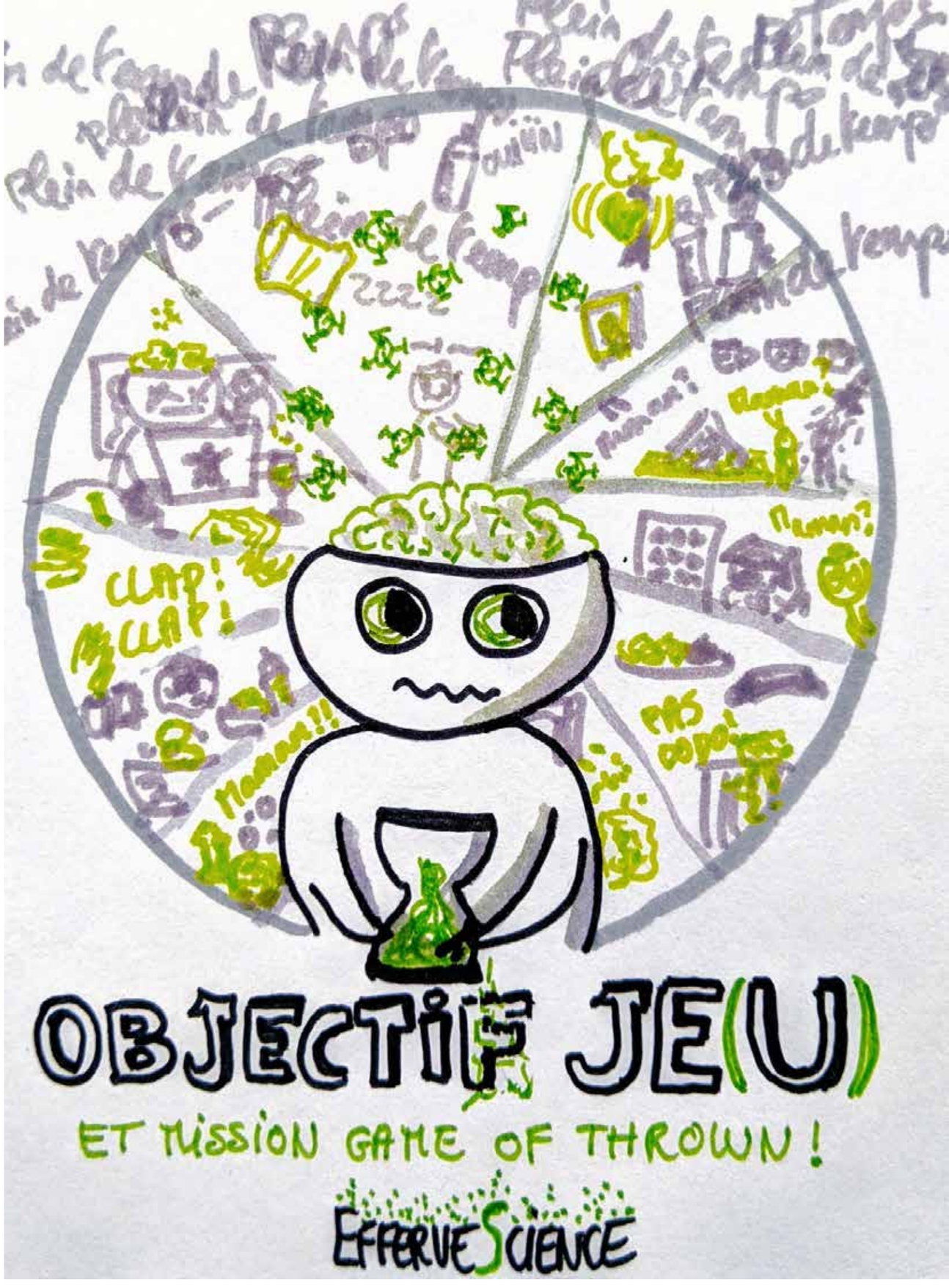
En toute vulnérabilité, et en toute bienveillance.

Ton seul objectif : mettre du je(u).

Ta seule mission : préservAction.

A ton rythme. Sans forcer.

En décidant quoi faire du temps imparti ;)



Le temps du « JE » est révolu, voici le temps du « NOUS » !

Par Stéphane Nau, instructeur de pleine conscience et MBSR, www.commentcava.org

« Je me sens déboussolée... Pendant deux mois, j'ai travaillé chez moi, et je dois retourner au travail. Quand je suis arrivé lundi matin, mon patron m'a donné les nouvelles règles, encore plus strictes qu'avant le confinement. Puis a réorganisé le travail. Puis a mis la pression à tous « pour sauver l'entreprise ». Puis... nous a laissé nous débrouiller. Pas un bonjour. Pas un sourire. Pas un moment pour échanger sur comment je me sentais, savoir comment c'était, de ne pas être là pendant deux mois. Moi, j'avais envie d'arriver, de prendre un café, et j'avais des idées. J'ai l'impression de ne pas exister. Tant pis, au boulot ! ».
Voilà comment Françoise a repris le travail. Elle n'est pas la seule.

Alors, écoutez...

Business as usual, c'est fini. Tout bascule depuis trois ans ou plus. Les marchés fragiles. Le changement climatique qui s'accélère. Les politiques qui se durcissent. Les intégrismes qui montent. La pandémie. Les peurs nous animent et nous invitent à entrer en pilotage automatique, renforcer nos egos et penser comme une machine. Il faut sauver l'entreprise ? Sauvons-là tous ensemble. Avec Françoise. Avec les autres.

Ce qui se déroule aujourd'hui est un signal fort nous invitant à repenser la relation que nous avons avec nous-même, ceux qui nous entourent, ce qui nous entoure. Nous avons l'opportunité formidable de voir que nos intérêts individuels sont reliés à ceux des autres, que nos intérêts d'entreprise sont reliés à ceux du monde. Nous pouvons revisiter nos rôles, nos postures, nos habitudes. Si quelque chose doit changer, c'est notre relation aux autres, à la vie, au monde.

Revoir notre façon de vivre et de vivre l'entreprise.

La pandémie est une invitation à revoir en profondeur la façon dont nous voulons vivre en considérant avec humilité que tout ce que nous avons reçu depuis notre éducation d'enfant a été formaté par l'ego : dominer, réussir, comparer, être en compétition, le 1er. Nous avons appris à conjuguer notre vie en « JE ». Nous n'y pouvons rien !

Arrêtons-nous un instant : dans cet espace, nous pouvons peut-être reconnaître que cela influence tous nos actes quotidiens, en tant qu'humain, en tant que chef d'entreprise ou manager. Que nous le vouions ou non, à différents degrés, à différentes intensités.

Le temps qui vient : celui du « nous »

Le temps qui vient sera celui de l'écoute :
- S'écouter soi, sa conscience intérieure, aller vers un chemin juste. Tout part de soi !
- Écouter l'autre, ses aspirations, ses besoins, ses élans et ses rythmes
- S'écouter ensemble, nos envies, nos intentions, nos actions, nos contributions.

Nous sommes tous contributeurs, et si nous souhaitons que Françoise contribue, alors, elle doit être écoutée profondément. C'est une action de pleine conscience.
Parce que Françoise, elle, réalise qu'il y a d'autres façons de voir, de faire, de vivre. Elle a envie d'une vie plus apaisée, joyeuse. Elle a envie « d'ensemble ». Elle a envie de participer à une œuvre commune. Elle a aussi envie de soulager ses tensions, ses peurs, ses émotions. Françoise a besoin d'espace. Peut-on un moment le lui offrir ?

Cet espace, c'est le « nous ». Et là, elle peut avoir des idées pour contribuer encore plus et mieux. Françoise, comme nous toutes et nous tous, avons besoin d'espace.

Ce lundi matin, écouter Françoise, c'est soutenir l'entreprise tout entière. Écouter Françoise, c'est amener une contribution positive à sa vie et à la mienne. Écouter Françoise, c'est offrir la possibilité à chacun de s'engager plus fort dans la relation, dans le travail, dans l'entreprise. Écouter Françoise, c'est servir la vie et le monde.

Deux exercices pour s'entraîner

1. S'écouter

Asseyez-vous quelques minutes, juste avec vous-même. Et laissez venir en vous une question : si je créais cette entreprise aujourd'hui, je ferais comment ? Qu'est -ce qui serait important pour moi ? De quoi aurais-je besoin pour réussir ? Quelles sont mes aspirations d'humain dans ce projet ? A quoi j'aimerais contribuer ?

Laissez venir librement les réponses, sans hiérarchiser. Laissez-vous ressentir les réponses.
Après quelques instants en silence, prenez une feuille et noter tout ce qui vous vient à l'esprit, là aussi sans hiérarchiser ni éliminer quoi que ce soit. Notez tout... Comment vous sentez-vous avec cette liste ? Y-a-t-il une direction, une action qui pourraient nourrir vos besoins ?

2. Écouter l'autre

L'intention de cette pratique est de se mettre réellement à l'écoute de soi et de l'autre.

Deux personnes s'installent face à face (disons A et B). Nous prenons un temps de « contemplation », c'est-à-dire nous faisons revenir une situation particulière (un moment de tension entre collègues, un moment de joie partagée, un moment de satisfaction professionnelle, un moment de stress en réunion...). Lorsque la situation est revenue à l'esprit, nous demandons ce qui a été ressenti dans le corps, ce qui a été pensé, y avait-il une émotion, comment était-elle ressentie…

Puis les deux personnes ouvrent les yeux et A partage à B l'expérience de cette situation (la réponse aux questions posées précédemment, sans entrer dans le contenu de la situation) et B écoute en silence sans réagir (ni mots, ni non verbal). 3mn (en général) après, nous inversons, B partage à A son expérience d'une situation à A, et A écoute sans réagir.

Dans un troisième temps, les deux personnes sont invitées à échanger sur l'expérience de l'écoute : qu'est-ce que cela fait d'être écouté sans réaction ? Nous sommes nous sentis écoutés ? Qu'est-ce que cela fait d'écouter sans réagir ? Comment est l'écoute ? Qu'est-ce qui est ressenti durant ce temps ? Quel est le besoin d'écoute ?

Il y a des variantes à cette pratique, comme par exemple à la fin de chaque partage, la personne qui écoutait restitue à l'autre ce qu'elle a entendu, et celle qui partageait confirme ou modifie la restitution puis un temps d'échange sur le partage et l'écoute. On peut utiliser cela au quotidien, comme un rituel.

« Nous avons su nous adapter très rapidement pour répondre à un nouveau type de demande »

Par l'équipe de Physicare, https://www.physicare.fr/



Organisme de formation et bureau d'ingénierie en Prévention Santé, nous accompagnons depuis 15 ans les entreprises et les professionnels vers la pérennisation de leur capital humain à travers des solutions santé et mieux-être (conception de programmes sportifs, prévention des risques, formations théoriques et pratiques, Team Building, séminaires)".

Comme pour beaucoup d'entreprises, le confinement a quelque peu freiné le développement de nos activités. Mais Physicare restant une structure jeune, de taille modérée et donc agile, nous avons su nous adapter très rapidement pour répondre à un nouveau type de demande. Forts de notre expertise, nous avons proposé une offre 100% en ligne, adaptée aux entreprises et à leurs collaborateurs. Et puisque le contexte très particulier le demandait, nous avons élargi cette offre afin qu'elle puisse également répondre aux besoins des familles de ces derniers.

Au regard des chiffres, il nous est paru évident de proposer une prise en charge complète et adaptée. Effectivement, pendant le confinement, 75% des personnes ont déclaré souffrir de l'isolement, 67% se sentaient plus stressées et 53% se disaient épuisées émotionnellement (1)[1]. Tendance que nous avons constatée avec les retours et confidences des différents groupes et personnes que nous suivions.

Dès lors, l'offre proposée par Physicare répondait à plusieurs besoins fondamentaux sur le **plan personnel :**

- Veiller au mieux-être mental et émotionnel des personnes accompagnées,
- Proposer des activités régulières aux enfants (pour, entre autres, soulager les parents),
- Veiller à la santé des jeunes seniors et des plus âgés (car ceux-ci sont les plus vulnérables lors de ces périodes de crise) grâce à l'offre PHYSICOEUR® rendue public pour l'occasion.

À travers des offres différenciées selon les publics, car les périodes d'enfermement ou d'isolement comme celle que nous avons connue ne sont pas toutes gérées ou ressenties de la même manière en fonction de l'âge et de la santé des personnes, chacun a alors pu gérer le stress de l'enfermement grâce à du **coaching mental et du soutien émotionnel, dépenser son trop plein d'énergie via des contes magiques, ludiques et sportifs (pour les enfants) ou encore pu bouger à l'aide de séances d'activité physique adaptée et bénéficier d'une écoute active.**

Sur le **plan professionnel,** nous avons accompagné les entreprises et leurs collaborateurs en leur permettant de conserver le lien qui les unit à leurs employés et de maintenir leur culture d'entreprise. En effet, même éloignés (en chômage technique, partiel ou en poste en télétravail pendant le confinement), les salariés devaient sentir que l'entreprise s'engageait concrètement pour leur mieux-être mental et physique. De plus, l'activité physique, même à distance, reste très fédératrice.

Nous avons fait le choix de proposer une grande partie de nos activités en freemium pour permettre aux plus démunis et isolés de participer (personnes issues de quartiers défavorisés, entrepreneurs en difficulté, français expatriés, chômeurs…). Nous remercions d'ailleurs notre Team de coachs pluridisciplinaires qui s'est montrée présente et solidaire et nous a permis de garder la continuité de cette approche globale (physique, alimentaire, mentale et émotionnelle) qui nous caractérise.
Toutefois, c'est sur le plan des formations, cœur de métier de Physicare, que nous avons réellement pris le pari d'anticiper les besoins futurs en choisissant de **proposer une offre de formation entièrement digitalisée.** En effet, nous avons décidé de porter entièrement en ligne les formations en **prévention santé** que nous assurons habituellement en présentiel (notre ADN à l'origine), celles-ci couvrant des thématiques aussi larges que les TMS, la QVT, l'alimentation, la gestion du stress, l'estime de soi, les bons gestes et bonnes postures au travail et toutes les soft skills permettant de s'épanouir personnellement et professionnellement. Il faut bien se rendre compte que la crise a exposé au grand jour certaines faiblesses (dont les nôtres) du système actuel, notamment dans le fonctionnement des domaines du Sport, de la Prévention Santé et de la formation, qui ne peuvent pas se permettre plus longtemps d'ignorer les solutions en ligne et l'hyper-personnalisation. Dans le monde de la Prévention Santé, cela implique également la formation des intervenants et experts au digital.

Cette période de confinement a été l'occasion pour nous (comme pour beaucoup d'autres) de faire une réelle introspection quant à nos forces, faiblesses, besoins et envies puis d'en tirer des conclusions, des inspirations, des orientations pour mener à bien nos projets à venir. Avec du recul, nos offres "confinement" ont été pour nous une excellente occasion de faire de belles "rencontres", de mettre en place de nouveaux partenariats mais surtout d'avoir des retours sur nos produits et solutions pour les faire évoluer au mieux.

Finalement, nous sortirons plus forts de cette crise et nous souhaitons que notre approche globale (adaptable, proactive, habile, agile), holistique et surtout digitale (dans un monde où la distanciation reste, pour le moment, la norme) nous permette de rendre notre expertise en prévention santé accessible à tous afin d'aider les professionnels (et ceux en transition professionnelle ou en recherche d'emploi) à développer leurs compétences pour évoluer sereinement dans leur carrière.

Il apparaît dorénavant clairement à chacun que la priorité est de prendre soin de soi, de sa santé et de celle de ses proches.

1 (1) Source : How CEOs Can Support Employee Mental Health in a Crisis by Ryan Smith May 01, 2020

©vector_corp



Partie II :
Changer son rapport au temps

Slow working : ce que la crise nous a appris

Par Diane Ballonad Rolland, fondatrice et dirigeante du cabinet Temps & Equilibre et de l'Académie des Pros de l'organisation, auteure de *Slow working, 10 séances d'auto-coaching pour travailler moins mais mieux* (Editions Vuibert, Collection My Happy Job), https://tempsetequilibre.com/



S'il y a bien une chose que la crise sanitaire nous a appris, y compris contre notre volonté, c'est à ralentir et à renouer avec le temps long ! Celui de journées plus longues, rythmées certes par des réunions « visio » à n'en plus finir, mais libérées, entre autres, des temps de déplacements. Celui aussi de l'attente, de la temporisation forcée de nos rendez-vous si importants hier, des échéances reportées, voire carrément déprogrammées… Accepter ce qui nous semblait inacceptable hier. Nous contenter des possibilités, des outils et des moyens à notre portée. Bref, nous adapter pour continuer à travailler.

Pendant cette crise, que nous avons vécue différemment selon la nature de nos activités et de nos engagements, professionnels ou familiaux, **c'est ni plus ni moins notre rapport au temps qui a changé.** Ces deux mois de confinement, suivis par un déconfinement progressif qui s'incarne pour de nombreuses personnes par la poursuite du télétravail, nous ont permis de goûter à un rythme différent. Il nous a surtout permis de **retrouver du temps pour la réflexion et le long terme** : prendre le temps de travailler sur des projets de fond, mettre ses projets, y compris personnels, en perspective, s'interroger sur ses priorités et choix de vie, envisager plus sérieusement la possibilité d'une reconversion professionnelle et poser un premier acte concret en s'inscrivant à une formation, par exemple.
`

Cette crise sans précédent nous a rendu plus agiles, et surtout plus créatifs. Et pour cause ! Pour se déployer, la créativité a besoin d'espace et de temps. C'est vrai pour les adultes comme pour les enfants. **On ne crée pas sous la pression du temps.** Avez-vous déjà essayé d'écrire, de dessiner, de sculpter, de danser, bref de créer la moindre œuvre artistique sous la pression du temps ?

Marquer une pause, ralentir le rythme et mettre son cerveau au repos offrent à tout projet, et ce quel que soit son stade d'avancement, embryonnaire ou avancé, les conditions idéales pour qu'il murisse et se développe, c'est-à-dire le temps de maturation dont il a besoin. Le repos, on le sait désormais, est le terreau fertile de l'imagination. Vous ne faites rien en apparence mais votre inconscient, lui, continue de «travailler» sur le projet, il classe, ordonne, fait des connexions. En mettant votre conscient sur pause, vous laissez immanquablement plus d'espace à l'inconscient pour se déployer. L'inspiration peut émerger.

