

MY
HAPPY
JOB

Hors-série #10

Mieux travailler



juin 2021

Albane

www.myhappyjob.fr

Se retrouver, enfin !

Organisée par l'Anact, la 18ème Semaine pour la qualité de vie au travail se déroule du 14 au 18 juin 2021 sur le thème « Travailler ensemble ».

A cette occasion, nous vous proposons un hors-série dédié. Comme le rappelle l'Anact sur son site Internet, "après plus d'un an de crise, on n'a jamais eu autant besoin de travailler ensemble, de s'appuyer sur des coopérations solides, d'échanger collectivement sur les façons d'organiser le travail de manière efficace..."

Face à la crise sanitaire, de nouvelles modalités se sont mises en place. Elles ont notamment interrogé notre manière de travailler ensemble : comment « faire équipe » à distance ? Comment entretenir la cohésion quand les échanges se font uniquement par écrans interposés ? Quand les temps informels et conviviaux se font rares ? Quand l'organisation doit régulièrement s'adapter et faire face aux nombreuses incertitudes ?

En cette période de retour progressif au bureau (et non au travail !), le modèle hybride va remplacer le télétravail contraint à temps plein, et susciter de nouvelles interrogations. Comment favoriser le travail d'équipe quand certains salariés télétravaillent alors que d'autres sont sur site ? Quels enseignements tirés de la crise ? Comment enrayer l'érosion du

sentiment d'appartenance collectif ?

Une chose est sûre, c'est un nouvel équilibre qu'il va falloir trouver : pas de « retour comme avant ! ». Le télétravail reste largement plébiscité par les salariés, entre un et trois jours par semaine, et va s'installer durablement dans les entreprises.

Les pratiques managériales vont devoir, encore une fois, s'adapter. Un nouveau défi après une année déjà riche en rebondissements !

Merci à tous les membres de l'annuaire du bien-être au travail ayant contribué à la rédaction de ce 10ème hors-série de My Happy Job !

Fabienne Broucayet, fondatrice de My Happy Job.

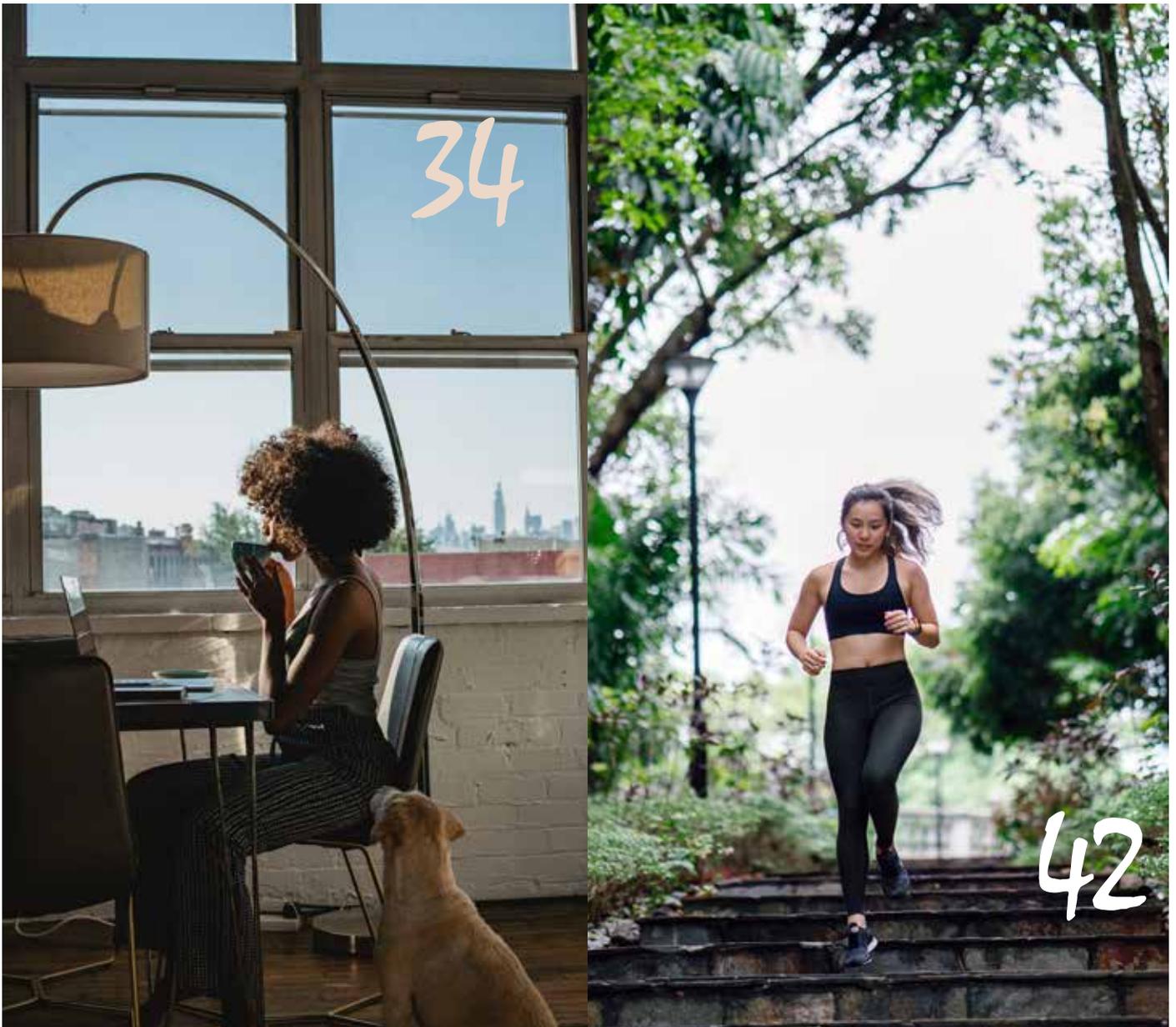
FONDATRICE DE MY HAPPY JOB.



A photograph of a man and a woman working together at a wooden table outdoors. The man, wearing a blue shirt, is sitting and drinking from a red cup. The woman, wearing a light blue patterned top, is sitting and looking at a laptop. There are plants and a brick wall in the background. A brown leather bag is on the table next to the man.

«Se réunir est un début ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est la réussite.» (Henry Ford)

Sommaire



- 6.** « La connaissance de soi et des autres permet de libérer le potentiel de chacun et d'optimiser la collaboration »
- 10.** Méthode des 4 couleurs : mieux se connaître pour mieux se comprendre
- 12.** Les accords O.M.G. : Et si vous décidiez d'Oser (vous) Manager Gagnant® ?
- 16.** Utiliser la psychologie sociale pour un meilleur travail d'équipe
- 18.** Top 10 des actions qui permettent de veiller à la qualité de vos relations à distance
- 20.** « Le courage managérial est souvent le grand absent des échanges en entreprise »
- 22.** Comment les entreprises ont-elles préservé le "travailler ensemble" depuis plus d'un an ?
- 26.** « Manager, c'est un boulot qui s'apprend, comme on apprend à faire un shoot au basket! »
- 28.** 5 pistes pour mieux travailler ensemble

22



30. « Les managers doivent faire preuve d'un surcroît d'empathie vis-à-vis de leurs collaborateurs à distance »

32. 3 principes pour bien travailler ensemble à distance

34. Télétravail : ce que nous apprennent les entreprises en full-remote

38. 3 façons de travailler ensemble autrement en présentiel... comme à distance !

40. Comment la pleine conscience peut-elle nous aider à travailler ensemble ?

42. L'activité physique adaptée en entreprise : une démarche de prévention, un levier d'engagement et un outil de cohésion pour les salariés

46. Réunion à distance : 20 icebreakers à tester d'urgence

50. Crise du coronavirus : vers des bureaux sous le signe du collectif

52. Travailler ensemble : faire équipe avec un zèbre

« La connaissance de soi et des autres permet de libérer le potentiel de chacun et d'optimiser la collaboration »

Par Olivier Nguyen Van Tan, VP, Marketing Southern Europe, Middle East & Africa | Salesforce



BIEN-ÊTRE DES ÉQUIPES ET CONFIANCE : AU CŒUR DE LA RÉFLEXION DU TRAVAILLER ENSEMBLE

Notre culture d'entreprise fait la part belle à la confiance. Sans cette confiance entre managers et collaborateurs, nous n'aurions pas pu mettre en place le même mode de fonctionnement lorsque la pandémie nous a obligés à travailler à distance. C'est cette base, ainsi que le fait de nous fixer des objectifs clairs qui nous permettent de bien

travailler ensemble.