De l'importance de réhabiliter des temps de réflexion dans ses journées de travail

« Il n'y a rien de plus difficile que de réfléchir. Voilà pourquoi si peu de gens s'engagent dans cette voie. »
Henry Ford

Plus notre tête est pleine, moins notre cerveau est à même de distinguer ce qui importe vraiment. C'est la raison pour laquelle nous avons besoin de **réintroduire dans nos journées de travail des temps dédiés à la réflexion.**

Combien d'erreurs, de mauvaises interprétations, d'informations-clés ratées, de non-sens, de malentendus, devons-nous imputer à la précipitation au travail ? Combien de mauvaises décisions prises à la hâte, sans que l'on ait pris le temps d'étudier un problème dans sa globalité ? Quel est le coût, in fine, d'une approche superficielle des défis qui s'offrent quotidiennement à nous dans un contexte professionnel complexe et mouvant ?

Voici autant de questions que l'on pourrait légitimement se poser tant la dictature de l'urgence et de l'immédiateté s'est imposée, bon gré mal gré, dans les entreprises jusqu'à dicter sa loi.

EN TOUS LES CAS JUSQU'À CETTE CRISE.

SOUVENEZ-VOUS, CE N'EST PAS SI LOIN !

Nos journées de travail sont devenues si fragmentées qu'il nous était difficile, voire quasiment impossible, de nous poser pour réfléchir. Qu'elle commence tôt ou qu'elle finisse tard, et quel que soit le poids de nos responsabilités, notre journée de travail était morcelée en de toutes petites briques de temps qui se succédaient les unes aux autres et qui ne nous garantissaient plus un confort de travail suffisant pour rester efficace.

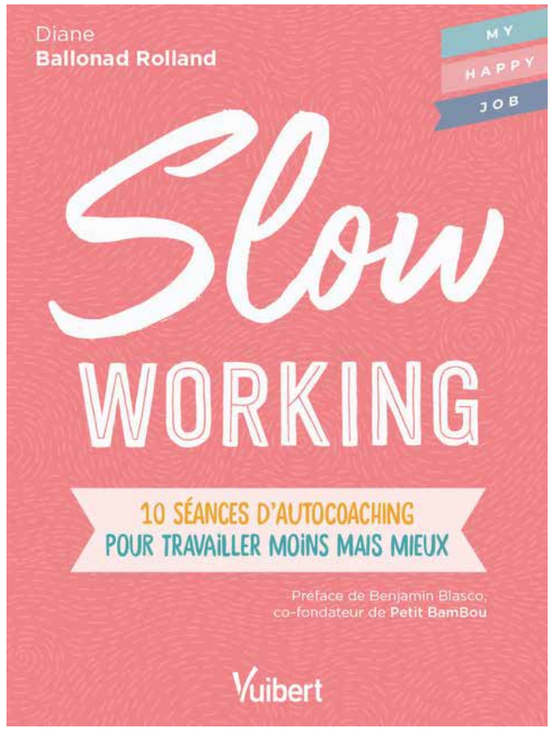
Bien évidemment, la réflexion en elle-même, dans un cadre professionnel (sauf si vous êtes chercheur et que votre métier consiste précisément à… réfléchir) n'est pas une fin en soi et toutes les tâches qui nous incombent ne méritent pas que nous nous y attardions (heureusement, n'est-ce pas ?) et que nous étudiions le problème sous toutes ses coutures ! Inutile de couper les cheveux en quatre et de passer 45 minutes à réfléchir à la meilleure façon de remplir le bulletin d'inscription à la prochaine formation qui nous intéresse…

Il peut être intéressant en revanche de vous interroger dès à présent sur les tâches qui, dans votre poste de travail, mériteraient des temps de réflexion plus importants.

Autodiagnostic : je fais le point :

PRENEZ 5 MINUTES (DE RÉFLEXION ?) POUR VOUS LIVRER À CE COURT AUTODIAGNOSTIC :

- Quelle place j'accorde aujourd'hui à la réflexion dans ma vie professionnelle ?
- Combien de temps est-ce que je consacre chaque jour, chaque semaine, chaque mois à la réflexion ?
- Ai-je en mémoire un ou plusieurs souvenirs professionnels dans lesquels le manque, voire l'absence de réflexion a été la cause d'une erreur ayant eu des conséquences non négligeables (sur les autres ou sur moi) ?
- Ai-je réellement l'impression que je gagnerais en efficacité au travail si je prenais davantage de temps pour réfléchir ?
- Dans laquelle de mes missions ou de mes tâches précisément davantage de réflexion me serait utile ?
- Qu'est-ce que j'aurais à y gagner, selon moi ?



ET S'IL ÉTAIT ENCORE NÉCESSAIRE DE VOUS EN CONVAINCRE, GARDEZ À L'ESPRIT QUE RÉFLÉCHIR PERMET AVANT TOUT DE :

- Prendre de meilleures décisions.
- Retrouver votre lucidité pour faire les bons choix.
- Arbitrer vos priorités avec plus de discernement, surtout en cas de conflit entre celles-ci.
- Eviter les erreurs, les non-sens, les malentendus, les mauvaises interprétations.
- Faire baisser son niveau de stress en faisant redescendre la pression.
- Devenir plus calme et plus posé en vous reconnectant avec un sentiment de plus grande maîtrise.

Réfléchir pour mieux agir est le7ème des 14 principes du slow working, et probablement l'une des clés les plus importantes pour travailler moins mais mieux.

Post-confinement : comment gérer ma (encore) nouvelle organisation ?

Par Chantal Baudoin Coaching, coach en Gestion du stress, Gestion du temps et Organisation, www.chantalbaudoin.com



La reprise du travail, lié au déconfinement du 11 mai dernier, a remis sur les routes des milliers de salariés et généré son lot de réactions diverses et variées… « Le déconfinement m'a fait réfléchir sur mon travail, sur le sens de mon travail, j'ai un projet… »

« Je suis trop contente de revoir les collègues et de leur parler en vrai, prendre un café ensemble »

« Les collègues ne m'ont pas trop manqué, j'étais bien chez moi, j'étais plus efficace »

« J'ai toujours mes enfants à la maison : donc je télétravaille ou je travaille en présentiel le matin et je m'occupe des enfants l'après-midi »

« Je n'ai pas le choix, la boîte m'impose de télétravailler jusqu'en septembre »

« Je suis épuisée entre le travail, les enfants, toute la petite famille à la maison 24h/24 et 7j/7, sans compter la logistique : je suis contente que les enfants retournent à l'école, au collège (et mon.ma conjoint.e aussi !) »

« Le déconfinement n'a rien changé dans mon organisation, c'est comme le confinement, sauf que je peux un peu plus me déplacer »

Les avis sont très partagés entre ceux qui sont heureux de revenir au travail et ceux qui, au contraire, trainent des pieds. Il y a ceux qui sont délivrés, libérés, heureux… et ceux qui sont stressés en pensant au retard à rattraper, anxieux à l'idée d'attraper à nouveau le virus, pas spécialement motivés à l'idée de reprendre… Par contre, force est de constater un ras-le-bol quasi unanime des visio-conférences lorsque le réseau bugge et que le débit ne permet de ne comprendre qu'un mot sur dix.

Il y aurait un juste milieu entre le travail en présentiel et le télétravail : cela permet à certains d'éviter de faire trop de trajets dans la semaine (par exemple, travailler 2 jours en présentiel et 3 jours à distance), à d'autres de pouvoir travailler sur des demi-journées, plutôt le matin, à la fraîche, au top de leur énergie, de leur performance et de leur motivation.

Mais tout en gardant **un lien social** pour voir les collègues, faire de courtes réunions (mais plus de « réunionite aigüe » avec des réunions « pour faire des réunions », qui ne sont pas productives), se rendre sur des chantiers, voir des clients ou des partenaires.

Un **mix entre télétravail et travail en présentiel** serait donc la tendance du moment… en attendant la suite des événements et des décisions politiques.

Au final, ce n'est qu'une question d'**organisation** entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle, en fonction de l'actualité très fluctuante, pour gérer son énergie, sa concentration, sa motivation, garder son attention et être là pour les enfants quand ils en ont besoin, gérer la vie de famille.
Et tout cela, en accord avec sa hiérarchie bien évidemment et en fonction des rythmes de travail et des organisations internes de chaque entreprise.



CELA VOUS PARAÎT COMPLIQUÉ ?

Prenez le temps de vous poser cette question : durant ma semaine de travail (par exemple, du lundi au vendredi), quelles sont mes priorités ?

- Ai-je les enfants à la maison ? Mon.ma conjoint.e ? Qui va gérer les enfants ? Tous les jours ? Quelques jours chacun ?

- Si oui, comment je peux séquencer mes journées pour mon travail, mes enfants, la maison (repas/ménage), pour mon.ma conjoint.e, pour moi ?

- Quels sont mes impératifs de présence au travail ? Que puis-je effectuer chez moi ?

- Comment je gère mes priorités : que dois-je faire impérativement ? Que puis-je déléguer ? que puis-je reporter/replanifier ? que dois-je supprimer ? (valable aussi bien dans la vie personnelle)

- Est-ce que je peux programmer ma nouvelle organisation à la semaine pour que je sois psychologiquement prête (programmation neuronale) et que tous (enfants, conjoint.e) soient au fait de cette organisation ?

- Que dois-je modifier pour que cette organisation soit souple ? Et non fatigante ?

- Que puis-je négocier avec ma hiérarchie, mes équipes, mes collègues, mes clients, mes partenaires ? Que m'impose ma boîte, mon poste que je ne peux pas changer ?

- Qu'est-ce qui est acceptable (négociable) pour moi ? Inacceptable (non négociable) ?

Si vous n'arrivez pas à répondre à ces questions, faire le point sur votre situation ou prendre un peu de recul, faites-vous aider par un professionnel de la gestion du temps et de l'organisation ou de l'équilibre personnel/professionnel.

2020 : l'année où la vie familiale et la vie professionnelle ne firent plus qu'un

Par Aurélia du Pasquier, co-fondatrice de Nova Vitam, https://www.novavitam.fr/



Le télétravail a le vent en poupe depuis quelques années et ne cesse de progresser au sein des entreprises. Timidement, il s'était fait peu à peu une place dans les équipes, modifiant le rapport au travail présentiel. Timidement … jusqu'à 2020.

Épidémie de Covid-19, pandémie, fermeture des écoles, des restaurants, des bars, des magasins et finalement … le confinement. Tout le monde chez soi pour une durée de 2 mois. Chacun cloîtré dans son lieu de vie, avec ses partenaires de vie s'il en a. Conjoint(e)s, enfants, parents, collocs … pendant 8 semaines, hormis pour les professions dites indispensables ou les salariés au chômage partiel, le travail s'invite obligatoirement à la maison.

Et avec lui une redéfinition de la conciliation vie familiale / vie professionnelle. Plus principalement celle des salariés ou indépendants en télétravail. En mai 2020, deux mois après le début du confinement, cette notion paraît presque galvaudée et archaïque. Qui l'eût cru il y a encore quelques mois … ! Cela fait 6 ans qu'elle est notre cheval de bataille au sein de Nova Vitam. Il n'y a même pas 3 ans, nous devions expliquer, préciser, convaincre qu'il s'agissait bien d'un sujet primordial pour le bien-être et l'économie d'une entreprise. Sortir du simple « bonheur au travail » pour en faire une problématique sérieuse et indispensable à la santé même de l'organisation et des salariés. Ces dernières années, il était moins difficile de convaincre sur ces enjeux, nos interlocuteurs étaient tous conscients.

Alors, quid de l'après covid ? Que se passera-t-il après cette folle période où toutes nos réunions ont eu lieu entourées de nos proches, et où, peu importe notre niveau hiérarchique, les cris et rires d'enfants ont ponctué nos discussions Zoom ? On peut espérer qu'il en reste quelque chose …

- **Une tolérance vis à vis de l'organisation familiale de chacun.** Nos interlocuteurs professionnels ont une vie en dehors du travail, des enfants, des parents, des obligations, des charges … Les masques sont tombés (sans mauvais jeu de mots …), le sujet ne devrait plus être tabou ! Durant 8 semaines, les frontières ont été plus que jamais brouillées, les vies mélangées. Le travail s'est invité dans notre intimité.

- **Une prise de conscience de l'impossibilité de télétravailler à plein temps en gardant ses enfants.** Ce qui a été demandé aux parents actifs – qui n'étaient pas au chômage partiel - était surhumain ; s'occuper de ses enfants, leur faire même l'école à la maison tout en gardant son activité professionnelle à plein temps. C'est tout simplement ingérable et impossible. Le burn out guette très rapidement. Espérons qu'à l'avenir, on n'entende plus le fameux « Ta crèche est fermée demain ? Reste chez toi, cela te permettra de clôturer le dossier sur lequel tu es depuix un mois ! »

- **Une prise en compte des soft skills développées en étant parent à plein temps.** Patience, pédagogie, organisation, adaptabilité, empathie, reformulation, négociation, bienveillance, self-control ... chacun à sa manière a pu l'expérimenter, être parent développe des compétences qui peuvent être très utiles dans le monde du travail !

- **Un changement dans la façon de manager.** Pendant 8 semaines, les managers ont pénétré l'intimité de leurs collaborateurs. Il y a fort à parier qu'ils les connaissent mieux aujourd'hui. De leur côté, ils ont également expérimenté la difficulté de tout mener de front. Leurs méthodes de management ne peuvent que s'en inspirer pour se réinventer.

- **Une révision des priorités.** Là encore, la crise du Covid a rebattu les cartes. La superposition de toutes les sphères de vie en même temps au même moment de façon aussi bousculée et brutale a obligé les travailleurs à prioriser leurs tâches et leurs moments de vie ou de travail, au sein d'une heure, d'une journée, d'une semaine ... Et si on gardait ce réflexe « après » ?

- **Un peu à la marge de notre sujet mais tout aussi primordial ; une revalorisation des « professions indispensables ».** Elles, ne sont pas télétravaillables, et leur conciliation vie pro / vie perso a été plus que jamais mise à mal. Pendant deux mois, elles nous ont sauté aux yeux ; professionnels de santé, enseignants, éboueurs, caissiers, livreurs, routiers … Lorsque l'économie et la vie quotidienne s'arrêtent, ils sont ceux qui nous permettent de survivre. S'il est un changement souhaitable dans notre vision du travail pour « l'après », ce serait bien celui de revaloriser ces professions trop souvent dénigrées ou oubliées. A l'ère de la recherche effrénée de « sens » dans sa vie professionnelle, celles-ci n'en sont-elles pas l'allégorie parfaite ?

Vie familiale, vie privée, vie professionnelle… jamais dans l'histoire du travail elles n'ont été aussi liées. Il ne tient qu'à nous et aux organisations de faire perdurer ce lien étroit au-delà de ces 8 semaines extraordinaires.

«Le confinement a été une période propice à la remise en question et au renouveau »

Par l'équipe de Nap&Up, https://www.napandup.com/









Pour un grand nombre des jeunes startups, la crise du COVID-19 a représenté un vrai défi pour Nap&Up. Voici le témoignage de la co-fondatrice Camille Desclée qui nous explique comment elle a ressenti la crise :

« En tant qu'entrepreneur, le confinement a été une période propice à la remise en question et au renouveau. Nous étions en train de sortir notre nouveau produit sur lequel nous travaillions depuis six mois. La production venait d'être lancée et a été stoppée quelques jours après le confinement pour cause de fermeture de l'usine. Notre application toute neuve venait compléter une offre construite depuis trois ans. Notre équipe commerciale fraîchement recrutée était opérationnelle et devait venir soutenir la croissance attendue.

Et puis le confinement a été annoncé.

La majorité de nos clients, des grands comptes, ont fermé tous leurs sites. Aucun projet d'installation ou d'actions de sensibilisation n'était envisageable. Les projets en cours ont été annulés ou reportés. En sommes, nous repartons deux ans en arrière. Alors que nous étions à l'aube d'une période devant être dynamique et fructueuse, nous nous sommes retrouvés en bas de la montagne, à devoir tout regravir, ou presque. Il a donc fallu se poser. **Prendre le temps de la réflexion. Communiquer. Inclure l'équipe dans nos réflexions.** Et trouver des leviers de rebondissements, que nous n'aurions pas explorés sans cet épisode. Un moment propice à la créativité et au renouvellement. Cette période constitue une belle mise à l'épreuve, une sorte de marathon dont on ne connaît pas la distance. Et dont nous sortirons bien plus forts, j'en suis sûre.»

Et du côté des employés?

Pour certains, activité partielle ne signifie pas forcément vacances et relâchement total. C'est le cas pour Alice, qui a pris le temps, en début de confinement de dissocier les différents espaces de travail dans son habitat. Il était important pour elle de ne pas travailler et dormir dans la même pièce. Elle a donc installé un bureau dans une chambre non utilisée en récupérant des meubles dans son garage afin de se créer son propre espace. Comme sur son lieu de travail, quelques petites plantes, des photos et un peu de décoration sont venus se rajouter pour se créer un environnement agréable. Pour d'autres membres de l'équipe, cela a été **l'occasion de se recentrer sur eux-mêmes,** prendre du temps pour eux et pour les autres. C'est le cas de Mikaël qui en a profité pour mettre des choses en place pour lui faire gagner du temps dans son travail et dans sa vie personnelle.