Salesforce a pu s'adapter facilement aux nouvelles conditions de travail liées à la crise sanitaire, car elle disposait d'un socle technologique, à la fois logiciel et matériel, permettant le travail à distance pour tous nos collaborateurs. Hébergés dans le cloud, nos outils sont collaboratifs par nature et permettent à nos équipes d'accéder à des documents partagés, vivants, en temps

différé. L'adaptation est aussi passée par le fait de fournir à tous un environnement confortable pour travailler sereinement (notamment grâce à des socles pour relever les écrans, des chaises de bureau, des casques anti-bruit...). Pouvoir proposer à chacun le matériel, la sécurité, l'accès aux applications collaboratives et aux applications métier en temps réel depuis n'importe quel lieu a été la clé du succès de la mise en place de cette nouvelle normalité. Pour maintenir le lien et éviter l'isolement, nous avons aussi adapté nos process avec des réunions raccourcies, rythmées différemment et des plages horaires dédiées à la collaboration. Nous avons créé des points de contact formels (échanges hebdomadaires avec le management en France) comme informels lors de cafés ou d'afterworks virtuels. Le bien-être des collaborateurs étant au cœur de nos préoccupations, nous avons également choisi d'aménager la semaine afin qu'il n'y ait plus de réunions programmées le vendredi. Cela permet à chacun de s'octroyer des plages de travail en continu plus qualitatives,

pour accomplir certaines tâches et couper avec l'enchaînement de réunions en visioconférence qui rythment la semaine.

LE JEU, CATALYSEUR DE CONNAISSANCE DE SOI ET DES AUTRES

Lorsque l'on est en hypercroissance comme l'est Salesforce, on a toujours beaucoup de nouveaux arrivants. Il est très important de bien les accueillir : or, à distance, c'est un vrai défi. Nous avons donc décidé d'organiser un séminaire d'équipe à distance avec Belugames, Mission Coopération. Notre objectif était de se focaliser sur deux axes déterminants pour permettre une bonne collaboration : la connaissance de soi et la connaissance des autres. Cela est particulièrement vrai dans les structures comme la nôtre où tous les projets se font en équipe et impliquent un grand nombre de personnes. Dans ce contexte virtuel, en présence des nouveaux arrivants, le jeu permet d'appliquer les principes de collaboration dans un contexte plus ludique que celui de nos projets marketing



quotidiens.

Ce séminaire s'intègre dans une logique globale d'apprentissage, basée aussi sur des outils plus traditionnels comme le MBTI¹. En combinant différents types d'exercices, chacun acquiert une meilleure connaissance de lui-même mais aussi des autres membres de l'équipe, qu'ils l'aient tout récemment rejointe ou qu'ils en fassent partie depuis longtemps. C'est aussi l'occasion de déceler des potentiels méconnus et d'identifier de nouvelles possibilités de collaboration entre les membres de l'équipe, pour favoriser le succès des projets.

Chez Salesforce, nous croyons beaucoup à la diversité. La pluralité de cultures, de comportements, de personnalités est source d'enrichissement pour les équipes et de création de valeur, notamment dans la résolution de problèmes complexes. A tel point que McKinsey analyse de manière récurrente la corrélation entre les performances d'une entreprise et la diversité de ses équipes. Le Serious Game en est d'ailleurs une parfaite illustration : les profils similaires ne sont pas nécessairement ceux qui travaillent le mieux ensemble. A contrario, des profils très différents, voire opposés, sont sources d'innovation.

BÉNÉFIQUE POUR LES NOUVELLES RECRUES COMME POUR LES ANCIENS

Au quotidien, notre entité est très organisée par fonction. Le Serious Game Mission Coopération nous a permis de décroiser et d'apprendre à nous connaître en-dehors du périmètre quotidien. Dans le monde d'avant, les collaborateurs pouvaient se croiser dans les couloirs, à la machine à café... Aujourd'hui nous devons pallier ce manque de points de contact et de découverte de l'autre. Un point d'autant plus crucial que notre hypercroissance exige d'aller vite. C'est en nous connaissant bien que nous pourrons travailler mieux ensemble et poursuivre cette dynamique.

Les avantages sont certains pour les

nouvelles recrues qui ont pu découvrir leurs coéquipiers, le fonctionnement de l'équipe dans sa globalité et s'intégrer, le tout dans un cadre ludique. Les «anciens», quant à eux, se challengent, voient d'un nouvel œil leurs collaborateurs, en découvrent de nouvelles facettes et imaginent de nouvelles possibilités de travailler ensemble.

HUMANISER LES ÉCHANGES VIRTUELS EN ENTREPRISE

A distance, la collaboration entre les différentes fonctions de l'entreprise est le nerf de la guerre. Pouvoir s'appuyer sur un socle de valeurs, une culture d'entreprise, qui favorise le travail à distance et le travail collaboratif est crucial. La dimension technologique, à la fois logicielle et matérielle, joue aussi un rôle prépondérant pour offrir aux collaborateurs les conditions adéquates pour se connecter aux outils, accéder aux documents dont ils ont besoin...

La bienveillance et l'humanité ont plus que jamais leur place dans le cadre professionnel si l'on veut créer du liant et permettre aux collaborateurs de faire face à l'isolement, parfois même à des situations difficiles. L'entreprise a un rôle à jouer dans la préservation de la santé mentale des équipes, du bien-être, de l'inclusion, et ce même lorsque certains gardent pour eux leur souffrance. Notre culture de la collaboration permet de multiplier les échanges et d'identifier la détresse qui peut être ressentie.

Avant la crise sanitaire, l'agilité était le mot d'ordre. Aujourd'hui, notre résilience passe par les mêmes leviers, à savoir une culture très collaborative, beaucoup plus humaine et basée sur nos valeurs fondamentales de confiance et d'égalité, qui sont capitales dans ce contexte.

1 - Basé sur une méthode proposée en 1962 par Isabel Briggs Myers et Katherine Cook Briggs, le Myers Briggs Type Indicator (MBTI) est un outil d'évaluation psychologique déterminant le type psychologique d'un sujet parmi 16 types différents.

3 QUESTIONS À SYLVAIN BOUTET, CO-FONDATEUR DE L'ACADÉMIE SPINOZA ET CO-AUTEUR DU SERIOUS GAME MISSION COOPÉRATION (ÉDITÉ PAR BELUGAMES)

QU'EST-CE QUE LA GAMIFICATION APPORTE POUR MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE ?

Au centre du dispositif ludique, il y a l'expérience du jeu en équipe : ce moment partagé resserre les liens entre les individus et permet de mieux connaître ses collègues. Ensuite il y a la mécanique du jeu en elle-même qui crée un environnement propice au travail en équipe. Les règles du jeu posent d'emblée un cadre de sécurité entre les participants. Le jeu les emmène dans l'action, l'interaction, la résolution commune de défis et le plaisir partagé de les surmonter. Ils sont embarqués dans l'aventure et souhaitent y donner le meilleur d'eux-mêmes...tout en étant « protégés » par leurs personnages : dans le jeu, ils sont leurs personnages respectifs et non eux-mêmes. Une nuance qui favorise le lâcher-prise et l'engagement. Enfin il y a l'histoire qui suscite émotions, surprise et imagination et l'esthétique du jeu qui ouvre à la beauté, au dépaysement et au fun. Ces deux éléments favorisent l'inspiration des participants et la création d'un imaginaire collectif partagé. Ce vécu partagé contribue à poser le socle d'une relation différente.