Nos enseignements positifs

Témoignage de Nada, qui a vécu à Paris pendant ce confinement :

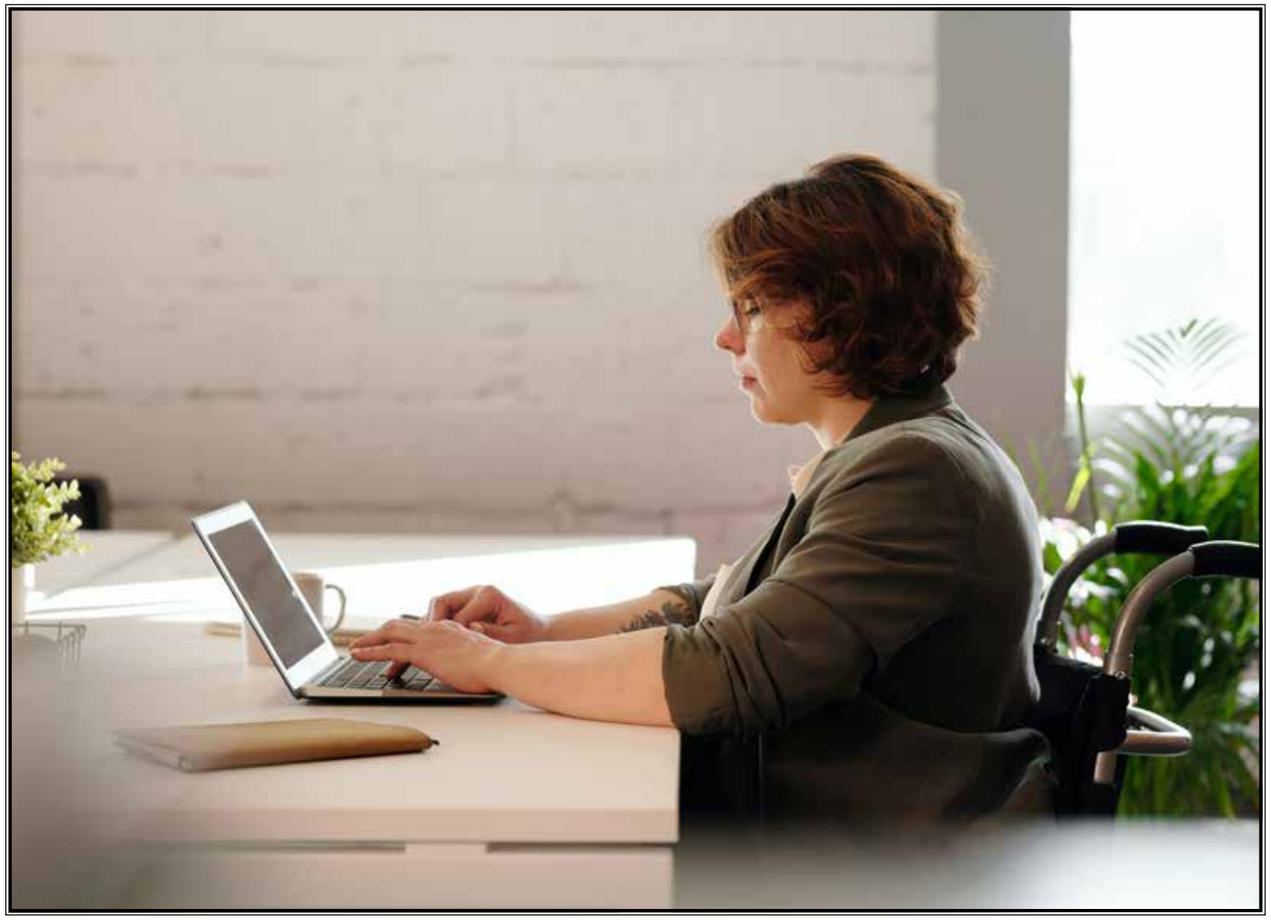
« Ce confinement m'a surtout permis de penser l'impensable, de me rendre compte que rien n'est jamais totalement acquis dans la vie. Cette période a été une vraie source de stress pour beaucoup de gens mais en réalité nous voyons les choses telles que nous sommes. Pour ma part, c'était une réelle opportunité d'avancer vers mes objectifs tant professionnels que personnels tout en m'adaptant au contexte actuel. **J'ai eu la chance d'avoir une équipe soudée et à l'écoute**, ce qui facilite le travail à distance qui peut s'avérer quelquefois compliqué. »

Le confinement chez Nap&Up a été bénéfique pour l'ensemble de l'équipe. **Se retrouver avec ses proches en prenant soin d'eux,** se recentrer sur des choses essentielles et simples qui rendent heureux et vivre plus intensément l'instant présent, sans penser constamment à des projets futurs puisqu'il était impossible d'en faire sur le moyen terme. Chacun a pris le temps de retrouver des activités, souvent un peu abandonnés à cause du rythme quotidien : bricolage, musique, dessin, sport etc. D'autres ont tiré des leçons sur le long terme, comme consommer mieux et plus réfléchi.

Partie III : Le télétravail, la nouvelle norme ?

La QV2T, ou la qualité de vie en TéléTravail

Par Christophe Padiou, directeur du pôle Qualité de vie au travail, et Jean-Louis Prata, directeur de l'innovation, de l'Institute of Neurocognitivism, https://www.neurocognitivism.com/



Jusqu'à la crise du Covid19, le télétravail se développait lentement, malgré des bénéfices objectifs, à cause des difficultés perçues dans sa mise en œuvre, réelles ou imaginées tout autant que d'a priori sur la relation managériale. Le confinement a contraint des millions de managers et salariés au télétravail pendant près de 2 mois. Cette « expérience forcée » a permis de prendre conscience que « c'était possible », que les difficultés n'étaient pas insurmontables et souvent imaginaires. Elle devrait conduire à une nette accélération du télétravail, comme l'illustre la décision de PSA de généraliser le télétravail pour toutes les fonctions support. Cette révolution du travail nécessite d'élargir au plus vite le champ largement investi ces dernières années de la QVT pour construire une QV2T ou « Qualité de Vie en TéléTravail ».

Le télétravail dans le monde d'avant

L'édition 2019 de l'étude Malakoff Médéric « Télétravail, regards croisés salariés – dirigeants » menée au 4ème trimestre 2018 retrouve une actualité criante avec la période de confinement. Elle dresse **un état des lieux précis de la perception du télétravail en France**.

En 2018, dans le secteur privé, 29% des salariés ont pratiqué le télétravail en moyenne 7 jours par mois. Les salariés, les managers et les dirigeants en plébiscitent les bénéfices : **meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, amélioration de l'autonomie, de la productivité, de l'engagement, de la responsabilité, de l'épanouissement et de la créativité**. Mais aussi renouvellement des pratiques managériales.

Malgré ses effets bénéfiques, le télétravail se développait lentement, à cause des inconvénients perçus ou de projections : les salariés craignaient un empiètement de la vie professionnelle sur la vie personnelle, des risques pour la santé psychologique liés à l'éloignement, des difficultés informatiques et une charge de travail plus importante. Les dirigeants craignaient des difficultés à manager à distance, à prévenir les risques pour la santé mentale et physique des collaborateurs, et à assurer la sécurité informatique. Enfin les managers craignaient en plus une difficulté d'organisation de leurs collaborateurs, mais aussi pour certains la perte d'une partie de leurs responsabilités de managers et une remise en cause de leur conception du lien hiérarchique.

2020 : le déclic

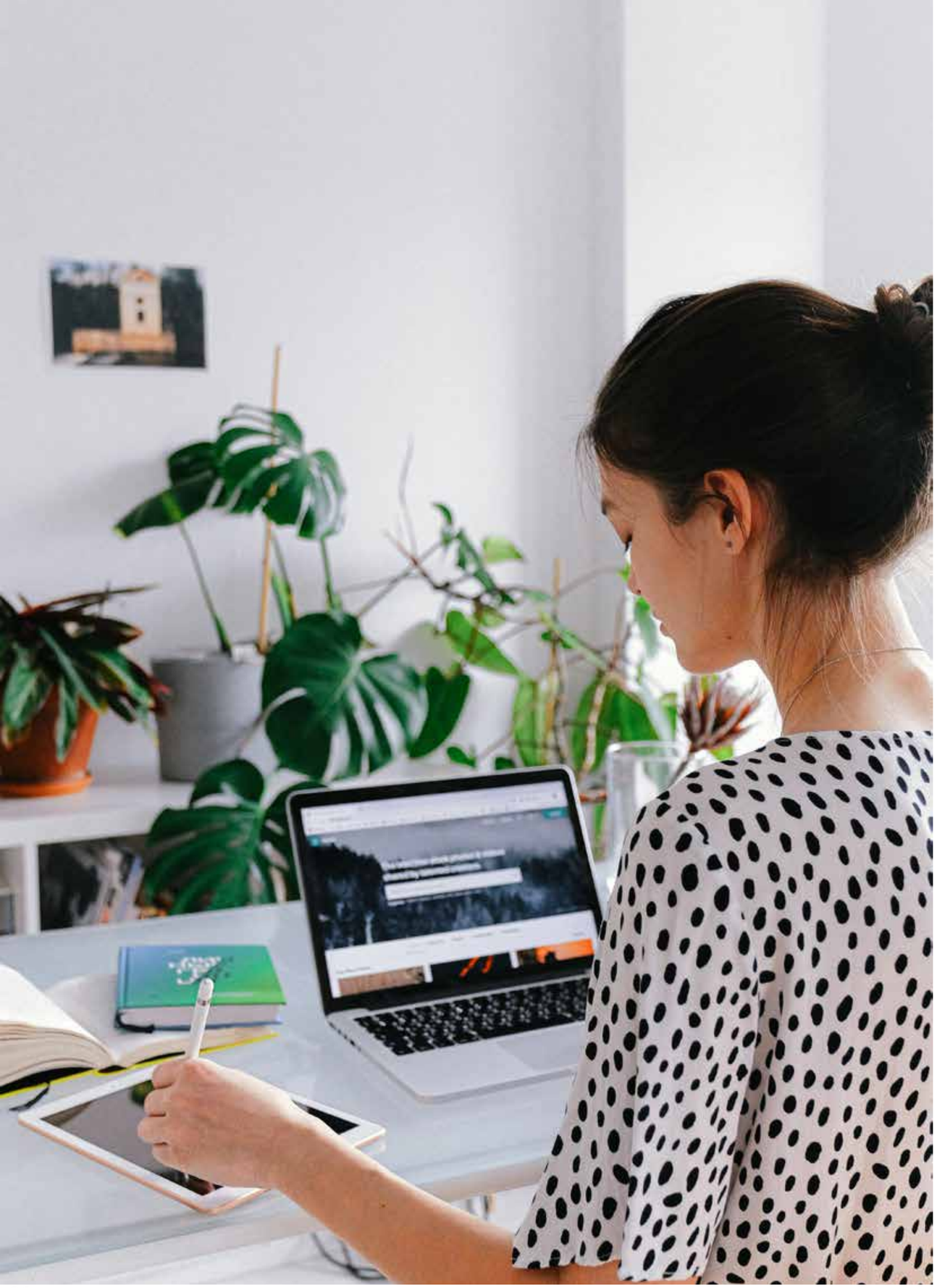
On en était là, début 2020. Mais voilà, le coronavirus a contraint de nombreuses entreprises à adopter le télétravail pendant près de 2 mois pour toutes les fonctions qui le pouvaient : pas le choix, il fallait assurer la continuité du fonctionnement des organisations, dans l'urgence tout en respectant les règles strictes élaborées par les autorités. Cette « expérience forcée » pendant laquelle managers et salariés ont fait appel à leur intelligence adaptative pour trouver, en équipe, le moyen de faire fonctionner à distance les organisations, a permis de « plonger dans le grand bain » du télétravail. Nous sommes nombreux a avoir pu faire l'expérience du travail à distance, des outils de travail à distance et collaboratifs, de rituels à mettre en place pour maintenir la dynamique d'équipe, de l'entraide et de la solidarité d'équipe en distanciel… pour finalement nous rendre compte que « c'était possible » et pas si compliqué que cela !

Pas besoin d'une boule de cristal pour prédire que le télétravail a de beaux jours devant lui, qu'il va rentrer dans nos mœurs, au même titre que le travail posté, et donc qu'un nombre de plus en plus important de salariés va télétravailler dans l'avenir.

Le « monde d'après » doit se doter de nouveaux outils de Qualité de Vie en TéléTravail

Sans prétendre détenir toutes les clés pour mettre en place une QV2T, l'expérience que nous avons acquise au sein de l'Institute of Neurocognitivism dans l'accompagnement de programmes de QVT et la grille de lecture des comportement humains que constitue l'Approche Neurocognitive et Comportementale, nous autorise à émettre des recommandations concernant le management.

Il serait vain d'établir une liste exhaustive de **bonnes pratiques pour le management à distance.** Ce serait ignorer notre nature humaine : Il ne suffit pas de savoir pour faire… La plupart du temps, si nous n'adoptons pas des « bonnes pratiques », c'est pour



4 raisons principales, qui constituent autant d'axes de travail nécessaires pour développer la QV2T.

1 – **Le stress et ses effets sur la capacité d'adaptation** : quand nous sommes stressés, nous ne parvenons pas à aborder une situation avec le recul suffisant – or le télétravail amplifie ce risque avec un sentiment de perte de contrôle. Le stress lié à une dead line peut ainsi amener un manager à faire des reproches infondés, sans avoir pris la mesure des causes réelles du retard… et par voie de conséquence, démobiliser et décourager son équipe, et contribuer lui-même, sans le vouloir, à aggraver le retard…
Pour piloter son équipe à distance, nous sommes convaincus que les managers doivent plus que jamais développer leur **intelligence adaptative**, qui leur permet non seulement de faire face avec une lucidité sereine aux problèmes, mais aussi d'être innovants pour imaginer des solutions « intimement adaptées », plus pertinentes que l'application mécanique d'une recette managériale.

2 – la communication pour une gestion fluide de la relation : plus que jamais en situation de management à distance, un manager doit devenir un « champion » de la communication. Il est souvent difficile de repérer un impair de communication commis à distance, et donc de réagir de façon adéquate pour rétablir, dès que possible, le dialogue et la confiance. Si un manager heurte involontairement un collaborateur et ne s'en aperçoit pas rapidement, ce dernier risque de lui en vouloir, ce qui aboutit à une perte de confiance et d'engagement.

Pour manager à distance, nous pensons que les managers doivent développer leur **« intelligence relationnelle »** en décryptant certains signaux faibles (énervement, anxiété ou découragement) via les canaux de la relation à distance (tonalité des mails, voix, posture lors des visioconférences). Il existe, en effet, des outils permettant de repérer et d'apaiser le stress de son interlocuteur, de favoriser l'ouverture d'esprit d'un collaborateur rigide, ou encore, de cadrer celui qui se positionne en rapport de force, sans pour autant nuire à la relation…

3 – le maintien de la motivation : le manager d'une équipe en télétravail doit développer une acuité particulière dans la détection des motivations profondes et durables de ses collaborateurs, moteurs d'engagement dans l'action, bien plus puissants que le bâton et la carotte ! Pour que les collaborateurs s'engagent avec détermination et sereinement dans leur mission, il faut s'assurer qu'elle fait sens par rapport à leurs motivations qu'il doit identifier.

Le manager d'une équipe en télétravail doit donc aussi développer son **« intelligence motivationnelle »** : quelles sont les motivations intrinsèques, sources d'engagement pérenne des membres de son équipe, et comment les « injecter » dans les missions ? Quelles sont leurs motivations extrinsèques, qui ont besoin de la carotte (le bâton est à réserver aux rares attitudes antisociales), et comment les encourager ? Quels sont les risques de « surinvestissement émotionnel » pouvant conduire à l'épuisement et au burnout, et comment les gérer ?

4 – L'écologie du système de travail : les dysfonctionnements de l'organisation peuvent avoir un impact fort sur la Qualité de Vie en TéléTravail. Il y a bien sûr la charge de travail qu'il faut pouvoir évaluer. Les soignants nous ont fait une brillante démonstration de leur capacité de faire face à une affluence sans précédent de patients aux urgences, sans augmentation

d'effectifs. On peut retenir deux enseignements de ce qui a fait le succès de la stratégie d'adaptation des hôpitaux : le premier, c'est d'avoir su temporiser toutes les interventions non urgentes pour se concentrer sur le Covid19 ; le second, c'est d'avoir assuré une supervision de l'engagement pour détecter les risques d'épuisement et soutenir les équipes.
Les managers doivent enfin développer une intelligence organisationnelle, pour faire en sorte que le travail prescrit soit humainement soutenable. La « biosystémique » est une approche de l'organisation qui repose sur l'application de principes, empreints de bon sens mais souvent involontairement bafoués car subtils à mettre en œuvre. Cette approche permet notamment de gérer **la délégation** sans déposséder le délégataire de son pouvoir de décision. Ceci est d'autant plus important dans le cadre du télétravail car le collaborateur a besoin d'un cahier des charges clair et précis et qui fait sens, avec moins d'occasions d'interactions régulières qu'en environnement de bureau.

Des managers étoilés pour la QV2T

La QV2T esquissée ici va devoir être de plus en plus intégrée aux politiques de QVT. L'impact du télétravail, comme celui du numérique en général, conduira les managers à se décentrer de la gestion des tâches et projets, pour consacrer l'essentiel de leur énergie à la gestion de l'humain. Dans un environnement de plus en plus complexe et incertain, les « recettes de cuisine managériale », pourtant encore très prisées, appartiennent au passé. Dans le monde d'après, les managers vont devoir se transformer en « chefs étoilés » pour inventer, en s'appuyant sur leurs capacités d'intelligence adaptative, relationnelle, motivationnelle et organisationnelle, des fonctionnements d'entreprises agiles et pérennes.



5 MÉTHODES POUR DÉVELOPPER LA RECONNAISSANCE À DISTANCE.

Par l'équipe de Cocoworker, https://www.cocoworker.com/

La crise du Covid-19 nous aura appris à nous adapter et à travailler à distance. Et pour la plupart des salariés, ce mode de travail est adopté et revendiqué pour l'après crise. En effet 71% des personnes qui n'avaient jamais travaillé à domicile avant la crise sanitaire aimerait poursuivre au moins un jour par semaine à l'avenir. (Colliers International 15 avril 2020) . Et 79% des salariés qui veulent faire plus de télétravail après le confinement sont même prêts à sacrifier leur bureau attitré. (Deskeo le 14 avril 2020)

Cependant, le télétravail apportent de nouveaux enjeux pour les organisations car, en dehors de leurs bureaux, les salariés se déclarent souvent isolés et déconnectés de leur entreprise. Et la situation aggrave des problématiques déjà existantes comme par exemple le manque de feedback ou le sentiment de se sentir considéré.

Et pour cause, d'après l'étude réalisée par WorkAnyWhere auprès de 6500 salariés, "42% des salariés s'estiment moins reconnus" depuis le début de la crise. Soit parce que les salariés sont récemment arrivés ou qu'ils sont trop discrets dans la communication collective, finissant ainsi par être oubliés dans l'attribution des missions. Soit parce que certains salariés s'attribuent le travail des autres, qui ne seront pas reconnus à leur juste valeur.

Un résultat alarmant quand on sait que 78% des salariés affirment qu'être reconnus les motive dans leur travail, mais qui peut être expliqué par le manque d'outils et d'actions mis en place pour reconnaître les employés lorsqu'ils travaillent tous à distance. En effet, lorsque vos employés se trouvent tous dans le même bureau, vous savez peut-être exactement comment les reconnaître pour leur travail et leurs réalisations. En personne, vous pouvez les remercier physiquement (individuellement ou lors d'une réunion). Ce type de reconnaissance directe des employés contribue à leur donner un sentiment d'humanisation dans leur travail et constitue une reconnaissance claire de la valeur qu'ils ont apportée à leur équipe et à l'entreprise.

Avec une équipe éloignée, il faut savoir s'adapter. Voici quelques méthodes pour que vous puissiez vous assurer que le travail et les réalisations des employés soient reconnus de manière efficace et opportune.

Conclusion ?

Il faut concéder un aspect positif au covid-19 : l'opportunité d'inclure les salariés à participer à la reconnaissance de leurs collègues. Et l'essor du digital en télétravail n'y est pas pour rien. Pour accompagner leurs collaborateurs, les entreprises se sont munies d'outils permettant de préserver le lien dans leurs équipes et d'éviter le risque d'isolement. Grâce à un outil digital adapté aux feedbacks positifs tous les employés peuvent reconnaître et être reconnus par leurs collègues de façon plus constructive et de manière plus récurrente.

Pourquoi est-ce important ? Car la reconnaissance entre collègues est aussi importante que celle du manager (1), les employés sont donc autant responsables du bien être de leurs collègues que le management.

78% des salariés affirment qu'être reconnus les motive dans leur travail.

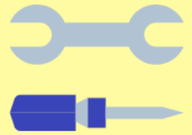
42% des salariés s'estiment moins reconnus depuis le début de la crise.



Organiser des réunions individuelles une fois par semaine/mois.

Afin de parler des ressentis, des missions, des objectifs de chaque employé.

Mettre en place des outils de reconnaissance collaborative.



Pour impliquer tous les salariés et pour qu'ils puissent rapidement reconnaître l'effort ou l'aide de chacun, en ligne...



...ou à envoyer à domicile.

Envoyer des cartes de reconnaissance par courrier.

Laisser les collaborateurs prendre part aux décisions.

L'employé se sentira alors reconnu comme un acteur et sera engagé dans l'entreprise.





Créer un mood board.

Pour que chacun puisse partager ses inquiétudes mais aussi ses victoires à l'équipe.

Votre espace de travail, chez vous

Par Jennifer Plaisant, fondatrice de Deco for desk, www.decofordesk.fr

Le télétravail a profité de la crise sanitaire du coronavirus pour occuper les devants de la scène

Est-ce le point de départ d'un nouveau mode de fonctionnement pour les travailleurs ou simplement une accélération d'un mode de travail déjà en pleine évolution en France ?

Une chose est certaine, c'est que ces changements fondamentaux ne doivent pas devenir des obstacles à la production, il faudra donc prendre le temps de bien penser et organiser les espaces de travail qu'ils soient à la maison ou au bureau.
Pour le télétravail, il faudra s'assurer que tous les collaborateurs soient installés confortablement avec un espace vraiment dédié au travail.
Même si la superficie vous paraît trop petite, ne faites pas une croix sur votre bureau par manque de place ! Il existe de nombreuses solutions et astuces pour intégrer un espace de travail dans votre salon par exemple.

Voici quelques idées pour installer dans la pièce de vie principale un bureau pratique qui ne manque pas de style.

Des bureaux suspendus



1. Le secrétaire.
On peut imaginer un secrétaire qui, une fois fermé, dissimulera tous vos dossiers et accessoires de bureau.



2. La tablette murale

Permet de créer un espace léger mais aussi de dégager l'espace au sol. La tablette se transformera en une console discrète et design.

3. Le bureau console

Une variante très actuelle, le bureau console à 2 pieds. Meuble hybride entre le bureau traditionnel et la tablette murale.



Jeux visuels

Les lignes



Jouez sur les lignes, les couleurs et les textures pour que ce coin bureau devienne une partie intégrante de votre espace de vie sans pour autant l'envahir. En peignant le bureau de la même teinte que votre mur, il s'intègrera à votre espace et deviendra presque invisible. Astuce : Une chaise de couleur apportera du pep's à l'ensemble !

… et les couleurs



À l'inverse, si votre intérieur est épuré et que vous avez opté pour un salon très blanc, misez sur une note de couleur ou des lignes graphiques. La démarcation visuelle apportera de la puissance à votre espace de travail.

Le camouflage



Intégrez votre bureau dans un autre meuble… en le plaçant dans un placard ou une bibliothèque, votre coin bureau disparaîtra à votre guise. Invisible, le bureau fait office d'étagère supplémentaire dans une bibliothèque … glissez-y une chaise et il devient un espace de travail compact et pratique.

La bibliothèque

Le placard-bureau



Quant au placard-bureau, c'est une excellente idée de camouflage. Il nécessite cependant de transformer un placard existant.

Concilier télétravail et QVT : le nouveau challenge post Covid-19

Par Tiffanie Gueret Laferte et Vincent Mussard, fondateurs de Coach Me Happy, https://www.coachmehappy.fr/



Révélation pour certains (PSA a récemment déclaré que le télétravail serait désormais la référence pour les activités non liées à la production), coup de massue pour d'autres, la banalisation du télétravail imposée par la crise sanitaire du Covid-19 a profondément déstabilisé nos organisations. Malgré la demande croissante dans les entreprises françaises, les organisations s'y étaient montrées, jusqu'à maintenant, plutôt frileuses, jugeant ces méthodes contre-culturelles ou inadaptées. Largement démocratisé dans certains pays voisins (les Pays-Bas et la Finlande en tête, selon une étude Eurostat), le télétravail a pourtant démontré des résultats très positifs sur la productivité des salariés … Alors même que le bien-être au travail est de plus en plus considéré par les entreprises, comment concilier télétravail et QVT efficacement ?

Pourquoi le télétravail est-il une solution d'avenir ?

En 2016, l'étude Randstad Awards rapportait que 64% des salariés français se montraient favorables au télétravail, la plus grande majorité aspirant à un télétravail occasionnel (2 jours et demi en moyenne). Le premier avantage est le gain de temps. L'absence de trajet (de 1h à 2h par jour en moyenne) libère du temps de travail et offre une plus grande flexibilité. Cette délocalisation du bureau à domicile réduit considérablement le stress des salariés. Plus à même de concilier leur vie personnelle et professionnelle, elle leur permet d'appréhender leur quotidien avec plus de sérénité. Il a d'ailleurs été prouvé que le télétravail favorise la réduction de l'absentéisme !

Contrairement aux idées reçues, la plupart des salariés se montrent plus efficaces et plus productifs en télétravail. Cela s'explique notamment par la multiplication des open-spaces, où les employés sont vite distraits voire perturbés par cet environnement bruyant, en mouvement permanent. Le calme, ne l'oublions pas, reste le meilleur allié de la concentration et de la productivité !

Le télétravail est aussi synonyme de liberté. Il invite à repenser nos organisations en profondeur puisqu'il accorde davantage de place à la confiance qui se noue entre l'employeur et son collaborateur. Mais difficile de lâcher la bride dans une culture d'entreprise où la supervision et les réunions permanentes règnent en maître. Cependant, cette pratique renforce la motivation du télétravailleur, car il se sent valorisé : c'est pourquoi l'autonomie du salarié est aujourd'hui l'un des principaux leviers managériaux.

Quels sont les risques du télétravail pour vos salariés ?

Malheureusement, la crise du Covid-19 aura mis en lumière les écueils du télétravail. Instauré en urgence, mal anticipé et peu encadré, ce télétravail autrefois tant désiré s'est transformé, pour certains, en véritable enfer …

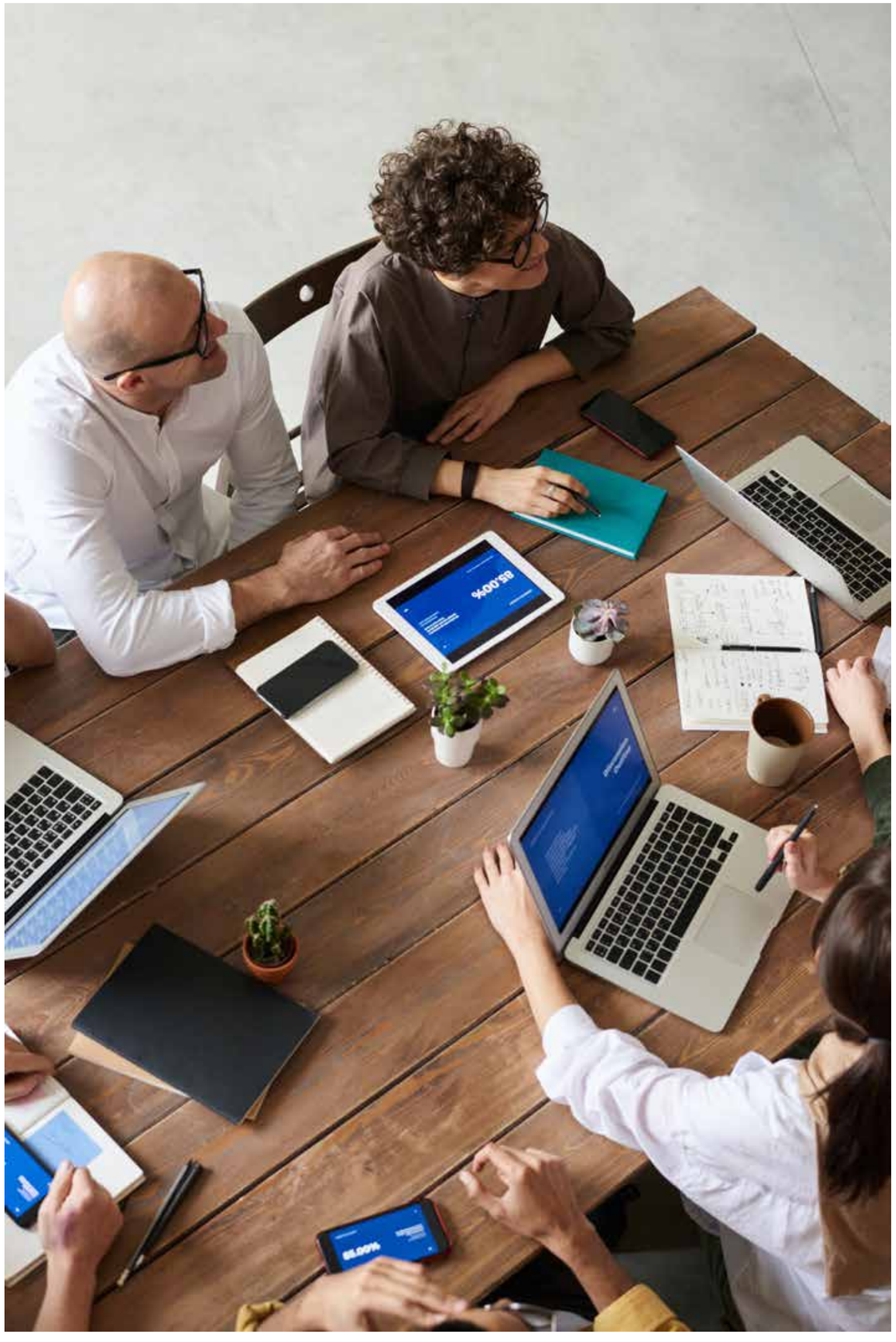
L'inconvénient le plus cité demeure le manque de lien social et d'interactions. Participer physiquement à la vie de l'entreprise est une condition essentielle à l'épanouissement des salariés.

Par ailleurs, beaucoup de salariés ont déploré le manque d'équipements nécessaires à une bonne organisation (double-écran, imprimantes, fax, téléphone professionnel …). Pour les moins digital-native, l'apprentissage éclair des logiciels ou des nouvelles technologies s'est imposé comme un véritable parcours du combattant.

En outre, cloisonner vie privée et vie professionnelle peut s'avérer être un exercice difficile pour certains et il n'est pas rare d'observer des situations de relâchement (salariés démissionnaires en manque d'encadrement) comme des situations de suractivité (heures de travail à rallonge, difficulté à se « déconnecter », …). Se fixer des limites n'est pas une compétence innée : il sera donc essentiel d'accompagner vos équipes sur ce plan.

Finalement, comment concilier télétravail et QVT dans votre entreprise ?

La conciliation des temps se présente comme la priorité numéro un de la Qualité de Vie au Travail. Comment trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie ? Comment s'investir pleinement sans que l'un puisse porter préjudice à l'autre ? Si



le télétravail semblait être une solution toute trouvée, cette crise sanitaire aura démontré l'importance d'accompagner cette transition pour maintenir le bien-être et la santé mentale des salariés.
En tant que spécialiste du bien-être au travail, Coach Me Happy vous dévoile donc ses 8 conseils pour concilier télétravail et QVT dans votre entreprise

1 – Privilégier un mode de travail hybride, combinant télétravail et présentiel. Les temps de présence sur site sont nécessaires au maintien du lien social. Le rythme recommandé est de l'ordre de 2 jours de télétravail par semaine, en moyenne.

2 – S'assurer de la maturité numérique de l'entreprise. L'équipement numérique et la mise à disposition de moyens nomades suffisants sont une condition sine-qua-non à la productivité de vos employés. Une transition réussie vers le télétravail ne pourra s'effectuer sans un environnement de travail approprié. Aussi, il semble impératif de former en amont les moins familiers aux usages numériques.

3 – Vérifier auprès des salariés qu'ils disposent d'un espace adapté à leur domicile. L'un des plus gros obstacles énoncés par les télétravailleurs est la difficulté à cloisonner efficacement la vie professionnelle au sein du domicile. Travailler dans son salon ou à même son canapé ne sont pas des conditions de travail optimales. Une pièce bureau ou un espace de travail clairement défini sont fortement recommandés.

4 – Accompagner vos équipes dans cette transformation. Encore une fois, tout le monde n'a pas la capacité de s'imposer son propre cadre ou de se fixer des limites. Cette mission d'encadrement devra donc être rondement menée par vos équipes de management.

5 – Encourager la cohésion d'équipe pour pallier le sentiment d'isolement. Les ateliers team-buildings restent, en ce sens, des outils indispensables pour alimenter l'intelligence collective. En présentiel (Team Booster) ou à distance (Happy Live), de nombreuses solutions existent pour renforcer le lien entre vos collaborateurs.

6 – Diffuser régulièrement des enquêtes de satisfaction. L'utilisation de questionnaires et de baromètres QVT sauront vous donner des indicateurs de performance précis et assurer un suivi régulier de la santé, physique comme mentale, de vos collaborateurs.

7 – Mettre à disposition des salariés des services de téléconsultation. Le passage au télétravail peut s'avérer, comme toute transition, source de perturbations. Il est donc essentiel d'offrir à vos salariés une plateforme d'écoute pour désamorcer les situations de stress. Des séances de téléconsultation auprès de psychologues et de coachs spécialisés peuvent être d'un grand soutien. Pour en savoir plus, cliquez sur ce lien

8 – Favoriser la mobilité des salariés à domicile. Les postures statiques inhérentes au travail de bureau contribuent à l'apparition de troubles musculo-squelettiques et autres pathologies. Il est donc important d'encourager l'exercice physique pour entretenir la forme de vos collaborateurs. S'accorder un temps de pause autour d'une séance de sport collective en visio-live est, par exemple, un excellent compromis !

Partie IV : Repenser les espaces de travail

Un nouveau bureau sous le signe du collectif

Par Philippe Morel, co-fondateur de Dynamic Workplace,
https://www.mydynamic-workplace.com/



Entre le manque d'interactions sociales, le télétravail forcé et parfois même le chômage partiel, le confinement a été une période moralement et physiquement éprouvante pour tous. Encore au cœur de la crise sanitaire, les entreprises font aujourd'hui face au besoin de réinventer fondamentalement leurs environnements de travail. L'entreprise et l'espace de travail ont un rôle clé à jouer pour retrouver du positif dans le collectif.

Les codes du coworking au service du lien entre collaborateurs

Le confinement a définitivement propulsé les Français dans l'ère du télétravail. Tous ont pu apprécier les nombreux avantages de cette pratique qui offre une grande liberté que ce soit en termes d'organisation de temps, d'espace et d'échanges. Pour autant, il faut veiller à ne faut pas négliger ou sous-estimer la dimension sociale du travail, car une mauvaise gestion du télétravail peut aussi conduire à l'isolement. L'intégration des codes du coworking dans les sièges sociaux présente une alternative idéale. Ceux-ci permettent d'intégrer les nouveaux modes de travail attendus par les collaborateurs ainsi que les nouvelles façons d'appréhender les espaces de bureau, notamment via des postes de travail flexibles ou des espaces à usages multiples. Cette façon de réinventer le "bureau classique" permet de concilier à la fois la liberté à laquelle les collaborateurs ont pris goût durant le confinement, et la nécessité d'entretenir des relations humaines de proximité. C'est l'opportunité de dynamiser l'ensemble de l'entreprise, en facilitant les lieux et les moments d'échanges informels, les interactions et la coopération entre collaborateurs.

Un immeuble opéré est un immeuble où il fait bon vivre

De retour au bureau, un challenge de taille attend l'entreprise, celui de redonner à ses salariés le goût de la communauté, le sens du partage, et la notion de la "tribu d'entreprise". Pour l'accompagner dans cette tâche ardue, elle peut faire appel à un opérateur. Un immeuble opéré est basé sur 3 éléments essentiels : la gestion parfaite de l'immeuble, le bien-être serviciel des collaborateurs et l'animation de la communauté. L'intégration d'un opérateur a pour avantage de faire baisser la charge mentale des collaborateurs grâce à de nombreux services qui permettent un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. D'autre part, les activités collectives proposées permettent de renforcer l'engagement des collaborateurs. L'opérateur est aussi le gardien de la communauté de collaborateurs : événements, formations, café-coworking… À travers des activités diverses et variées, l'opérateur agit comme un véritable liant entre les collaborateurs et l'entreprise.

C'est cette cohésion qui permettra à l'entreprise de sortir renforcée de cette période de crise.

Le collectif fait partie intégrante de la qualité de vie au travail, c'est un élément primordial pour le bien-être, l'engagement, la productivité et la santé des salariés. Le partage de moments collectifs de qualité permet de contrebalancer parfaitement l'isolement que peuvent générer les nombreux moments de travail à distance.

Aujourd'hui, la vocation de l'entreprise est de trouver le subtil équilibre entre l'autonomie des collaborateurs et la nécessité de les réunir à des occasions clés afin de tisser entre eux des liens forts et durables.



Reprise du travail : adapter l'aménagement des bureaux pour travailler autrement

Par l'équipe de SBS Silence Business Solutions, https://www.sbspods.com/

Dans la plupart des pays du monde, la menace du covid-19 a rapidement bousculé les habitudes et les modes de travail. Les entreprises ont dû réagir dans l'urgence afin de s'adapter à la crise, en n'ayant aucun recul sur la situation. Pour elles, le défi à relever est de garantir la survie de leur économie tout en assurant la sécurité et le bien-être de leurs équipes. Ainsi, pendant le confinement, 95% des organisations ont eu recours au télétravail pour les salariés dont le métier le permettait, d'après une enquête réalisée par l'Association Nationale des DRH. Mais expérimenter le télétravail est-ce l'adopter définitivement ? Ce qui est sûr, c'est que la pandémie a impacté les entreprises, tant sur le point humain que sur la gestion des espaces de travail.