EST-CE QUE CELA MARCHE AUSSI BIEN À DISTANCE QU'EN PRÉSENTIEL ?

Oui tout à fait ! Dès lors que le jeu est animé par un facilitateur, qui garantit le cadre, le bon fonctionnement du groupe, et stimule les apprentissages et les prises de recul, le résultat sera le même en salle ou à distance. L'idée que la coopération fonctionne mieux en présentiel qu'en distanciel est une croyance contredite par

les expériences de jeu à distance que nous avons pu mener depuis mars 2020.

COMMENT CONVAINCRE SA HIÉRARCHIE SI ON SENT DES RÉTICENCES À ESSAYER UN SERIOUS GAME DANS LE CADRE DU TRAVAIL ?

Même en parlant de « serious game » - jeu sérieux-, nous rencontrons souvent cette objection dans le monde professionnel. Et c'est une interrogation compréhensible. Pourtant, apprendre en s'amusant est un moteur puissant de développement personnel et collectif... les enfants nous le montrent tous les jours. L'argument principal à mettre en avant est donc le « plaisir d'apprendre... tous ensemble » ! Un autre argument important est l'efficacité temps / résultats. En effet sur un temps court, les serious games permettent d'expérimenter sur plusieurs thématiques et de générer des prises de conscience avec un effet long terme.

...

MISSION COOPÉRATION : LE SERIOUS GAME COOPÉRATIF DE LA COOPÉRATION !

Un atelier pour expérimenter les freins et accélérateurs de la coopération dans une équipe. Mission coopération est un dispositif 3 en 1 : un jeu, une formation et un teambuilding. Réalisable soit 100 % en présentiel, soit 100 % en distanciel. Les joueurs sont répartis par équipe de 4 à 6, un facilitateur les accompagne tout au long du jeu et des différents apprentissages. Les principaux thèmes abordés : la pression et ses impacts individuels et collectifs, la puissance du collectif, les leviers de la coopération, la complémentarité des talents, la reconnaissance, l'agilité et la fluidité. En savoir + : <https://missioncooperation.com/index.php/fs/>

Méthode des 4 couleurs : mieux se connaître pour mieux se comprendre

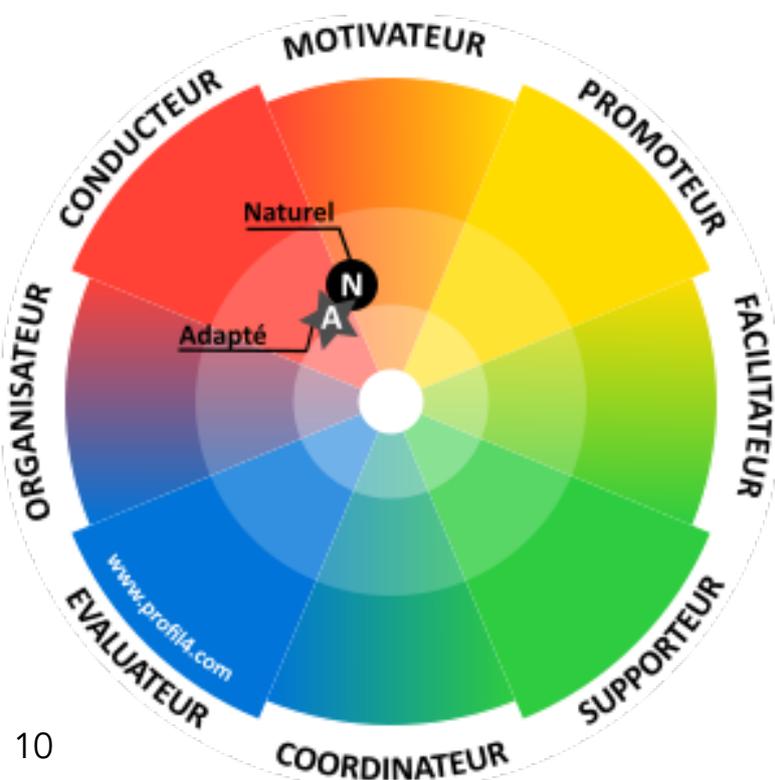
Par Fabienne Broucaret

Votre collègue n'a pas desserré les dents depuis une semaine ? Votre manager ne vous laisse pas en placer une lors de vos réunions ? L'un de vos clients vous inonde de questions en permanence ? Apprenez à vous adapter à votre interlocuteur grâce à la méthode des quatre couleurs, aussi appelée méthode **DISC**. Coach, consultante et formatrice, Elodie Bancelin vient de publier un ouvrage (1) sur ce sujet. Il fourmille de tests et de conseils pratiques afin de mieux comprendre les différents types de personnalités qui vous entourent. De quoi cultiver des relations plus saines... même au travail ! Interview.

COMMENT FONCTIONNE LA MÉTHODE DISC, AUSSI APPELÉE MÉTHODE DES 4 COULEURS ?

Elodie Bancelin. Il s'agit d'un test auquel il faut répondre spontanément. Selon vos

réponses, vous allez identifier votre profil et mieux cerner votre personnalité (Dominant, Influent, Stable, Conscientieux) : 80% des personnes ont deux couleurs très marquées. Il est rare de n'avoir qu'une seule couleur qui ressort ou les quatre à part égale, il y a toute une palette de nuances. Nous sommes tous et toutes des mélanges uniques de ces quatre couleurs ! Après avoir effectué ce premier test qui vous en dira plus sur votre manière d'être au naturel, il est intéressant d'en faire un deuxième pour voir l'écart avec la personnalité que vous affichez dans le cadre de votre travail, face à vos collègues et à votre manager : il peut y avoir des comportements différents, des écarts entre le Naturel et l'Adapté pouvant révéler le besoin de réaliser des ajustements afin de ne pas avoir l'impression d'aller contre sa nature au travail.



EST-CE INTÉRESSANT DE RÉALISER CE TEST EN ÉQUIPE ?

E.B. Oui, tout à fait. Cela aide à comprendre le fonctionnement des autres, qui peut être différent du sien. Après avoir identifié votre profil, vous pourrez décoder celui des autres et comprendre pourquoi, avec certaines personnes, la relation est compliquée. En ayant une cartographie de son équipe, on peut développer le potentiel de chacun et trouver les meilleures manières de bien travailler ensemble. Le manager peut s'adapter au profil de ses collaborateurs et inversement. Cela évite bien des malentendus.

A CHAQUE COULEUR CORRESPOND DES BESOINS DIFFÉRENTS...

E.B. En effet ! Par exemple, face à une personnalité rouge, il faut aller droit au but, ce qui l'intéresse c'est le résultat, son maître mot l'efficacité, c'est quelqu'un qui a besoin d'autonomie. Un vert va être plus à l'écoute, il va poser davantage de questions, il va vouloir être utile au groupe et s'engager dans des débats constructifs. Un bleu peut paraître plus froid, plus protocolaire, lors d'une réunion par exemple il va s'en tenir à l'ordre du jour, mais il se distingue aussi par sa quête d'apprendre, il faut le nourrir intellectuellement. Un jaune sera, lui, plus dans le collaboratif, il a besoin de reconnaissance, de feedback pour être rassuré quant à sa place dans l'équipe. Ces différences s'observent dans le ton, la voix, le rythme de la parole, le regard, la gestuelle, l'attitude en public, l'expression ou non des émotions, la manière de se tenir, etc.

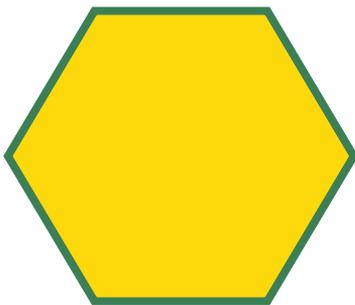
(1) *Pourquoi on ne se comprend pas ? Mieux communiquer avec la méthode des 4 couleurs*, Elodie Bancelin avec Alix Lefief, préface de Gaël Chatelain-Berry, Larousse.



Les accords O.M.G. :

Et si vous décidiez d'Oser (vous) Manager Gagnant® ?