Le télétravail maintenu autant que possible jusqu'à ce jour

Dans un premier temps, l'évolution de la pandémie étant encore incertaine, les entreprises ont été encouragées à maintenir le télétravail dans la mesure du possible.
Même s'il est une bonne chose, le télétravail restera certainement une pratique limitée. En effet, on voit que les salariés se sentent à long terme isolés et livrés à eux-mêmes. La perte du sens au travail, l'oubli de bien se nourrir, de se reposer ou de se changer les idées peuvent apparaître. Côté employeur, c'est également un vrai défi d'avoir une vue globale sur l'avancement des projets. Des aménagements sont également nécessaires pour réussir à concilier vie professionnelle et vie privée : espace de travail fixe et délimité, achat de mobilier de bureau… Optimiser sa productivité et sa concentration peut aussi être très compliqué dans un contexte de télétravail.

Préparer le retour des employés en entreprise

Travailler à distance à temps complet n'est pas bénéfique sur la durée, ainsi les salariés devront peu à peu retourner au bureau. Les bureaux partagés restent le lieu incontournable de la sociabilisation des salariés, moteur de créativité et d'innovation et garant de la culture d'entreprise. Ils sont d'ailleurs très nombreux à être rappelés à leur poste de travail depuis les dernières semaines, cette tendance va s'accélérer en juin. Il leur faudra faire confiance à leur employeur qui est tenu de prendre toutes les dispositions afin d'assurer leur protection et devra donc établir un dispositif d'hygiène efficace afin de permettre la reprise progressive de l'activité en toute sécurité.

Une augmentation du budget sanitaire sera sans doute nécessaire afin d'investir dans des équipements de désinfection. Les gestes barrières comme le port du masque et la distanciation physique devront être appliqués, et les mesures d'hygiène respectées.

De nouvelles normes apparaissent : horaires décalées, nombre limité d'employés dans les locaux, système de télétravail partiel et à tour de rôle, aménagement de l'espace pour répondre aux nouveaux besoins de l'entreprise… Les entreprises devront faire preuve de flexibilité dans leurs nouveaux modes de fonctionnement. Elles sont d'ailleurs déjà très proactives et testent déjà plusieurs options pour le retour au bureau, sur la base du volontariat ou de quotas, comme chez Orange, L'Oréal ou Nissan.



Selon l'édition 2017 du baromètre de la qualité de vie au bureau réalisée par TNS Sofres et Actineo, 65% des actifs ont un bureau travaillent dans un espace fermé, 29% évoluent en open space et 6% sont sans poste attitré. Pour limiter la propagation du virus, les espaces de travail devront être réaménagés, en particulier les open space où la proximité est de mise. Pour ne pas rendre ce retour en entreprise trop anxiogène, l'humain et le bien-être seront au cœur des nouveaux aménagements.

D'après l'architecte et psychologue du travail Elisabeth Pélegrin-Genel, l'objectif sera de dédensifier ces espaces de travail, ce qui permettra de revenir à quelque chose de plus agréable car les salariés ne seront « plus collés » les uns aux autres. Les bureaux mobiles et individuels pourront être une solution, et si ce n'est pas possible, un espacement entre les postes de travail devra être observé.

Certains prédisent la création de nouveaux espaces communs, plus petits que les open spaces et plus flexibles que les bureaux, dotés d'outils de collaborations et de technologie utile pour favoriser la cohésion d'équipe, les échanges entre départements et entretenir la culture d'entreprise.

Autre possibilité : adopter le coworking. Une bonne alternative au télétravail puisqu'il permettrait aux salariés de retrouver une ambiance de bureau tout en restant proches de leur domicile, et donc de limiter les trajets.
Quel que soit l'environnement de travail, les entreprises pourront investir dans des

éléments de séparation. Installer des cabines acoustiques permettra également de répondre à la problématique de la distanciation sociale.

Moduler les espaces de travail grâce aux cabines acoustiques SBS

Chez SBS, nous œuvrons pour continuer à assurer le confort et la sécurité des employés grâce à nos cabines acoustiques innovantes. Chacune d'entre elles est dotée d'un système de renouvellement de l'air et est facile d'entretien : 100 % de l'air intérieur est renouvelé en moins d'une minute.

L'open-space a l'avantage d'être facilement aménageable. Selon la surface à disposition, nos clients peuvent se tourner vers des cabines individuelles ou collaboratives, offrant la flexibilité d'être facilement déplacées grâce à leurs roues intégrées.

Facilement nettoyables, tous les points de contact avec les mains des usagers sont lessivables et désinfectables avec des lingettes ou un détergent comme les poignées en inox, les tableaux de bord, les meubles et les surfaces vitrées.

Parfaites pour s'isoler, les cabines de notre gamme individuelle comme la Stand Up, la Seat Box et le Uno permettent aux employés de travailler en open space tout en respectant la distanciation physique.

- Gamme Individuelle

La Stand Up

La Stand Up est la solution idéale pour s'isoler debout le temps d'une communication téléphonique sans déranger ses collègues. Optimisé au sol, acoustique, ventilé, air frais renouvelé et mobile, notre phone booth a été spécialement pensé pour offrir les meilleures conditions de bien-être au travail. Équipée d'une tablette et d'un blackboard pour prendre vos notes, la Stand Up est parfaite pour passer des appels en toute confidentialité.

La Seat Box

La Seat Box favorise la déconnexion avec l'open space, et améliore la concentration, la confidentialité et le bien-être au travail. Une seule prise suffit. Optimisé au sol, acoustique, ventilé, air frais renouvelé et mobile, cet espace a été spécialement pensé pour offrir les meilleures conditions de bien-être au travail. Equipée d'une assise confortable, d'une tablette, de toutes les connectiques nécessaires, la Seat Box permet de s'isoler pour se concentrer, assurant également une totale confidentialité des conversations téléphoniques et des visioconférences ou vidéoconférences.



Le Uno

Connecté, confortable, ventilé et air frais renouvelé, le Uno est parfait pour travailler seul en toute tranquillité et confidentialité. Équipé d'une assise confortable, d'une tablette, et de toutes les connectiques nécessaires, nos utilisateurs peuvent, en plus, facilement déplacer ce mobilier grâce aux roues intégrées. Il est également possible d'y installer facilement un système de visioconférence pour échanger avec ses collègues en télétravail.

- Gamme collaborative

Selon la dirigeante d'Actineo, « l'entreprise va devenir le lieu où l'on vient pour les réunions, le partage, la créativité ». Les cabines de notre gamme collaborative permettront de maintenir l'échange et de favoriser le partage, en petit comité. Afin de renforcer les conditions d'hygiène dans les cabines, un distributeur de gel hydroalcoolique peut être installé, compatible avec nos espaces collaboratifs et pour toute future commande d'un Duo, Quatro, Sixo ou d'une Mobility. Nos espaces collaboratifs peuvent être utilisés à plusieurs, car il est possible de respecter une distance de 140 cm entre les utilisateurs.

Le Duo, Quatro et Sixo – de 2 à 6 personnes
Dotés d'une excellente isolation acoustique, les Duo, Quatro et Sixo permettent de s'isoler dans un espace confortable pour des réunions efficaces ou des moments de détente partagés, idéal pour des réunions informelles sans rendre vos conversations intelligibles, de 2 à 6 personnes. Entièrement équipées, très acoustiques, avec un air frais renouvelé à 100% automatiquement en moins d'une minute, mobiles, ces cabines collaboratives sont parfaites pour améliorer la collaboration entre les équipes et la productivité des entreprises.

La Mobility & la Mobility XL – jusqu'à 8 personnes

La Mobility a été spécialement adaptée pour être accessible à un fauteuil roulant grâce à une rampe d'accès intégrée (accès PMR), avec la possibilité de se tenir debout à l'intérieur jusqu'à 8 personnes pour la Mobility XL. Traités acoustiquement, équipés de connectiques, ventilés avec un air frais renouvelé automatiquement, ces espaces insonorisés innovants ont été spécialement pensé pour offrir les meilleures conditions de bien-être au travail.



Espaces de travail : et si on questionnait les usages ?

Par Céline Tixier, fondatrice de C-Coherent, https://www.c-coherent.com/

La crise sanitaire provoquée par le Covid-19 a engendré un recours massif au télétravail en France (25% des Français -soit environ 5 millions de personnes- ont travaillé à distance pendant le confinement selon le ministère du Travail, contre à peine 7% en 2017). Ce développement conjoncturel est amené à devenir un élément structurel du fonctionnement des entreprises évoluant dans le secteur tertiaire. Afin d'assurer sa maîtrise et son succès, encore faut-il questionner au préalable les usages. C'est ce qui est proposé ci-dessous en matière d'aménagement d'espaces, du point de vue du collaborateur et du point de vue de l'entreprise.

DU POINT DE VUE DU COLLABORATEUR

Quels sont les usages du collaborateur pour un passage en télétravail ?

1/ Mon travail en entreprise	**OUI/NON**
Documentation nécessaire à mon travail est numérisée ?	
Outils informatiques nécessaires à mon travail sont facilement déplaçables ?	
Outils mobiles de communication nécessaires à mon travail sont sécurisés ?	
Chacun des collègues avec lequel je suis en relation maîtrise l'utilisation des outils de communication ?	
TOTAL (un seul NON entraînera le report temporaire de la mise en place du télétravail)	
2/ Chez moi	**OUI/NON**
Pièce/espace dédié(e) au télétravail ?	
Connexion internet avec débit optimal ?	
Enfant(s) autonomes ? *Non Applicable possible*	
Mobilier adapté (chaise et table de travail) ?	
Vue sur l'extérieur ?	
Présence de plantes naturelles ?	
Café, commerces à proximité ?	
TOTAL (sous réserve de la validation du 1/, une majorité de OUI, rendra favorable la mise en place du télétravail)	

DU POINT DE VUE DE L'ENTREPRISE :

Quels sont les usages des espaces en entreprise dans le cadre du développement du télétravail ?

QUESTIONS	**EVALUATIONS (fonctions, nbre, m2,…)**
Population non éligible au télétravail : métiers et nombre de personnes concernées ?	
Les questions suivantes concernent tous les collaborateurs qui utilisent les espaces de l'entreprise de manière ponctuelle ou permanente	
Besoins en espaces de concentration (individuels) ?	
Besoins en espaces de travail ouverts (open space) ?	
Besoins en espaces de réunions formelles ?	
Besoins en espaces d'échanges créatifs et collaboratifs (lab, espace créatif, etc.) ?	
Besoins en espaces de communication insonorisés ?	
Besoins en espaces de détente ?	
Besoins en autres espaces ?	

Que viendront chercher les collaborateurs en télétravail lorsqu'ils se rendront dans les bureaux de l'entreprise ? De quelle manière vont-ils interagir avec les collaborateurs qui ne sont pas éligibles au télétravail ? Que vont devenir les espaces vacants lorsque les collaborateurs sont en télétravail ? Etc. Toutes ces questions sont à envisager afin d'élaborer un nouveau mode de fonctionnement du travail acceptable par tous.

Les réponses à ces questions du point de vue du collaborateur et du point de vue de l'entreprise permettront ensuite d'élaborer des préconisations d'aménagement des espaces adaptées aux nouveaux usages des lieux. Le développement du télétravail amène la mise en place d'une véritable réflexion sur l'aménagement des espaces. Cela questionne la stratégie de l'entreprise, son développement, sa culture et bien sûr ses usages.

Partie V : Manager autrement

5 TIPS POUR MANAGER À DISTANCE

CONSEILS ISSUS DE BONNES PRATIQUES DE MANAGERS

Par Valérie Bogaert & Carole Cesareo, fondatrices d'Art for Me, http://www.artforme.fr/

Nous nous acheminons vers une organisation du travail hybride, alliant du télétravail et du présentiel. Dans ce contexte, l'une des missions essentielles du manager reste de motiver son équipe. Les salariés indiquent en effet que 70% de leur motivation est imputable à la qualité de leur manager (source Gallup).

COMMENT FAIRE POUR S'ADAPTER, CONTINUER À MOTIVER LES ÉQUIPES TOUT EN TRAVAILLANT AUTREMENT ?

Durant le confinement nous avons mené une enquête qualitative auprès d'une dizaine de dirigeants et managers sur les difficultés rencontrées et mesures mises en place par le management puis mi Mai lors d'un **café virtuel avec nos clients,** nous avons échangé sur cette restitution et surtout sur les apprentissages et bonnes pratiques à retenir pour favoriser un management efficace à distance. Cela a donné lieu à des échanges fructueux.

Nous sommes heureuses de partager à travers cette infographie les principales idées évoquées en espérant qu'elles puissent vous inspirer au quotidien dans votre rôle de manager.

1 RESPECTER LES TEMPS DE VIE PRO-PERSO



Limiter les appels à une tranche horaire fixée en interne ex 8h-18h
Plutôt que X emails privilégier 1 appel
#QVT



2 PARTAGER DU CONTENU POUR APPRENDRE

Informer de MOOC gratuits inspirants, proposer des webinars grâce aux savoir-faire en interne, des formations (outils collaboratifs, approches créatives…)
#agilité

3 PRÉVOIR DES MOMENTS INFORMELS



Moments off pour rester en lien : blague de jour, quizz, cours de cuisine, team building 3.0, conversation informelle via Whatsapp
Penser à dire merci et bravo
#cohésion



4 FAIRE CONFIANCE ET ÊTRE TRANSPARENT

Autonomiser les collaborateurs, expliquer clairement le cadre de leur mission
Ask Me Anything : répondre à toutes les questions
#motivation

5 ÉTABLIR UN BAROMÈTRE DU MORAL DE L'ÉQUIPE



Commencer les réunions par la météo du jour ou bien faire un point hebdo pour permettre un temps de parole dédié à ce qui va, ou pas…
#leadership

Manager à distance n'est pas simple

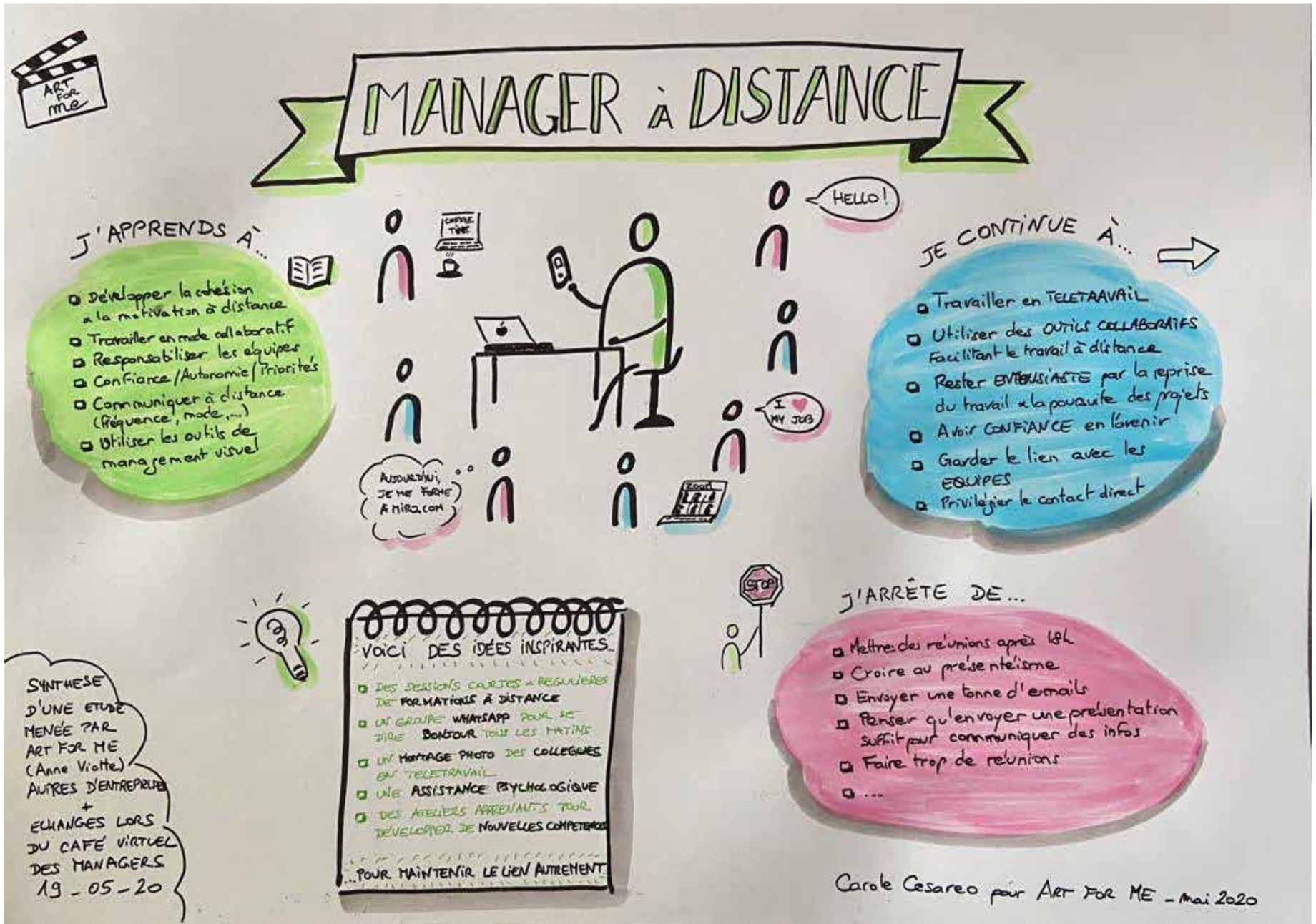
Dans les points de vigilance, voici ce qui est remonté :

- Difficulté pour certains collaborateurs de s'organiser, gérer les priorités
- Complexité à gérer le quotidien avec les autres membres de la famille en télétravail, devenir le professeur de ses enfants
- Isolement des plus jeunes qui se forment en général au contact avec leurs collègues plus expérimentés
- L'impression d'être relativement efficace en télétravail mais aussi fatigué par de nombreux emails, des journées en réunion non-stop

On le comprend facilement, certaines situations sont compliquées à gérer seul et il faut l'aide d'un psychologue, d'un coach, d'experts.
Pour vous accompagner nous vous proposons des ateliers à distance ou en présentiel sur Paris et Lyon autour de 4 axes (format 45 minutes «découverte», 1h30 «initiation» et 2 fois 1h30 «expert») :

#1 – Développer ses compétences en Home Office (gérer ses priorités, s'organiser avec le Mind Mapping notamment).
#2 – Développer sa résilience grâce à la pensée visuelle et des outils de coaching comme l'Ikigai, l'Arbre de Vie.
#3 – Apprendre à travailler ensemble à distance avec des outils collaboratifs, faciliter les échanges pour libérer la parole.
#4 – Animer des séances de créativité (adopter une posture agile, trouver de nouvelles idées grâce à des approches comme les chapeaux de Bono).