Par Marine Padula, fondatrice et Dirigeante de HumanesSens et auteure de « Les accords OMG : Osez (vous) Manager Gagnant® », <https://humanessens.fr/>



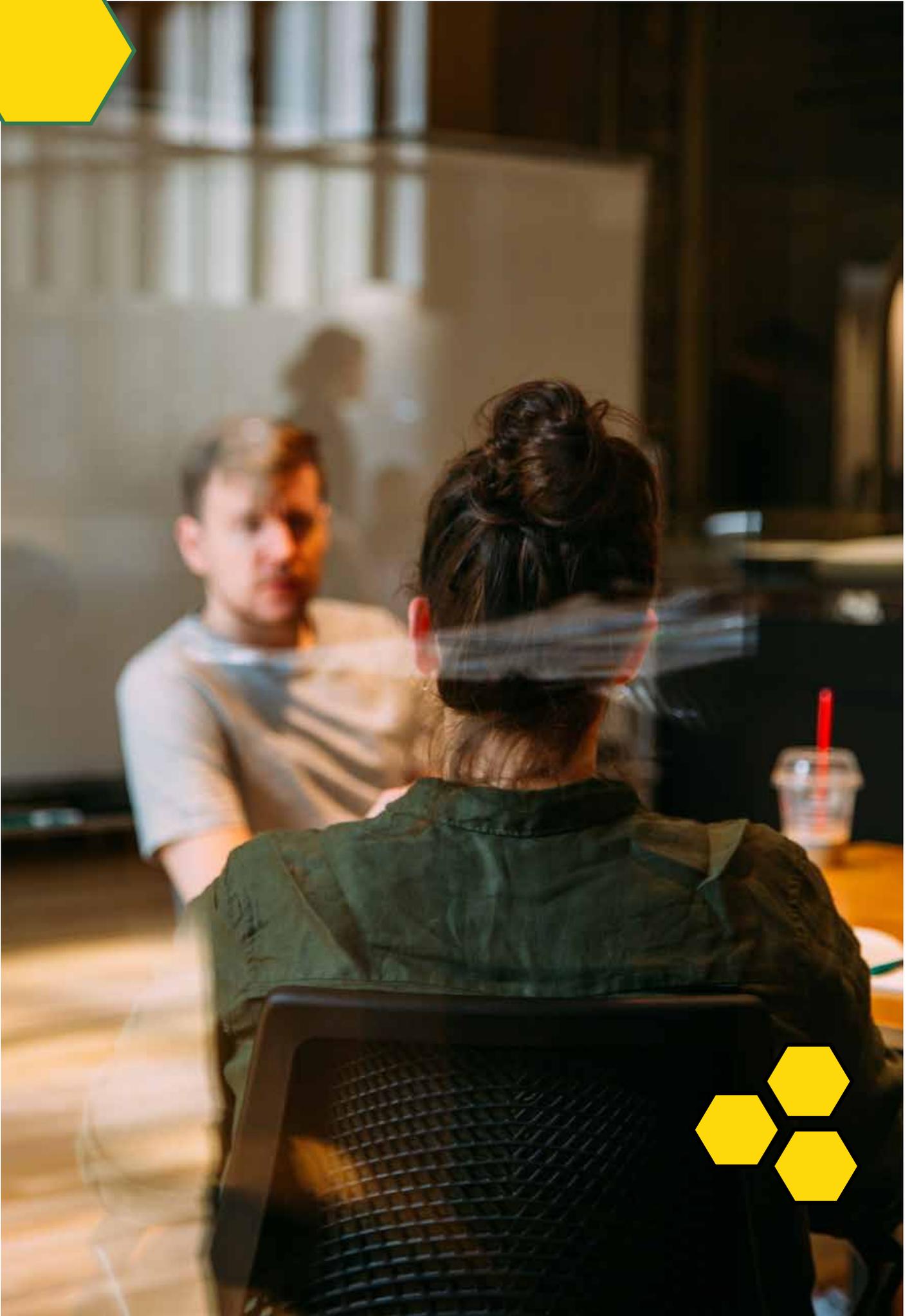
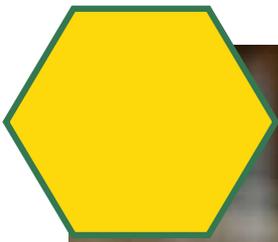
Et si pour vivre une expérience managériale positive et permettre à nos équipes de révéler leur plein Potentiel il n'était finalement question que de faire évoluer notre manière d'appréhender notre rôle de Manager ?

Et si nous pouvions conclure avec nous-mêmes les contrats qui nous permettraient d'en faire une expérience extra-ordinaire ?

Vous connaissez très certainement les cinq accords toltèques de Miguel Ruiz (auteur mexicain et enseignant) :

- **que votre parole soit impeccable ;**
- **quoi qu'il arrive, n'en faites pas une affaire personnelle ;**
- **ne faites pas de suppositions ;**
- **faites toujours de votre mieux ;**
- **et enfin, soyez sceptique, mais apprenez à écouter.**

Ces accords sont le résultat du fruit de la réflexion de Miguel Ruiz qui, très tôt, a fait le constat que tout ce que nous faisons dans la vie était basé sur des contrats que nous passons avec nous-même ou avec d'autres.



Miguel Ruiz a choisi de s'intéresser plus particulièrement à ceux que nous concluons personnellement et qu'il qualifie de « sources potentiels de souffrances inutiles ». Ce qu'il propose à la place, c'est de conclure de nouveaux contrats, ces fameux quatre puis cinq accords, pour permettre à chacun de transformer sa vie en « une nouvelle expérience positive » ajoute-t-il.

Une logique pour le moins intéressante et largement duplicable, quand on y pense, à nos différents domaines de vie. En effet, partant du principe que nos pensées conditionnent nos comportements qui eux-mêmes influent sur nos résultats, ne serait-ce pas là la voie royale pour réenchanter notre expérience managériale ?

Managers, voici donc **cinq accords** pour revisiter votre réalité professionnelle :

1. QUE VOS INTENTIONS SOIENT CLAIRES :

Définir et être clair sur vos intentions en tant que Manager, c'est permettre de guider vos paroles, vos actions en conscience par opposition au fait de vous laisser entraîner par la force des habitudes, des usages et des méthodes. En ce sens, rappelez-vous que l'intention outrepassse les maladroesses. En lieu et place des méthodologies prêtes à l'emploi, préférez donc prendre du temps pour vous interroger sur ce qui compte pour vous en tant que Manager et sur ce que vous souhaitez (vraiment) obtenir.

2. QUOIQU'IL ARRIVE, AGISSEZ TOUJOURS AVEC BON SENS :

Devenez un adepte du « pas de côté » et demandez-vous à intervalle régulier si ce que vous faites, et la manière dont vous le faites, fait sens aujourd'hui, par rapport au contexte, à la situation, etc.

On parle beaucoup aujourd'hui de la quête de sens – véritable sujet sociétal – pour autant, très souvent, derrière la phrase : « ce que je fais n'a pas de sens » se cache « la manière dont je fais les choses n'a aucun sens » ou « manque de pertinence... ». En tant que Manager, vous avez pour responsabilité de veiller à répondre à cette intelligibilité des actions de chacun et à vous positionner finalement comme le garant du bon sens dans votre quotidien professionnel. Pour ce faire, écoutez-vous, écoutez vos équipes, observez ce qu'il se passe autour de vous et vous trouverez ainsi non pas « la » bonne réponse mais votre réponse et c'est bien là l'essentiel.

3. NE PRÉJUGEZ PAS, MAIS COMPRENEZ :

En tant que Manager ce que l'on attend de vous, c'est d'être suffisamment attentif à l'Autre afin d'éviter de lui apposer un cadre de référence pré établi et bien souvent – parce que vous êtes Humain – le vôtre. Ne pensez pas pour vos collaborateurs. Cherchez plutôt à comprendre ce qu'il en est pour eux, de leur point de vue – que ce soit à un instant T ou plus largement de leur propre vision des choses, du monde. Et, comprendre, c'est quoi ? C'est déjà savoir faire preuve d'écoute ! Et, ça tombe bien puisqu'un sondage OpinionWay de 2017 révèle qu'il s'agit de la qualité n°1 pour un Manager ! L'écoute est ce qui vous permet d'appréhender la réalité des personnes que vous conduisez et ensuite d'agir de manière adaptée. L'écoute, c'est s'intéresser à ce que vous dit l'Autre pour ce que cela vous apprend et vous aide à comprendre. Un Manager capable d'offrir une écoute véritable à son équipe, qui sait prendre le temps d'accompagner ses questionnements, ses doutes, l'aider à lever les freins qu'elle rencontre... est un Manager qui saura générer de la confiance et de l'engagement durablement.

4. **AGISSEZ TOUJOURS AVEC HUMANITÉ :**

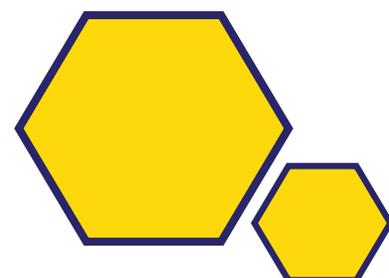
Agir avec Humanité, c'est ne jamais perdre de vue qu'être Manager requiert avant tout de gérer de l'Humain et que, par essence, l'être humain a des besoins. Comme nous le rappelle si bien Maslow, au travers de la pyramide des besoins qu'il a théorisée dans les années 40 : avant de parler de besoins aspirationnels, l'individu a d'abord besoin de répondre à des besoins « primaires ». Et, sans vouloir le dévoyer, si nous remettons sa pyramide en perspective de l'entreprise, dans les besoins fondamentaux de l'individu, nous trouvons le besoin de justice, de respect et d'utilité. Trois attentes fondamentales auxquelles il vous convient d'être attentif si vous souhaitez nourrir votre équipe et lui permettre in fine de s'accomplir dans son travail et de donner le meilleur d'elle-même.

5. **SOYEZ AUSSI RESPONSABLE QUE RESPONSABILISANT :**

Vous montrer responsable, c'est prendre la pleine mesure du rôle que vous avez à jouer dans la performance de votre organisation, tant en termes de rétention de vos équipes (Hays met en lumière le fait que plus d'un départ sur deux de l'entreprise serait dû à une mauvaise relation avec son manager) qu'en terme de performance (selon la CEGOS les deux tiers des actifs estiment que la première cause de mal-être dans leur entreprise est due à la pression de leur hiérarchie couplée à un manque de soutien de leur part. Or, le mal-être au travail a par ailleurs été chiffré par Mozart Consulting et le Groupe APICIL et s'élève en 2020 à 14.310€ par an et par salarié). Pour autant, bien que votre rôle soit déterminant, vous ne devez pas pour autant vous croire indispensable et vous placer au centre de tout. Fédérez vos équipes sur le « pourquoi » (le sens, la vision) et responsabilisez-les

sur le « comment ». Lutte contre votre aversion naturelle au risque et faites de la confiance votre maître-mot. Rappelez-vous les bienfaits de l'effet Pygmalion ; croyez en vos collaborateurs et en tout ce qu'ils sont capables d'accomplir et laissez-vous surprendre par la magie des énergies que vous aurez libérées !

PARCE QU'IL NE TIENT QU'À NOUS DE TOUT CHANGER,
OSONS (NOUS) MANAGER GAGNANT !



Utiliser la psychologie sociale pour un meilleur travail d'équipe

Par Lucie Tanneau



• QU'EST-CE QUE LA PSYCHOLOGIE SOCIALE ?

Ancien directeur marketing dans la presse professionnelle, et manager d'une équipe de neuf personnes, Rodéric Maubras s'est reconverti en 2007. Désormais psychologue, il s'est spécialisé dans la psychologie sociale et son utilisation dans le monde du travail (1). Son objectif : améliorer les relations de travail dans des équipes.

C'est une branche de la psychologie qui étudie en particulier le fonctionnement des groupes humains, et deux aspects plus précisément :

- comment l'individu va adapter son comportement dans un groupe ?
- comment le groupe en lui-même va prendre corps et développer ses propres normes de fonctionnement ?

• QUE PEUT-ELLE APPORTER À DES MANAGERS D'ÉQUIPES ?

Une chose précieuse : comprendre, au-delà de ce qu'il a coutume de mettre en place (les réunions, les listes de tâches, les plannings et objectifs...), qu'il va se jouer de multiples choses entre les membres de son équipe, ce que l'on appelle les normes implicites. Par exemple, en séminaire, quand un manager propose 15 minutes de pause, certaines équipes seront de retour dans la salle avec dix minutes d'avance, d'autres vont prendre 25 minutes. Prendre conscience de ces normes montre au manager ce qui intervient dans son équipe, sans qu'il en ait conscience, et peut lui permettre de mieux faire fonctionner cette équipe, de manière à ce que les individus s'y sentent bien et que l'équipe atteigne ses objectifs en terme de performance.

• CONCRÈTEMENT, QU'EST-CE QUE CELA CHANGE DANS LA POSTURE DU MANAGER, OU DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE ?

Il y a des gens performants et motivés qui, en se retrouvant dans une équipe donnée, sont démotivés et inefficaces... Car certaines équipes choisissent, par exemple, un bouc-émissaire pour fonctionner. Ce phénomène d'expulsion devient une norme implicite de fonctionnement. Si le manager repère cet implicite, on peut amener l'équipe à changer : l'idée est de prendre conscience des mécanismes pour rendre explicite l'implicite.

• VOUS AVEZ CRÉÉ UNE ÉCOLE, LA TEAM INTELLIGENCE, POUR PARTAGER CES TECHNIQUES, QU'Y APPREND-ON ?

On y apprend à devenir médecin d'équipe,

pour faire en sorte que le diagnostic soit celui de l'équipe et non celui du médecin, et à l'amener à passer d'une norme A à une norme B. On y apprend aussi à profiler (composer, ndlr) une équipe. Chaque groupe est unique donc aucune solution ne ressemble à une autre.

S'il existait une méthode miracle pour des équipes de travail réussisse, ça se saurait !

• POURQUOI LA PSYCHOLOGIE SOCIALE, PLUS QU'UNE AUTRE MÉTHODE ?

Il ne s'agit pas d'une innovation en termes de méthode puisque la psychologie sociale est ancienne : la discipline date du XIX^e siècle. Elle s'appuie sur le fait que les personnes les mieux placées pour résoudre les problèmes d'un groupe sont les membres du groupe eux-mêmes, pas un consultant. J'utilise l'image de la randonnée. Je marche à côté d'eux et on avance ensemble. Pour reprendre l'exemple d'une équipe excluante. Si on met l'équipe devant le fait accompli, tous vont nier. Alors qu'en les amenant à analyser eux-mêmes la situation, et dépasser certaines représentations, ils peuvent réussir à transformer leur dynamique

(1) « Coacher une équipe avec la psychologie sociale » Rodéric Maubras. Déconstruire les processus de groupe pour forger des équipes performantes et heureuses de l'être. Préface de Béatrice Arnaud, éditions Eyrolles.

Top 10 des actions qui permettent de veiller à la qualité de vos relations à distance

Par Alexia de Bernardy, co-fondatrice de laWEbox, auteure de « Les 130 règles pour mieux collaborer à distance » (Marabout), www.lawebox.com

Alors que 7,2 % des salariés français pratiquaient occasionnellement le télétravail en novembre 2019¹, nous étions 30 % à avoir basculé en télétravail en avril 2020². Trente pour cent à avoir plongé dans le grand bain. Trente pour cent à se questionner. Le télétravail et le télémanagement* révolutionnent l'entreprise. Le projet d'une entreprise, au sens premier du terme, c'est de faire des choses ensemble. L'homme est un animal social. Nous avons tous besoin de nous voir en chair et en os pour être créatifs, progresser, comprendre les autres, imaginer des solutions à des problèmes complexes. Mais comment faire à distance ? Comment vérifier que son auditoire est embarqué quand on ne voit pas la moue de son collègue qui exprime un doute ? Comment remplacer les discussions informelles qui soudent les équipes autour d'un café avant de démarrer dans le vif du sujet ? Comment avoir envie de se lever l@e matin pour rejoindre une réunion téléphonique avec huit personnes ayant tous activé le mode « silencieux » ?