Pour conclure, « tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin » alors un grand MERCI à tous ceux qui ont participé à cette réflexion et se reconnaitrons à la lecture de cet article. A votre écoute pour continuer à partager sur les bonnes pratiques des uns et des autres.



Le rôle des managers : entretenir le lien social et favoriser la QVT

Par Franck Pagny, fondateur de Vivement lundi, auteur de *Vivement lundi : 10 séances d'autocoaching pour manager avec plaisir* (collection My Happy Job – Vuibert) https://www.vivementlundi.com/

Nous vivons une période totalement inédite. Jamais personne n'a anticipé, vécu, ou géré, une telle situation. Nous sommes tous bousculés. Nous avons perdu des points de repères et nous cherchons à en retrouver. Cette crise remet en cause les organisations et le mode de management. En effet, le travail à distance qui était une option 3% des salariés étaient en télétravail dans le monde d'avant est devenu un incontournable. 40% des salariés télétravaillaient durant le confinement. Des entreprises comme PSA ont mis en place le télétravail comme mode d'organisation permanent : « Maintenant venez mais au maximum 1 à 1,5 jours par semaine ! » déclarait le 11 mai Xavier Chéreau le DRH de PSA.

Demain on ira-t-on travailler uniquement pour co-construire, pour partager des idées sur un projet où la présence physique est indispensable ? Le travail à distance comporte des risques notamment l'isolement et la perte du lien social. Pour réduire ces risques et réussir la reprise, le rôle des managers sera essentiel. Ils sont les mieux placés pour provoquer un réel engagement durable de tous les collaborateurs. Qui mieux qu'eux peut être sur le terrain, qui mieux qu'eux pourra rassurer, cadrer, recadrer encourager ? Je crois que cette crise va remettre les managers au cœur de la relation et de la performance. Cette remise en cause de l'organisation classique impose aussi de revoir totalement le mode de management. Exit la présence obligatoire et le contrôle visuel de ses équipes. Exit les réunions de 4 heures en mode top down avec le défilé des 182 slides ! Exit le temps de présence inutile !

Les managers savent-ils comment faire ? Certains oui, pas tous. Il est donc indispensable de les aider, de les former et de les accompagner pour relever ce défi. Manager est un métier, manager à distance en période de crise est une compétence et cela s'acquière et s'entretient. En attendant, voici 5 points de repères pour aider les managers à relever ce défi :

1 Construire une feuille de route claire avec sa Direction.

Commençons par le début. Vos collaborateurs attendent de savoir où on va, comment on y va, avec quels moyens et quel sera le rôle de chacun. Soyez rassuré, tous sont prêts s'engager. L'erreur serait d'accepter de vous jeter dans la bataille sans préparation préalable, sans feuille de route établie. Cette feuille de route peut aussi être construite avec vos pairs et votre CODIR. Il vous sera alors plus facile de communiquer, de rassurer vos équipes si vous avez une feuille de route claire.

Voici quelques questions auxquelles cette feuille devra apporter des réponses :

- Quelle est notre intention pour l'entreprise et pour l'équipe ?
- Quels sont nos objectifs à court terme, à 1 mois, à 3, 6 et 9 mois ?
- Quels sont nos points forts, nos atouts sur lesquels nous appuyer ?
- De quels moyens disposons-nous ?
- Quels seront les changements à réaliser ?
- Au-delà des métiers de chacun, quelles seront les nouvelles missions ?

Cette feuille de route peut être matérialisée par une carte de transformation. (Je précise comment construire cette carte page 165 du livre Vivement lundi)

2 Écouter sur le terrain

Votre présence sur le terrain est encore plus importante en ce moment. Je vous recommande de passer plus de temps le matin, de faire le tour des bureaux et des ateliers (en respectant les consignes bien entendu !) De saluer chaque collaborateur. S'ils sont en télétravail, alors organisez un visiocafé avant de démarrer la journée.

Ce rituel était apprécié avant, il le sera encore plus demain ! Lors des échanges en tête à têtes, votre écoute doit être allocentrée. C'est à dire centrée sur l'autre. Et non égocentrée. Centrée sur soi. Sur sa réponse. Il s'agit d'écouter pour comprendre, et non pour répondre. Écouter ce qui est dit et surtout ce qui n'est pas dit. Les états d'âmes, les doutes, les préoccupations. En réunion, plutôt que de demander : « Quelqu'un a quelque chose à dire ... » ...et là vous êtes face à des carpes ! Je vous suggère de donner à chacun (avec les précautions requises) son paquet de post-it et un marqueur noir. Vos collaborateurs pourront ans être identifié,



rédiger des réponses sur des post-it. Un des participants pourra les récoler et les coller au paperboard. Si vous êtes en Visio, vous pouvez utiliser des applications comme, Slido, Klaxoon, ou Google Forms en choisissant le mode anonyme pour les réponses. Enfin, pour avoir un retour plus large de vos collaborateurs, vous pouvez aussi réaliser un baromètre social avec 5 à 10 questions bien posées et pertinentes. Cette écoute vous permettra de mieux connaitre leurs préoccupations et de proposer des solutions pertinentes. En se sentant écoutés et compris, ils seront prêts à s'engager. Mais attention, pas de fausse promesse !

3-Apporter tous les jours de l'énergie à vos équipes

Qui n'a pas besoin d'une dose d'énergie en ce moment ? Depuis quelques mois, chacun a dû faire des efforts, travailler à distance, organiser de nouveaux rythmes, respecter des consignes sanitaires, changer ses habitudes. Certains collaborateurs sont sortis épuisés du confinement et ont repris le travail depuis plusieurs semaines sans se poser. Vont-ils tenir ? Ils ont besoin d'énergie. Vous aussi d'ailleurs !!! D'autres sont encore en télétravail. Mais tous doivent maintenant travailler autrement. Comment maintenir le niveau d'énergie ? La reconnaissance c'est comme l'énergie solaire ! C'est gratuit, c'est disponible, c'est propre et il y en a partout. Et comme l'énergie solaire, la reconnaissance est sous utilisée.

Comment faire ? Chaque jour, cherchez un collaborateur qui a fait un effort ou qui est présent et toujours là quand il le faut. Vous pouvez simplement lui dire « Merci pour le travail », Merci pour votre présence, merci pour le coup de main... La reconnaissance peut aussi être collective. Chaque semaine, identifiez une action collective, un succès obtenu et féliciter votre équipe ! Et cela provoquera un double effet : Cette reconnaissance apporte en effet, une énergie à celui qui la reçoit et en procure aussi à celui qui la donne ! Essayez ! vous verrez.

4- Adopter une vision positive avec des points de repères à court terme

Pour retrouver un niveau d'activité similaire à celui du début d'année, cela va demander un peu de temps. Alors comment maintenir le niveau d'engagement exceptionnel dans la durée ? D'abord en posant des points de passage à court terme. Faisons l'analogie avec un marathon. Si vous avez un balisage tous les kilomètres vous savez où vous en êtes. Si vous partez avec juste comme repère la ligne d'arrivée à 42,195 mètres, et sans montre vous serez vite démotivé. Où en suis-je ? Que reste-t-il à faire ? Est-ce que je tiens mon rythme de 4'35 ? Je vous invite à définir des points de passages hebdomadaires et mensuels. Ainsi vous pourrez encourager vos équipes en regardant le chemin parcouru, et le reste à faire. Ensuite en développant une vision positive sur ce qui a été accompli. La psychologie positive permet en effet de conserver une motivation plus forte que l'approche négative.

Trop souvent, lors des réunions, des feedbacks, on a tendance à ne se focaliser que sur les retards et les problèmes. Comptez le nombre de points positifs abordés lors de votre dernière réunion ! Rarement on cherche ce qui fonctionne bien. C'est bien pourtant en s'appuyant sur vos forces que vous allez réussir. Cette approche positive est indispensable. En période de crise, on ne redresse pas la barre rapidement en travaillant sur ses faiblesses mais en exploitant au mieux ses forces. Un collaborateur a obtenu un succès. Très bien.

Avant, vous mettiez la pression aux autres à la traine. Maintenant vous jouez collectif et votre mission est de partager, de diffuser la méthode, le truc qui a marché avec tous les autres collaborateurs ! Succès assuré !

5- Lâcher prise sur le contrôle !

Avec le télétravail et le changement d'organisation, il vous est impossible de contrôler le travail comme avant. Mais ce contrôle était-il souhaitable, nécessaire ? A bien y regarder un excès de contrôle peut nuire à la prise d'initiative et à l'autonomie. Ne pas savoir ce que font les collaborateurs n'est certes, pas facile à accepter pour un manager. Mais je vous invite à vous poser une bonne question : Qu'est-ce qui compte vraiment ? Est-ce de faire le travail demandé, d'atteindre les objectifs ou de suivre vos directives ? Peu importe que le travail soit fait de 6h à 8h ou de 23h à 2heures du mat, s'il est fait.

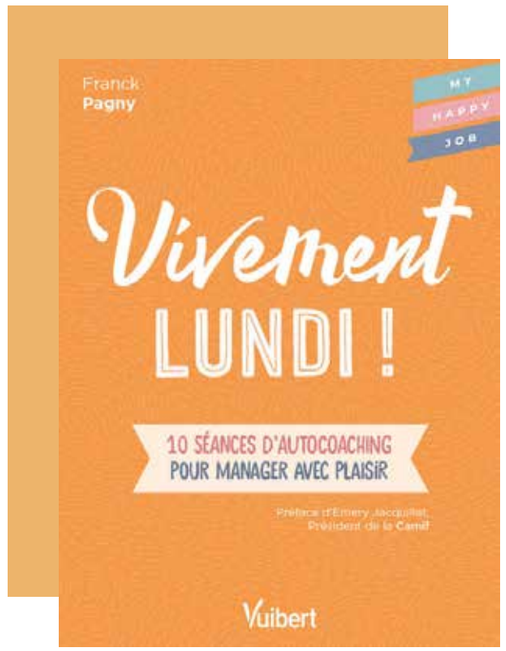
sDans le fond, avez-vous vraiment le choix ? Vous devez lâcher prise sur le contrôle et faire confiance. Maintenant comment manager à distance et se sentir rassuré ? D'abord, vous devez définir un objectif, un résultat attendu, et poser des points de passages. Ensuite, cet objectif doit être clair et compris. Faire de ton mieux pour développer le chiffre, améliorer le tableau de bord...Ne sont pas des objectifs clairs et mesurables. Je ne vous ferai pas l'affront de vous préciser que les objectifs doivent être SMARTE...Ensuite calez des points de passage pour faire un feedback. Mais surtout laissez à votre collaborateur la liberté de faire à sa façon. Cet aspect est très important avec les jeunes générations. D'ailleurs avec eux, n'oubliez de liker, de reconnaitre régulièrement le travail accompli.

Le rôle des managers, nous l'avons vu est fondamental. Ils sont les mieux placés pour réaliser ces 5 actions. Prenons un peu de hauteur. Dans ce contexte, quelle est encore la place de la qualité de vie au travail ? Est-il encore possible de parler de plaisir au travail ? Certains diront : Soyons sérieux : La qualité de vie au travail c'est bien, mais quand tout va bien. Là il faut bosser !!! Pour la QVT, on verra après, en 2022 ! Ce qu'il faut c'est que tous soient engagés et à fond. Il faut en mettre un coup et travailler plus pour rattraper le retard.

Oui soyons sérieux !

Pour réussir cette reprise, l'engagement de tous est indispensable. Oui, les salariés ont besoin d'énergie. Oui un effort est nécessaire. Et encore oui, vous devrez faire évoluer votre organisation et votre mode management. Et bien la qualité de vie au travail est assurément l'un des meilleurs moyens pour y parvenir. La performance visée est réalisable si chacun est engagé. Et on est engagé si on travaille dans un environnement bienveillant et si on a du plaisir à son travail. Gardez en tête que la loi des 4P est universelle : ***Le Plaisir Partagé Précède la Performance !***

Qu'allez-vous mettre en place demain pour que vos collaborateurs disent Vivement lundi !



Le rôle du manager dans cette période de mutation

Par Virginie Mathieu Delcuse et Nathalie Le Clerc Lardiez, fondatrices de Oser sa chance, https://www.osersachance.com/



© Freepik

Comment manager mon équipe en cette période de retour au travail post Covid-19 ?Comment j'accompagne mes collaborateurs pour une réussite individuelle et collective après cette période de crise sanitaire ? Comment aborder mes équipes ? Comment atteindre nos objectifs fixés avant la crise ? Les questions sont nombreuses et justifiées de la part de managers directement ou indirectement touchés par cette période sans précédent.

Imaginons un monde idéal, où les managers ont été ou vont être eux-mêmes accompagnés individuellement pour leur retour au travail et celui de leurs équipes !

Le rôle du manager dans cette période de mutation va être :

1- Écoute, Empathie, Bienveillance : tous les salariés n'ont pas vécu le confinement dans les mêmes conditions. Dans une même équipe ou entreprise, certains ont travaillé à 100%, d'autres ont été en chômage partiel voulu ou subi, d'autres en télétravail, d'autres en garde d'enfants. Écouter les vécus très personnels des uns et des autres, sans jugement et en toute bienveillance, certains ont été malades ou un proche, d'autres ont vécu un deuil familial, amical ou un collègue, certains ont peut-être vécu le confinement dans des conditions familiales difficiles : divorce, enfants en difficultés scolaires, projet immobilier à l'arrêt…
Qui est le héros dans l'équipe ? TOUS

2- Reconnaissance et confiance : il est primordial que la direction et les managers confirment le lien de confiance entre l'entreprise et ses salariés. En plus de ceux restés sur site, remerciez, félicitez les équipes en télétravail en saluant leurs capacités à avoir réaliser leurs tâches à distance, pour ceux en chômage partiel leur assurer que le lien n'est pas rompu et que seul compte le travail fourni avant la crise et maintenant et bien sûr n'oubliez pas ceux qui ont bénéficiés d'un arrêt de travail.
Exprimez votre gratitude face aux efforts de chacun au cours de cette période difficile pour tous.

3- Communiquer, transparence : votre entreprise sort également de la crise Covid-19 avec des séquelles, vos salariés sont des adultes alors toute transparence sur les chiffres, ils mesureront d'autant mieux les enjeux de demain et c'est le meilleur moyen de fédérer les équipes, plus vous le faites rapidement lors de la reprise du travail plus vos équipes seront mobilisées et engagées.

4- Réussite collective : un maître mot Adaptation, vos objectifs avant la crise sont obsolètes, votre entreprise, votre équipe va devoir se réinventer et quoi de mieux pour atteindre les objectifs que le collectif ! Au mieux co-construire en équipe les objectifs sinon au moins les partager, que ça fasse sens auprès de vos collaborateurs c'est l'idéal pour fédérer et challenger votre équipe.
Et si vous voulez inspirez-vous du Sense-making : un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes, développé par Karl Weick, professeur de psychologie américain.

Selon une enquête effectuée pendant le confinement, les 10 leviers de la motivation au travail (Source- Supermood Avril 2020) :

- **La sécurité :** 40% de la population française active est angoissée par rapport à la continuité de leur activité
- **Le moral :** 30% des français actifs considèrent que leur moral est au plus bas
- **La relation avec les collègues :** 40% des collaborateurs manquent d'interactions sociales
- **La relation avec les managers :** le management est clé, 42% des collaborateurs dans les fonctions de direction étaient en risque de détresse sur la thématique « moral » pendant le 1er mois de confinement

- **Équilibre de vie :** 42% des collaborateurs de moins d'un an d'ancienneté font état d'un risque de détresse équilibre vie pro/vie perso
- **Le sens et l'adhésion aux valeurs de l'entreprise :** 86% des collaborateurs disent préférer travailler pour une organisation ayant un impact positif dans le monde
- **Soutien émotionnel :** 29% des collaborateurs en France ont été préoccupés pendant le confinement par la part « Famille et liens sociaux »
- **L'adhésion aux changements et performance :** risque de détresse dans les fonctions commerciales
- **Le niveau d'information :** transparence des échanges
- **Les conditions de travail**

« …un nouveau schéma de développement. Pour cela, il faut que les collaborateurs eux-mêmes entrent dans le processus de résilience. Il appartient donc aux managers, mais aussi au RH, de soutenir les salariés pendant cette épreuve et au-delà. Ils doivent pouvoir se sentir soutenus, afin de résister à cette situation difficile, et d'accepter ensuite de prendre un nouveau départ. Il s'agit d'organiser des réunions d'explication, des discussions pour faire en sorte que les collaborateurs ne se sentent pas seuls et puissent mettre des mots sur leur traumatisme, voire leur souffrance. »

« Après la crise du coronavirus, la culture de la performance sera critiquée »
Boris Cyrulnik, *Courrier cadres*

Vous avez le pouvoir d'agir pour que chacun retrouve du sens et de l'utilité au travail, avec l'engagement de vos collaborateurs vous allez gagner la confiance de vos clients !

Du vrai manager au manager ... vrai !

Par Candice Wojak, fondatrice de Relyance, https://www.relyance.fr/



Tant d'articles de blog sur "les 10 qualités qu'un vrai leader doit posséder" et tant de promesses de faire de nous de "vrais" managers... Cela a-t-il encore du sens d'asséner des vérités absolues dans le contexte professionnel actuel ?

A juste titre nous avons longtemps cherché à apprendre à devenir manager, à nous efforcer de développer les qualités et les compétences qui feraient de nous de "bons managers". Le profil type du "super manager" n'a jamais pu être défini concrètement et pour cause : les managers influents sont finalement très différents.

La crise du coronavirus est venue mettre chacun sur un pied d'égalité : dirigeant, salarié...tous concernés et dans le même bateau face à une pandémie. Pourquoi le manager détiendrait LA vérité ? Parce que c'est son rôle, oui c'est vrai. Son rôle est d'amener une équipe à construire ensemble dans une direction commune mais ne pourrions pas être tous un peu leaders demain ?