Voici 10 bonnes pratiques :

1 • RELEVER LA TÊTE EN VISIO : « Pour

capter votre auditoire quand vous prenez la parole, regardez la caméra de votre ordinateur et non vos notes. « Écouter parler » le sommet de votre crâne est beaucoup moins engageant que de vous voir dans les yeux. »

2 • INTRODUIRE UN PEU PLUS D'HUMOUR : « Et si l'étape ultime de la coopération à distance était de parvenir à partager du fun à distance. Exemple : Le premier qui sera pris en flagrant délit de décrocher de la discussion organise le prochaine icebreaker ? »

3 • UTILISER LE QUESTIONNEMENT OUVERT : « Il y a des questions puissantes pour avancer en équipe. Trouvez un questionnaire adapté à votre objectif. Voici quelques exemples : « Comment chacun a ressenti telle chose ? », « Qu'avez-vous retenu, qu'avez-vous aimé ? », « Si c'était à refaire, de quoi auriez-vous envie ? » »

4 • PRENDRE SON TÉLÉPHONE SANS RIEN AVOIR À DEMANDER : « La communication à distance est trop souvent liée à une production à livrer, à des échanges efficaces, à une demande opérationnelle précise. Appelez vos collaborateurs sans avoir quoi que ce

soit à demander, par exemple pour donner du feedback ou une information. Certains managers recommandent un contact vocal quotidien avec chaque collaborateur. »

5 • INCARNER LA CULTURE D'ENTREPRISE, MÊME À DISTANCE : « Faites preuve d'imagination pour animer les valeurs de l'équipe, à distance. Un apéritif ou des popcorn envoyés à domicile pour célébrer la fin d'un projet distantiel ? L'organisation à tour de rôle d'une animation de début de réunion ? Tout le monde se connecte au même tedX et se retrouve pour debriefer après ? »

6 • SALUER SON ÉQUIPE TOUS LES JOURS : « Comme l'a montré une étude Sociometric, ce n'est pas tant la qualité des relations qui crée du lien que leur fréquence. Je vous conseille donc d'organiser un point ritualisé. Certaines équipes ont mis en place des café visio quotidiens de 5-10 minutes juste pour se dire : « Coucou on est là ». »

7 • ORGANISER LA PREMIÈRE SEMAINE DU « NOUVEAU VENU » : « Réunions, rencontres informelles, rituels, livraison de matériel informatique, réunion RH, photos des collègues, codes de connexion : tout ce qui se fait d'habitude au bureau devra être anticipé. Prévenez en amont la personne qui arrive de la façon dont cette semaine va se dérouler et calez des points quotidiens pendant toute la durée qui sera nécessaire à son intégration. »

8 • ÊTRE ATTENTIF À L'ARRIVÉE DE CHACUN EN VISIO : « Soyez attentif à chaque personne connectée, en sortant du côté statutaire de votre fonction. Allumez les micros pour vous dire bonjour et accueillir tout le monde. Jusqu'à 20 participants, cela apporte de la convivialité en début de réunion. Au-delà de 20 participants, le chat peut prendre le relais. »

9 • SE SOUVENIR QUE TOUT LE MONDE EST UTILE ET DOIT CONTRIBUER : « Pour des réunions de moins de 10 participants, incitez chacun à contribuer activement. 50% de votre réunion doit être prévu pour cela. Cela permet d'apporter sa pierre à l'édifice, ce qui donne du sens à la présence de chacun. »

10 • REDONNER DE LA PROFONDEUR AU « COMMENT ÇA VA ? » : « Certains ont perdu la notion des priorités, travaillent deux fois plus ou ont décroché. Des collègues saturent, ont peur de ne plus être légitimes, ils s'agitent, s'épuisent. Certains brillaient en présentiel, mais leur panache n'est plus aussi impressionnant en visio. Pensez à vos interlocuteurs du quotidien. Chaque contact est l'occasion de prendre des nouvelles avec un vrai et sincère « Comment ça va ? ». »



"Le courage managérial est souvent le grand absent des échanges en entreprise"

Par Fabienne Broucaret



Après avoir occupé des postes en marketing digital dans de grands groupes et fondé Paris ZigZag, Ludovic Girodon travaille désormais au sein du Réseau Entreprendre Paris. Il est l'auteur de "Dream Team", un livre dont le but est de partager les meilleures pratiques managériales qui s'est déjà vendu à plus de 10 000 exemplaires. Il a interrogé plus de 400 managers, fondateurs, dirigeants, DRH de PME, de grands groupes et de start-ups. Son objectif : comprendre et partager ce qui fonctionne du recrutement à l'offboarding. Résultat ? Des techniques très concrètes pour valoriser vos équipes, des rituels à expérimenter pour créer du lien ou encore des astuces pour désamorcer les conflits. De quoi nourrir votre réflexion et surtout passer à l'action. Interview.

UNE DREAM TEAM, C'EST QUOI ?

Ludovic Girodon. Sur la couverture du livre, l'expression Dream Team se décline en différentes couleurs. Cela reflète l'idée qu'il n'existe pas un modèle unique d'équipe idéale. A vous de constituer la vôtre selon votre organisation, les valeurs de votre entreprise et vos envies profondes. Je pense qu'il est temps de passer du concept de team user à celui de team builder. Alors que le premier considère ses collaborateurs comme des ressources à utiliser pour assurer un service ou la

production d'un bien (si la ressource part, il la remplace par une autres), le second s'entoure de collaborateurs pour les faire participer à une aventure collective, les faire progresser et inscrire cette relation dans la durée.

COMMENT Y PARVENIR ?

L.G. Deux notions me semblent fondamentales : l'importance de connecter chaque collaborateur à son talent et le courage managérial. C'est lui qui permet d'aborder les vrais sujets, de reconnaître ses propres erreurs, d'éviter bien des catastrophes. Il devrait être enseigné dans toutes les écoles de management car c'est souvent le grand absent des échanges en entreprise.

QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS AUX MANAGERS EN CETTE ANNÉE SI PARTICULIÈRE ?

L.G. En temps de crise, les besoins des collaborateurs sont toujours les mêmes que d'habitude, mais tout est exacerbé. C'est vrai pour le besoin de reconnaissance et la quête de sens par exemples. Les travers de certains managers, comme le micro-contrôle, sont, eux aussi, exacerbés à distance. Mon conseil n°1 serait donc de consacrer du temps à vos collaborateurs. Dans votre agenda, le management devrait être votre priorité pour resserrer les liens, or c'est trop rarement le cas ! Réaliser un

point hebdomadaire de 15 à 30 minutes pour savoir comment ça va, quels sont les freins et les moteurs à la réalisation des missions, etc. est indispensable.

VOUS SUGGÉREZ AUSSI COMME IDÉE DE CRÉER DES COMMUNAUTÉS DE MANAGERS ?

L.G. Oui, les faire discuter entre eux, les aider à partager leurs succès et leurs échecs, les difficultés qu'ils rencontrent, etc. Tout cela me semble très important pour les accompagner car on attend beaucoup d'eux, surtout dans une période d'incertitudes comme celle que nous traversons cette année. C'est ce que nous faisons au sein du Réseau Entreprendre Paris avec les entrepreneurs, et cela fonctionne très bien. Au-delà de la crise actuelle, les DRH doivent aussi prendre conscience que l'expérience manager est clé : ils devraient élaborer des parcours comme pour l'expérience collaborateur. Les meilleurs techniciens ne seront pas forcément de bons managers, il faut donc commencer par faire évoluer les bonnes personnes.

UNE ÉQUIPE, EN ENTREPRISE COMME SUR LES TERRAINS DE SPORT, C'EST UN COLLECTIF, QUEL RÔLE POUR LES COLLABORATEURS ?

L.G. Les collaborateurs ne doivent en effet pas tout attendre de leur manager. La communication est un élément déterminant. Tout le monde devrait se former à la communication non violente, collaborateurs comme managers. Ensuite, on va de plus en plus vers des organisations moins hiérarchiques, en mode projet, où la responsabilisation de chacun et la confiance mutuelle seront centrales.

EN CETTE PÉRIODE DE CRISE, COMMENT SOIGNER L'OFFBOARDING NOTAMMENT QUAND UN MANAGER DOIT FAIRE FACE À DES LICENCIEMENTS ?

L.G. Se séparer de quelqu'un n'est pas une chose plaisante à faire. Je pense que les RH et les managers doivent formaliser un

process de sortie avec plusieurs scénarii, exactement comme pour l'onboarding. C'est dans ces moments-là, notamment, que faire preuve de courage managérial est important. Il faut être transparent, et si on ne peut pas tout dire, expliquer pourquoi on ne peut pas en parler afin de ne pas éluder le problème. Communiquer régulièrement sur la situation de l'entreprise, en variant les supports et les formats, permet de ne pas annoncer ce genre de nouvelles comme un couperet auquel personne ne s'attendait.

BONUS. LE PORTRAIT-ROBOT DU MANAGER IDÉAL

Rassurez-vous : personne ne ressemble à 100% à ce manager extraordinaire ! Servez-vous de la liste ci-dessous, extraite du livre Dream Team, pour apprendre à mieux vous connaître en tant que manager. Pour chaque caractéristique, est-ce une force ou un axe d'amélioration chez vous ? Listez vos deux principales forces et vos deux principaux axes d'amélioration. Pour chacun, notez une action concrète pour mieux capitaliser sur vos forces et travailler vos axes d'amélioration.

LES CARACTÉRISTIQUES D'UN (TRÈS) BON MANAGER :

– Vous pensez à votre équipe en premier ;
– Vous donnez le cap ;
– Vous transmettez de l'énergie ;
– Vous révélez les talents ;
– Vous faites passer l'évolution de votre équipe avant la vôtre ;
– Vous êtes exemplaire ;
– Vous vous mettez en avant quand il le faut, et en arrière quand il le faut ;
– Vous êtes courageux ;
– Vous êtes à l'écoute ;
– Vous êtes humble

– Vous avez confiance en vous ;
– Vous êtes empathique ;
– Vous sur-communiquiez ;
– Vous dégagez l'horizon ;
– Vous arrivez à lâcher prise ;
– Vous vous baladez (dans l'entreprise pour aller à la rencontre des collaborateurs sans but précis) ;
– Vous anticipez ;
– Vous vous occupez autant du succès de votre équipe que de celui de votre entreprise ;
– Manager est votre seule fonction.

Comment les entreprises ont-elles préservé le “travailler ensemble” depuis plus d’un an?

Par l’équipe de Nap Up, <https://www.napandup.com/>



Cela fait maintenant un an que notre quotidien, nos habitudes de vie et de travail sont complètement bouleversés. Face à cette crise, de nouvelles modalités se mettent en place et changent notre manière de travailler ensemble. Comment “faire équipe” et conserver le lien lorsqu’une part des collaborateurs est à distance ? Quelles actions mettre en place pour continuer de booster leur engagement ?

C’est la question que nous avons posée à nos « colocalitaires » de bureau. Nous travaillons dans le 11^{ème} arrondissement de Paris, dans un espace de travail nommé “Le Square”, que l’on peut définir comme un lab d’émergence collaborative autour

des nouvelles manières de travailler.

Vous trouverez ci-dessous les témoignages de **Cécile, assistante cheffe de projet chez Logistic Low Carbon** ; **Alexis, anciennement growth manager chez Cityscoot** ; **Elias, co-fondateur de Pitchtree** ; **Nathalie Rey, co-fondatrice du Square et cheffe de projet conduite du changement chez Renault** ; **Maxime, co-fondateur du Smartsitting** et pour finir, **Camille et Gabrielle, co-fondatrices de Nap&Up**.

DEPUIS UN AN, QUEL A ÉTÉ LE PRINCIPAL ENJEU MANAGÉRIAL ?

Pour certains, ils ont dû constituer une

équipe en pleine crise sanitaire : trouver son rythme, participer à l'intégration des nouvelles personnes et tout cela, à distance, sans contact physique. Mais en général, l'enjeu a été d'impliquer les équipes, les fédérer face à des activités quasiment à l'arrêt. Il a fallu faire preuve de beaucoup de transparence concernant certaines décisions, prendre en compte les inquiétudes et préoccupations de chacun, tout en gardant une cohésion d'équipe.

COMMENT GÉRER LE TRAVAIL À DISTANCE ?

L'avantage de faire partie d'un écosystème prônant les nouvelles manières de travailler, c'est que le télétravail faisait déjà partie du quotidien des collaborateurs. Certes, de manière ponctuelle, mais ça n'a pas été une nouvelle chose à apprivoiser. Cependant, toutes les structures ont dû intégrer ce nouveau mode de travail dans leur quotidien, en laissant le choix aux employés de venir au bureau ou de travailler depuis chez eux.

"Le plus difficile a été de ne pas se voir, de ne pas échanger pendant des moments informels autour d'un café par exemple" - relève Maxime (Smartsitting).

Nathalie (Renault) ajoute : "la difficulté était surtout liée à la charge mentale, quand les enfants ne pouvaient plus aller à l'école, et à l'équilibre de vie : sédentarisation extrême, tendance à ne pas faire de pause."

"C'était totalement nouveau, mais nous nous sommes organisés en nous adaptant au fil de l'eau ! Le passage à 100% en télétravail a été radical. Il fallait donc s'assurer que chacun était dans de bonnes conditions pour travailler à distance, et que la communication était fluide et les échanges constants." - Camille (Nap&Up)

COMMENT A ÉVOLUÉ LA MANIÈRE DE TRAVAILLER ?

"La manière de travailler a évolué vers plus

de transparence, au sens agile du terme : un accès à l'information, en particulier organisationnelle, pour tous·tes, le plus immédiatement possible." - Elias (Pitchtree)

Le télétravail nous oblige à travailler ensemble de manière plus synthétique. Par exemple, être plus précis quand on sollicite l'aide d'un collaborateur, s'adapter dans les situations d'animation de groupe, être plus attentif à son dialogue, réussir à conserver un équilibre vie pro / vie perso qui a tendance à s'effacer en télétravail. Aujourd'hui, nous pouvons dire que la distance n'est plus un frein à la cohésion d'équipe et que chaque entité interrogée a su mettre en place de vraies méthodes de travail.

DANS CE CAS, COMMENT RENFORCER LE LIEN SOCIAL À DISTANCE ?

Si nous devons résumer les témoignages, nous dirions : montrer à ses collaborateurs qu'ils sont importants, qu'ils ont leur rôle à jouer et qu'ils ne sont pas seuls.

Beaucoup de rituels ont été mis en place pour pallier l'isolement et compenser l'état d'incertitude. Des appels pour démarrer la journée ou la semaine, des réunions hebdomadaires et des temps d'échange informels pour garder le lien et discuter librement, impliquer les salariés dans les décisions, puis, au fur et à mesure, le virtuel est devenu une habitude.

"En parallèle, il faut être vigilant quand aux échanges écrits qui peuvent parfois être mal interprétés, il ne faut pas lésiner sur la ponctuation" - Gabrielle (Nap&Up)

Aussi, lorsque les mesures ont été assouplies, le choix entre distanciel et présentiel est apparu, permettant aux équipes de se retrouver toutes les semaines en physique, ce qui est tout de même indispensable à une belle cohésion.

FINALEMENT, QU'EN EST-IL DES LIENS ENTRE LES COLLABORATEURS ?

Pour ceux qui ont construit une équipe en pleine crise sanitaire comme Logistic Low Carbon : "les liens entre nos collaborateurs ont réussi à se faire malgré le contexte par notre volonté de ne pas imposer un télétravail et laisser le choix. L'équipe a donc pu trouver des moments pour apprendre à se connaître et créer des synergies."