La crise a réaffirmé la question des responsabilités individuelles, et ce, jusque dans la sphère professionnelle. Quelle est la responsabilité de chacun ?

La fin des vérités absolues au profit du sens et de l'écoute des ressentis ?

Si l'idée ici n'est pas d'imaginer une "vérité absolue" de ce que devrait être un manager, parce évidemment cela n'a aucun sens, les derniers mois ont justement questionné la notion de sens. De sens "au travail", mais pas que, puisque ce dernier a vécu des transformations inédites et nouvelles pour beaucoup.

Au-delà de l'activité, c'est le rôle, la place de chacun qui se pose, car lorsqu'un événement vient bousculer les habitudes, d'autant plus un événement qui touche au cœur chacun dans son intimité, dans sa vie quotidienne, on se rend compte que chacun dans l'entreprise est concerné de la même façon, quel que soit son statut ou sa fonction.

C'est aussi dans une telle situation sur laquelle l'humain n'a que peu de prise, que les comportements naturels tendent à s'exprimer le plus : parce qu'ils sont directement liés aux émotions, on aura vu s'exprimer des peurs, de la colère, de l'incompréhension, ou encore de l'optimisme. Et c'est là dans le tourbillon que l'on peut être tenté de se demander : "y a-t-il un pilote dans l'avion ?". Celui qui donne un cap, celui qui prend les décisions, celui qui guide… celui qui sait ?

Parce que c'est confortable, de se laisser conduire. Pourtant, il est illusoire de penser maintenant que quelqu'un aurait LA vérité, vous ne croyez pas ?

L'authenticité collective

Alors aujourd'hui, peut-être que ce dont on a vraiment besoin, c'est de reconnaître ce que l'on vit, d'en prendre conscience, et pouvoir se parler avec authenticité de nos vécus. Parce qu'on a le droit d'avoir peur, on a aussi le droit de rêver, et entre ces deux pôles que l'on pourrait voir comme 2 bouts d'un curseur, se trouve un point d'équilibre qui s'ancre dans le présent.

Dans la notion de leadership authentique on abandonne partiellement l'idée de "laisser au placard" les éléments exogènes au travail pour au contraire mettre à profit ceux qui nous ont fait grandir, qui ont forgé notre personnalité, qui nous on permit de tirer des leçons pour les mettre au service de pratiques professionnelles plus adaptées, de la recherche d'idées et de solutions.

Le leadership authentique permet de prendre en considération ce que chacun est et sous-entend que tout le monde peut être un leader, à sa façon.

Le développement personnel y prend une place centrale. Pour se connaître mieux certes, mais surtout pour être en capacité de prendre du recul sur sa propre histoire et d'en identifier les événements sur lesquels capitaliser pour faire de ses pratiques des pratiques plus justes, plus alignées, pour soi et pour les autres. Etre un leader authentique c'est aussi savoir accepter sa vulnérabilité, défier les conventions et croire que tous les champs sont possibles (et le faire !).

Prendre soin de soi et être soi-même, tout simplement…

Si l'on ose un parallèle entre les principes taoïstes, transposés à l'entreprise (comme le propose Laurent Chateau dans La Tao-entreprise, soigner l'entreprise comme un corps humain), on peut s'attarder plus particulièrement sur le principe de "Vérité intérieure", qui pose l'idée qu'"est vrai ce que l'on ressent comme juste". On voit bien là que la notion de vérité ne se limite pas à une croyance mentale,

mais englobe les émotions et le ressenti.

Et l'on sait que nos interlocuteurs ne retiendraient que 7 à 10% de ce qui est dit, tandis que la majorité se trouve dans le langage non verbal.

Nous avons tous entendu au moins une fois ces phrases : "Je ne suis pas au travail comme dans la vie", "nous passons 70% de notre temps au travail"... associées elles forment un cocktail quelque peu perturbant non ? Cela voudrait-il dire que nous jouons un rôle 70% du temps ?

Plus que jamais, la période inédite que nous avons vécu a cassé le mur qui s'érigeait entre vie personnelle et vie professionnelle, entre comportement standard/attendu et personnalité. Nous avons pour réflexe de qualifier nos vies par une multitude de rôles (époux(se), père/mère, enfant, dirigeant(e)/salarié(e)...) nous ne sommes pourtant qu'une seule et même personne.

Et s'il ne s'agissait plus de trouver un équilibre entre tous ces rôles mais bien de trouver comment les faire cohabiter ? De trouver comment les uns peuvent s'enrichir des autres pour nous rendre globalement meilleurs ? Nous avons d'abord pensé linéaire (vertical, horizontal), puis transversal, peut-être devrions-nous maintenant penser circulaire ? Alors bien-sûr, comme pour tout il est nécessaire de poser un cadre dans lequel notre authenticité peut s'épanouir. Il ne s'agit pas d'imposer qui nous sommes mais bien de trouver ce fameux juste milieu (oui, le curseur !).

Il est peut-être tout simplement temps d'être soi-même, d'être authentique, d'apprendre à mieux nous connaître pour capitaliser sur nos forces et faire de nous des professionnels (et des personnes !) entiers, alignés et accomplis.



Partie VI :
(Re) trouver du sens

Comment se manifeste la perte de sens au travail ?

Par Patrice Marie-Surelly, co-fondateur de MSP Consulting,
https://www.mspconsulting.fr/

La question du sens au travail s'est posée pour un certain nombre de salariés durant le confinement. Pourquoi je fais ce métier ? Est-ce que ce métier est utile ? La perte de sens est assez complexe et se décrit au travers d'un processus comptant plusieurs dimensions. ..

Une dimension émotionnelle. La perte de sens peut se manifester émotionnellement par des peurs mal définies et des tensions nerveuses. Elle peut également se manifester par une humeur triste ou un manque d'entrain, le fait de ressentir au travail davantage d'affects négatifs que positifs, l'attitude du salarié devient dure et détaché vis-à-vis de son travail et de ses collègues.

Une dimension cognitive. Sur le plan cognitif, la perte de sens se manifeste par la diminution de la concentration, la difficulté à réaliser plusieurs tâches à la fois et la difficulté de prendre des décisions.

Une dimension motivationnelle. Le salarié se désengage progressivement s'il se sent déprécié dans son travail. Les valeurs associées au travail s'effritent et s'accompagnent d'une baisse de motivation et d'un moral en berne. Après le salarié se dévalorise et le doute s'installe sur ses propres compétences. Il se remet en cause professionnellement.

Ces dimensions ne sont pas uniquement liées à la perte de sens au travail. Ils peuvent également s'apparenter aux symptômes de stress chronique et d'épuisement professionnel liés à des contraintes de travail excessives, un manque de soutien et l'incapacité de se détacher psychologiquement du travail.

Perte de sens au travail ou le fait de ne pas en trouver, avoir l'impression de faire un travail inutile sont souvent provoqués ou amplifiés par un grand manque de communication et d'échange avec les collègues ou managers sur la vision de l'entreprise et la manière de faire son travail. Une dimension qui n'a pas été mentionnée jusque-là est la reconnaissance. Un salarié ayant le sentiment d'un manque de réciprocité entre ce qu'il investit dans son activité professionnelle et ce qu'il reçoit en retour crée dans le temps un déséquilibre sur la motivation.

Comment prévenir la perte de sens ?

L'employeur et les managers doivent s'interroger régulièrement sur un certain nombre de questions relatives au vécu du travail :

- Le salarié se plaint-il de manquer d'énergie pour accomplir son travail ?
- Fait-il part de problèmes de concentration et de manque de disponibilité « mentale » au travail ?
- Est-il facilement irritable ?
- Dénigre-t-il le travail qu'il accomplit, son efficacité et ses compétences ?
- Manifeste-t-il des signes de désengagement professionnels ?

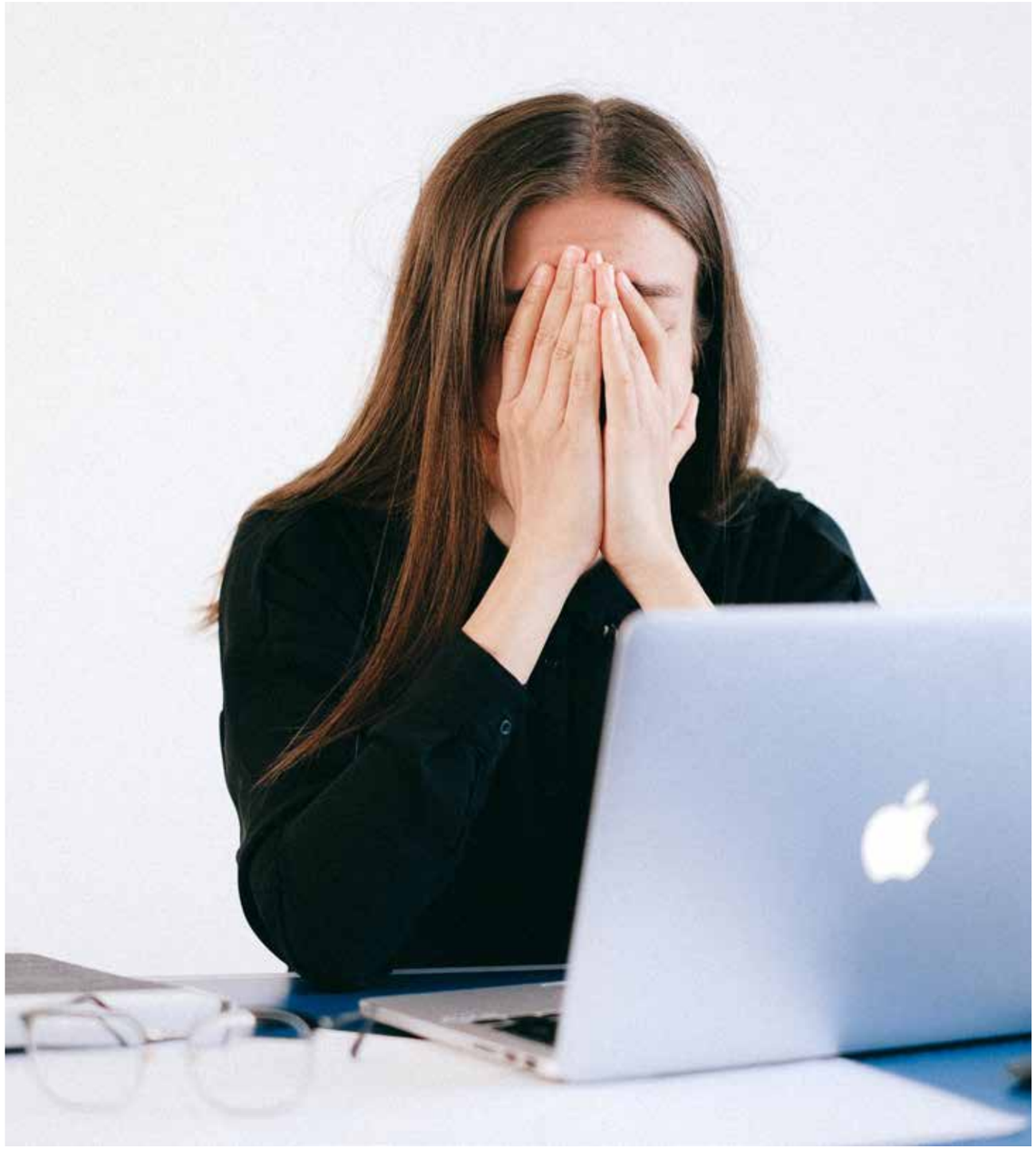
Des premiers signes d'alertes permettent de repérer la perte de sens chez un salarié tels que :

- Un comportement jovial habituel va faire place à un pessimisme et un manque d'entrain.
- Un changement soudain et un désengagement inhabituel.
- Une attitude agressive et rembrunie.

Pour retrouver du sens au travail, le salarié doit être suivi par un professionnel de l'accompagnement.

Cela se fait en plusieurs temps et passe par plusieurs étapes :

S'arrêter de travailler dans la mesure du possible, afin de prendre du recul. Passer par la reconstruction identitaire, mener une réflexion pour la renaissance du désir de travailler et accepter la possibilité du retour au travail.



Changer de voie pour retrouver du sens

Par Marina Bourgeois, fondatrice de Oser rêver sa carrière, http://www.oser-rever-sa-carriere.com/

Il n'est pas rare, après un certain nombre d'années de carrière, de procéder à une sorte de bilan et de faire le point sur les années écoulées. Ce bilan se fait bien souvent de façon naturelle. Il peut également être crée par le contexte économique et social. C'est ce qui vient de se passer avec la crise du Covid-19. En nous obligeant à rester chez nous et à télé-travailler, elle a été l'occasion, pour bon nombre d'individus, de se poser (pour ne pas dire se « pauser ») et de réfléchir sur le sens à donner à la suite de leur carrière et, plus largement de leur vie.

Cette question du sens est absolument essentielle pour s'épanouir professionnellement. Comment se lever le matin sans savoir pourquoi on travaille, sans savoir pourquoi tout ce temps passé au travail… Toute personne a besoin d'une boussole pour avancer et maintenir son équilibre. Le sens est cette boussole. C'est la raison pour laquelle les bullshits jobs sont aujourd'hui si souvent décriés. Le sens n'y est plus. Les gens quittent ces métiers vides de sens.

Recouvrer le sens…comment faire ? En trouvant ce qui fait sens chez soi. Qu'est-ce qui m'intéresse plus que tout ? Quelles sont les valeurs que je souhaite véhiculer et retrouver dans ma future organisation ? A quel besoin du monde ai-je envie de contribuer en travaillant ?
Ces questions sont essentielles.

Une fois que vous avez répondu à ces questions, analysez l'écart entre vos réponses et votre situation professionnelle actuelle.

Si l'écart n'est pas trop grand, peut-être aurez-vous juste à vous réorganiser professionnellement parlant ou à ré-instiller une dynamique nouvelle.

Si en revanche l'écart est important, c'est peut-être qu'il est temps de changer et de faire bouger les lignes. Oui mais comment faire lorsque l'on a aucune idée de « l'après » ?

Comment faire pour trouver une activité nourrissante et pleine de sens ? Plusieurs dispositifs existent tels que le bilan de compétences ou le bilan de carrière. Pouvant être réalisés à tout âge, ces deux exercices sont d'excellents vecteurs pour y voir plus clair et retrouver du sens à vos actions.



Trouver sa juste place

Par Fabienne Roberfroid, happycultrice pour Kaperli, https://www.kaperli.com



À l'heure du déconfinement, au fil de mes réflexions et expérimentations lors de mes journées en télétravail, au fil de mes lectures (je citerais l'inspirant "Slow Working" de Diane Ballonad Rolland), je me questionne sur la qualité de vie.

La Qualité de vie, il me semble, relève d'enjeux différents selon:
- nos métiers, nos secteurs d'activité,
- notre environnement de travail (la taille de l'organisation et sa structure, le site, les locaux et les moyens mis à notre disposition ...),
- et enfin l'équipe au sein de laquelle on évolue - et enfin, au management. Quelqu'un m'a dit (toute ressemblance avec une chanson existante ou ayant existée est purement fortuite ...!) une phrase que j'ai trouvée très inspirante. Qu'il s'agissait de trouver sa juste place .... Ne serait-ce pas une des clés de la qualité de vie dans une équipe ou organisation ? "Juste place" c'est-à-dire ? " Juste " dans le sens de " équitable " ?

Ce qui voudrait dire :
• de ne pas empiéter sur les platebandes des autres ?
• de pouvoir bénéficier des mêmes libertés et mêmes protections que les autres :
- le droit et/ou le temps de parole,
- l'autonomie,
- l'accès aux informations,
- le droit à la formation,
- le droit à exprimer ses doutes et sa vulnérabilité,
- le droit à l'erreur par exemple ...?
" Juste " dans le sens de " quantité, de dosage " ? Pas trop de place mais assez de place quand-même pour exister dans le groupe, pour appartenir au groupe dans sa propre singularité ? Ce qui rejoint "Juste" dans le sens de "légitime". "Juste" dans le sens de " pertinent ", trouver une place qui fait sens, être inclu dans un groupe, y apporter sa pleine contribution et s'engager.

Le confinement a fait bouger , pour bon nombre d'entre nous, cette juste place. Le télétravail a remis en question notre place dans le groupe. La dynamique de nos équipes a vécu selon des modalités différentes. Pendant ces semaines de confinement, certains et certaines ont pu se sentir seul.es, seul.es à ressentir les choses de telle ou telle manière … En nous exprimant, en partageant nos ressentis, cela nous permet de prendre un peu de distance, et de réguler nos émotions. Cette crise aura et a déjà des répercussions sur nos habitudes de travail. Le télétravail va sans doute prendre une place plus importante dans nos modes de travail, l'architecture des espaces de travail va être questionnée au regard de la nécessaire distanciation sociale pour les prochaines semaines ou mois. Chez Kaperli, c'est chacun pour tous ! Nous croyons que chacun, collectivement, a les cartes en main pour se réinventer et qu'il suffit de quelques graines de créativité pour que le champ des possibles s'ouvre.

Alors, nous avons pris le temps de jouer, de partager nos ressentis, nos expérimentations, en nous questionnant, histoire de nous reconnecter. Je vous livre ci-dessous le questionnement que nous avons utilisé, à vous de les reprendre comme il vous plaira :

• Racontons ce que nous avons vécu durant ce confinement :
Comment vous sentez-vous ? Que voulez-vous partager ? Quels sont les pépites, les points positifs, les réussites que vous souhaitez-partager avec nous ? Qu'avons-nous mis en place pour continuer à travailler, à rester connectés pendant cette période ? Qu'est-ce qui a bien fonctionné durant le confinement, qu'avons-nous réussi individuellement et collectivement ?

• Évoquons le futur que nous voulons co-construire :
Comment voyez-vous, percevez-vous cette reprise ? Comment imaginez-vous notre nouveau mode de fonctionnement "normal" ? De quoi aurions-nous besoin pour une reprise optimale ? Que pourrait-on mettre en place pour capitaliser sur cette crise ? Comment prendre soin de nous et des autres comme nous l'avons fait Comment intégrer le digital dans nos fonctionnements Quelle place pour le télétravail ? Quels rituels conserver ? Etc...

Pour conclure, je citerai Maya Angelou :
"Les gens n'oublieront jamais ce que vous leur avez fait ressentir." Prenez soin de vous, de vos proches, de vos partenaires, clients et prenez soin de vos équipes !

Envie de se sentir utile

Par Virginie Mathieu Delcuse et Nathalie Le Clerc Lardiez, fondatrices de Oser sa chance, https://www.osersachance.com/

Pour la France, la date du 17 mars 2020, restera gravée dans nos mémoires ! Premier jour du confinement pour stopper la circulation du virus Covid-19, faire on/off pour un pays tout entier vaincu par un virus, Humilité pour des simples Humains !

Pour nous tous le confinement a créé des émotions variées, plus ou moins intenses. Passée la phase de choc, de stupeur, la majorité de la population française s'est mise en ordre de marche, sans oublier ceux d'entre nous luttant contre la maladie et ceux vivant un deuil dans des conditions déstabilisantes.

Qui sont ces personnes en quête de sens ? Les premiers sur le « pont », les soignants, les employés de supermarché, les chauffeurs routiers, les conducteurs de transport en commun, les éboueurs, les agriculteurs, les producteurs locaux, les commerçants de proximité…qui ont permis à la France confinée de continuer à vivre presque normalement !
Les Start-up, les industriels proposant de nouvelles technologies pour du matériel médical de pointe et essentiel, les pharmaciens fabriquant dans la rue ou les arrières boutiques du gel hydro-alcoolique.
Et n'oublions pas les écoliers et étudiants, les télétravailleurs, les personnes en chômage partiel, les parents à la fois en télétravail et instituteurs ! Nous avons tous dû trouver un nouveau rythme de travail, de vie et nous adapter.

En étant réaliste, nous avons su pour la majorité être optimiste et donner du sens à notre vie de confiné !

Nous sommes tous des Héros !

Et le proverbe africain : « Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin » a tout son sens aujourd'hui !

En quête de sens, saluons les initiatives des concitoyens ayant eu envie de se sentir utiles :

- Entourer ses voisins en faisant des courses, en imprimant des attestations, en gardant des enfants de soignants…
- Aider les soignants comme ses coiffeurs installés dans la rue, les réparateurs de vélos, les hôtels ou autres hébergements évitant aux soignants des heures dans les transports en commun avec la crainte de ramener le virus à leurs familles…
- La réserve sanitaire qui a porté main forte aux équipes médicales
- Le soutien scolaire auprès des lycéens en panique…
- Les différentes fondations pour soutenir la recherche médicale ou le monde de la culture
- Le partage de savoir-faire (couturières, professeur de yoga, coach professionnels…)
- Collectes de nourriture dans les banlieues.

Et bien d'autres…

Le sens de chaque métier, de chaque initiative, de chaque savoir-faire, de chaque savoir-être nous a permis de nous mobiliser, de jouer collectif pour résister au virus.
Aujourd'hui, nous sommes en phase de déconfinement, restons vigilants, prudents et solidaires. Selon nos vécus, nos ressentis pendant cette crise viendra à plus ou moins long terme le travail de Résilience.



TÉMOIGNAGE

« J'ai vu, face à l'adversité une équipe se souder instantanément pour affronter l'épreuve, au-delà de ce que j'aurai pu imaginer »

Par Stéphane Malherbe, Directeur Général d'Offiscenie, https://offiscenie.fr/

La période que nous vivons me donne l'étrange sentiment d'évoluer dans un espace-temps qui comprime indistinctement de l'angoisse, de l'incertitude et de formidables opportunités qui permettent, sur le plan personnel et professionnel, de se découvrir et de se réinventer.

En auscultant ces semaines de confinement, je me rends compte que l'épreuve que nos collaborateurs-trices et notre entreprise vient de traverser a été difficile, mais fantastique et très enrichissante. J'avoue être assez gêné de dire cela, car il y a tant de drame et de souffrance que ces affirmations me semblent déplacées. Mais c'est ainsi, je ne peux le nier.

Tout d'abord parce nous avons eu la chance d'être du « bon côté » des statistiques, sur le plan personnel et professionnel

Et puis, cette crise a permis de lever ce voile qui empêche de voir, ce voile qui s'installe lorsque l'on vit trop intensément et que le nécessaire se confond avec le superflu et l'inutile. J'ai vu, face à l'adversité une équipe se souder instantanément pour affronter l'épreuve, au-delà de ce que j'aurai pu imaginer J'ai vu des collaborateurs-trices de nature réservée et effacée se révéler pour faire front, les plus forts être encore plus fort, toutes et tous se battre pour leurs collègues, certains étant souffrants ou en chômage partiel. Et aussi, pour sauvegarder ce que nous avons construit tout au long de ces années Et j'ai vu un formidable projet naitre. En grec, Krisis (crise) signifie "faire des choix". Face aux incertitudes se posent mille questions dont celles qui relèvent du sens et de l'utilité des actions à entreprendre. Comment être utile à nos collaborateurs-trices, à notre écosystème (clients, partenaires..) et modestement, à celles et ceux que je ne connais pas ?

En échangeant sur ce sujet avec un collaborateur, est née l'idée de concevoir une plateforme éphémère, composée d'ateliers animés en visioconférence par des experts, qui permettraient à tout à chacun de découvrir, de ressentir, de réfléchir et de partager. Car dans un climat anxiogène il devient plus que jamais nécessaire de prendre soin de son esprit, de son cœur (ses émotions) et de son corps. Nous sommes très fiers du projet https://esprit-coeur-corps.offiscenie.fr/ pour lequel nous avons reçu tant de témoignages de soutiens et de remerciements

•

Si je devais tirer les leçons (provisoires) de cette épreuve, je citerai Alfred de Musset car « Nul ne se connait tant qu'il n'a pas souffert » et Buzz l'Eclair, dont la célèbre devise «Vers l'infini et au-delà ! » est pour moi plus que jamais nécessaire.

5 PRINCIPES ISSUS DU YOGA POUR BIEN VIVRE LE DÉ-CONFINEMENT

1 Ahimsa : la non violence

Aimer ce qui est.

L'objectif est de traverser les difficultés avec plus de lâcher-prise.Concentrer l'attention quelques minutes sur la sensation de l'air un peu plus frais au bord des narines et du souffle un peu plus tiède. Activer le système nerveux parasympathique qui permet de se calmer et de prendre du recul.

2 Satya : la vérité, l'authenticité

Ne pas chercher une vérité absolue mais essayer de cerner sa propre authenticité.

Dans la représentation permanente, nous nous soucions de montrer nos talents, nos capacités, et de cacher nos fragilités.En étudiant ce qui se passe en nous lorsque nous parlons ou agissons : est-ce que cela nous nourrit ou pas ?

3 Asparigraha – le non attachement

Inspirer, c'est être prêt à tout perdre, à se nourrir de tout, expirer, c'est être prêt à tout rendre, à tout donner.

Adopter une posture de détachement à l'égard de ses pensées, de ses émotions, des choses...c'est savoir les lâcher après les avoir acquises.

4 Isvarapranidhana : L'abandon au divin

Aligné avec soi verticalement, ancré avec de profondes racines, et avec le Soi horizontalement comme les branches d'un arbre connectées avec l'univers.

On prend conscience que nos actions, nos pensées ne sont pas uniquement nous. On fait partie d'un grand Soi avec un S majuscule, on fait partie du monde. En respectant les autres, je me donne de l'amour à moi-même. C'est le sens même du yoga quel qu'il soit que de se sentir uni en soi avec ce grand Soi.

5 "Yoga citta vritti nirodhha » : Le yoga est l'arrêt de l'activité automatique du mental.

Yoga sutras - Patanjali.

Partie VII : Résilience et confiance pour demain

Ancrer la confiance et cultiver l'optimisme pour augmenter nos capacités de résilience

Par Fanny Faugeron-Kimhi, sophrologue et fondatrice de Sérénité'n'co
https://serenite-n-co.com/

La crise sanitaire que nous venons de traverser et qui semble se calmer progressivement nous a tous bousculés. Elle nous a renvoyés à nos peurs, à nos doutes, nos zones d'ombre... Nous venons de vivre avec le confinement et nous vivons encore avec cette période de déconfinement progressif, une zone pleine d'incertitudes et cela peut générer beaucoup d'inquiétudes et de stress tant au niveau personnel que professionnel. Et La crise économique qui s'annonce risque d'accentuer encore cela... Mais cette période inédite a également mis en lumière nos ressources, nos forces et notre courage.

Pendant cette période j'ai continué, en adaptant ma pratique, à accompagner particuliers et entreprises pour les aider à mieux vivre cette période en proposant des outils simples et concrets. Les besoins exprimés étaient/sont clairs : apaiser les inquiétudes, accepter l'incertitude et surtout renforcer ses capacités de résilience. Et j'ai été touchée de voir combien chacun a fait/fait de son mieux pour se mobiliser, avancer et rebondir. J'ai été touchée par cette fabuleuse capacité à faire face et à nous adapter pour relever de nouveaux défis ! Certes, nous ne sommes pas tous égaux, cela a été plus facile ou plus rapide pour certains que pour d'autres mais nous avons tous la possibilité de renforcer nos ressources internes pour augmenter nos capacités de résilience. C'est, bien sûr, beaucoup plus facile à dire qu'à faire, pour autant nous pouvons décider de notre état d'esprit. Et c'est là que la sophrologie peut nous aider.

En effet, la sophrologie part du principe que nous avons les ressources en nous pour faire face et qu'il s'agit d'apprendre à les réactiver. Méthode originale de relaxation mise au point par un neuropsychiatre d'origine colombienne, le Pr Caycedo, la sophrologie fusionne différentes disciplines d'inspiration occidentales comme la relaxation et orientales comme le yoga ou la méditation. Elle permet à chacun de vivre de manière équilibrée dans son corps et dans sa tête. Elle est très efficiente dans la gestion du stress et favorise une meilleure prise en compte de nos émotions. Elle propose des exercices simples et concrets autour de la respiration, de la relaxation et de la visualisation positive. Et avec la sophrologie, nous pouvons notamment renforcer nos capacités de résilience. Et pour cela, il s'agit principalement d'activer et de développer deux sentiments qui contribuent grandement à augmenter nos capacités à rebondir : la confiance et l'optimisme.

Renforcer confiance et optimisme en pratique

La confiance est une évaluation réaliste et ponctuelle que l'on a les ressources nécessaires pour affronter une situation particulière. Pour le dire autrement, la confiance en soi représente le fait de se considère capable d'accomplir telle ou telle chose. Avoir confiance en soi c'est donc croire en son potentiel et en ses capacités pour accomplir une tâche ou atteindre un objectif. La confiance est comme un muscle, elle se renforce de nos passages à l'acte et de toutes nos expériences positives. N'attendons pas le résultat, la réussite commence avec le verbe oser. Oser même de toutes petites choses et ce, malgré les peurs et les doutes. Alors passons à l'action et célébrons nos succès ! Pour cela, je vous ai concocté un exercice pratique de sophrologie (voir exercice en encadré).

Finalement, pour améliorer la confiance en soi, il s'agit d'adopter une attitude positive, d'orienter son esprit vers ce qui le soutient et le dynamise, plutôt que d'anticiper négativement les événements. Et c'est là son point commun avec l'optimisme.

L'optimisme, c'est le fait d'avoir plutôt tendance à s'attendre à vivre des événements positifs, à vivre des issues positives même dans des situations difficiles. Et sur le bien-être, sur le fonctionnement psychologique et la santé mentale, la psychologie positive nous apprend qu'une personne optimiste ressent plus d'émotions agréables, de satisfactions et moins de stress, moins de symptômes dépressifs. Et sur la performance et la persévérance, c'est-à-dire notre capacité à relever des défis, une personne optimiste persiste plus, est plus résiliente et rebondit plus facilement après un échec. L'optimisme permet donc d'activer un comportement bénéfique pour la personne, c'est un puissant catalyseur de ressources et de résilience ! Pour renforcer notre optimisme, nous pouvons tourner notre regard vers ce qui va bien. Alors pour vous accompagner sur ce chemin, je vous propose un exercice de sophrologie pour renforcer l'optimisme en vous.

Finalement, en tant qu'optimisme il me semble que cette crise est une véritable occasion de nous transformer, de grandir et si cela sonne juste pour vous, je vous invite à pratiquer ces exercices régulièrement pour renforcer votre capaciter à vous adapter et à relever de nouveaux défis mais aussi tout simplement pour vous faire du bien. Nous en avons besoin aujourd'hui, et pour demain, afin de mieux rebondir face à ce jour d'après qui ne ressemblera en rien à hier.

En pratique : exercice de sophrologie pour développer sa confiance en soi :

Avant de démarrer cet exercice, réfléchissez à un moment où vous avez eu particulièrement confiance en vous, où vous vous êtes sentis fiers sur le plan personnel ou professionnel (la remise d'un diplôme, une promotion, etc…).
Maintenant, installez-vous confortablement en position assise, jambes décroisées et pieds bien à plat au sol. Commencez par prendre 3 respirations profondes, amples, en inspirant par le nez et en soufflant par la bouge. Détendez-vous quelques instants. Et dans cet état de détente, laissez venir à vous le souvenir de cette situation passée où vous avez eu particulièrement confiance en vous. Visualisez le contexte, les circonstances et laissez venir un maximum de détails : votre attitude calme et assurée, votre posture, votre gestuelle. Remémorez-vous vos paroles assurées, vos réponses, voyez comme vous étiez à l'aise, sûr de vous. Revivez toutes les sensations agréables dans votre corps en lien avec ce sentiment de confiance en vous, de fierté. Accueillez toutes les sensations positives. Prenez conscience de vos ressources, de votre potentiel. Félicitez-vous intérieurement.

Il n'y a pas de résilience organisationnelle sans résilience collective et pas de résilience collective sans résilience individuelle

Par Noémie Martin Pascual, co-fondatrice de BloomR et BloomR Impulse
https://www.bloomr.org/

Si la crise que nous traversons a mis en lumière bien des dysfonctionnements, elle a aussi ouvert la porte à des changements parfois brutaux mais potentiellement salutaires. Le coronavirus a remis bien des sujets en question :

- Le télétravail généralisé
- Les pratiques managériales
- L'importance de l'empathie et de l'attention à l'autre
- La digitalisation des formations,
- La frontière entre vie pro et vie perso,
- L'utilité de son métier
- ...etc.

Et pourtant, il ne s'agit pas de généraliser hâtivement des pratiques et changements instaurés dans l'urgence. Le temps du confinement était un temps hors norme, durant lequel nous avons été capables d'accepter et d'endurer des mesures exceptionnelles. Il s'agit désormais de faire le tri, de s'interroger sur les intentions, de comprendre la réalité vécue par les collaborateurs ces dernières semaines et leurs besoins actuels, pour construire avec eux un nouvel équilibre - de manière proactive et non réactive.

Pour autant, sommes-nous déjà en mesure de tirer des enseignements pertinents de cette crise ? Avons-nous récupéré suffisamment d'énergie pour oser prendre les virages nécessaires ?

Pas sûr. La crise n'est pas derrière nous, loin de là. Certes, en France, nous avons passé un certain cap, mais nous sommes encore dans la tourmente. Ces dernières semaines ont ébranlé, déstabilisé voire fragilisé beaucoup d'entre nous, à l'échelle aussi bien individuelle que collective.
Tandis que certains ont dû travailler d'arrache-pied pour endiguer la crise, parfois en devant jongler dans le même temps avec une vie personnelle particulièrement agitée, d'autres craignent de perdre leur job ou se sont sentis délaissés, inutiles. La situation actuelle et à venir est source de bien des peurs et d'anxiété pour beaucoup de personnes.

Bref, plus que de nouveaux changements, beaucoup attendent impatiemment le retour à la normale, au « comme avant », pour profiter enfin d'un moment de répit au milieu de tous ces bouleversements. Un temps pour décanter, digérer, reprendre son souffle et ses esprits, avant même de chercher à comprendre, à analyser et à envisager la suite.

Afin de repartir sur des bases saines qui pourront donner lieu à changements utiles, profonds, et durables, nous avons d'abord besoin d'une sorte de sas de décompression pour retrouver un certain équilibre, une certaine sérénité, tant à l'échelle individuelle que collective.

On touche ici à l'essence même du processus de résilience. La résilience est justement la capacité à rebondir après une épreuve, une crise, un traumatisme et à se reconstruire. Elle porte en elle l'idée qu'une crise peut mener à une transformation positive via des mécanismes d'apprentissage et d'adaptation…mais qu'avant cela, il est impératif de prendre soin de soi et de son équilibre, de panser ses blessures, de se remettre sur pieds, d'accueillir les émotions et d'activer ses ressources intérieures. La phase d'apprentissage et d'action ne vient qu'après, une fois l'équilibre retrouvé.
Même si les phases que je viens de lister concernent avant tout la résilience individuelle, la même logique s'applique à l'échelle des entreprises.

On parle alors de résilience collective, qui renvoie à la façon dont les équipes surmontent les épreuves, et de résilience organisationnelle. La résilience organisationnelle traduit quant à elle la capacité d'une organisation à anticiper un choc, à y résister lorsqu'il survient, à tirer des leçons de l'expérience en analysant les dysfonctionnements, en remettant en question les pratiques afin de capitaliser sur cette expérience pour s'adapter, se réinventer si nécessaire et en ressortir plus forte et mieux armée face aux crises à venir.

Or, au sein des entreprises, résilience individuelle, collective et organisationnelle sont indissociables. Elles évoluent de façon systémiques et dynamiques : le cheminement et la transformation de chacun.e se répercutent sur celles du collectif et donc de l'organisation. (Pelchat et Lefebvre, 2005).
Autrement dit, il n'y a pas de résilience organisationnelle sans résilience collective et pas de résilience collective sans résilience individuelle.

C'est peut-être un des grands enseignements de la crise que nous venons de vivre : ce ne sera pas la dernière. Sous cette forme ou une autre, les organisations sont amenées à évoluer dans un monde instable et changeant.

Pour que des changements positifs puissent émerger de ces bouleversements, pour qu'elles puissent y survivre et s'adapter rapidement, leur résilience est un enjeu stratégique décisif.

Et pour assurer cette résilience organisationnelle, il est primordial de favoriser la résilience individuelle des collaborateurs afin qu'ils puissent, eux-mêmes, retrouver de l'énergie, une certaine stabilité émotionnelle et mentale et être dans de bonnes dispositions pour porter les transformations à venir.

En collaboration avec Brigitte Vaudolon, Bloomr Impulse a conçu un programme en ligne à destination des collaborateurs pour cultiver sa résilience. Ce programme s'articule autour de quatre étapes - la résilience physique, la résilience émotionnelle, la résilience mentale et la résilience par l'action – avec pour objectif d'offrir à chacun les outils pour activer sa propre résilience en cas de turbulences. Pour plus d'infos : rdv sur Bloomr-impulse.com ou contactez laurent.morel@bloomr.org

Merci à tous nos Happy Contributeurs !

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