Pour les autres, cela reste tout de même difficile à évaluer. Il est certain que les liens ont changé, mais d'une manière positive.

Nous nous sommes habitués à se parler par écrans interposés plutôt qu'à la machine à café mais "le télétravail nous montre à quel point les échanges informels et les interactions sont importants dans le développement d'une équipe." - Gabrielle (Nap&Up)

QUELS CONSEILS DONNER AUX ENTREPRISES QUI SOUHAITENT METTRE EN PLACE DES ACTIONS CONCRÈTES EN FAVEUR DU "MIEUX TRAVAILLER" ?

Ce qui revient régulièrement, c'est d'impliquer ses collaborateurs à tout point de vue. Faciliter les échanges et ramener de l'humanité dans un appel visio, privilégier le dialogue, accorder de l'autonomie sous forme de projets à réaliser, mettre en place des rituels, s'autoriser des moments de détente et de déconnexion, etc. Travailler ensemble, c'est être à l'écoute de son équipe et de l'inciter à faire part de ses besoins, pour y répondre au mieux.

QUE FAUT-IL RETENIR DE TOUT ÇA ?

L'agilité, la force et l'adaptation ont permis de garder la tête hors de l'eau. Il faut voir le côté positif : nous avons pu mettre de côté les kilomètres épuisants, le stress, la course permanente et nous avons pu repenser notre temps.

EN UN MOT : RÉSILIENCE.

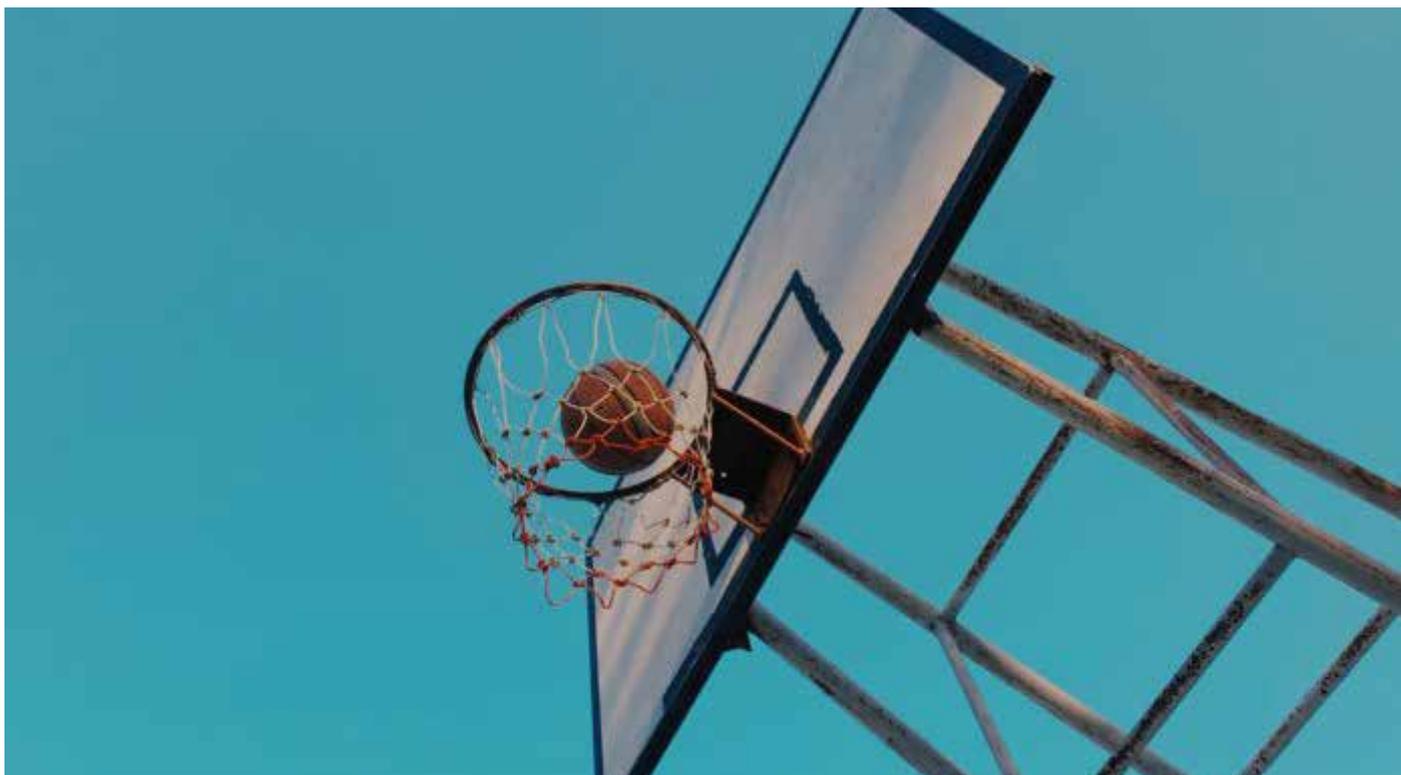




**EXPLORER
LE FUTUR
DE LA
MOBILITÉ
ET LES
NOUVELLES
TENDANCES DE
L'ÉCONOMIE**

“Manager, c’est un boulot qui s’apprend, comme on apprend à faire un shoot au basket !”

Par Lucie Tanneau



Ludovic Cinquin est directeur général (CEO) d’Octo Technology, cabinet de conseil spécialisé dans la transformation digitale des entreprises (intégré à Accenture Digital depuis 2017). Avec 700 collaborateurs, l’entreprise fonctionne avec une méthode agile. Dans son dernier livre, *Devenir une entreprise agile – Les leçons de 20 ans de transformation**, il détaille ce qui fait pour lui un bon manager.

Personnellement, pourquoi vous êtes vous intéressé à la transformation de la fonction de manager ?

Ludovic Cinquin. Par goût personnel pour la dynamique d’entreprise. Et j’ai aussi été obligé de m’y pencher suite à une crise de croissance et de confiance d’Octo il y a dix ans.

Dans la tech, il y a une guerre des talents, il fallait comprendre comment les attirer et les garder ! J’ai découvert alors pas mal de théories. Les questionnements sur le management existaient bien avant les années 70, dès le Taylorisme. Cette méthode, faite pour faire travailler les gens de la campagne dans les usines des villes peut-elle encore marcher ? OUI car l’art de motiver les gens dans un projet collectif reste le même, NON, car les gens ne sont plus les mêmes, et PEUT-ETRE... car c’est compliqué !

“LA PERFORMANCE D’UNE ENTREPRISE DÉPEND DE LA MOBILISATION DE L’INTELLIGENCE COLLECTIVE”

Vote entreprise, Octo, a expérimenté et modifié plusieurs fois ses modes de mana-

gement et de travail...

L.C. Oui, car la population est particulière (de la tech, ndlr), c'est intéressant de changer, cela dépend du projet collectif que l'on construit... et parce que le sujet m'intéresse ! Il y a également un enjeu nouveau du management qui est de prendre conscience que la performance d'une entreprise dépend de la mobilisation de l'intelligence collective. Et pour ça, il faut aller vers plus d'horizontalité et plus d'autonomie, ce que j'ai essayé de faire. Octo a été précurseur des méthodes agiles car le développement des logiciels agiles était du bon sens. Or, à force de répéter des comportements pour les logiciels, ils sont devenus la culture d'entreprise.

Quelle a été votre plus grosse réussite ?

L.C. La mise en place des « tribus », il y a deux ans. Les tribus ressemblent sur le papier aux « Practices » des cabinets de conseil (le secteur d'expertise de chaque consultant, ndlr), mais chez Octo, la création s'est faite de façon autogérée, ce n'est pas la direction qui a nommé telle personne, à tel poste sur tel sujet. Ces groupes datent d'il y a six ans et ont été un moment fort de notre évolution.

Et votre principal échec ?

L.C. Il y a des choses qu'on loupe... Dans le monde de l'informatique et de la prestation informatique en particulier, qui sont des mondes en croissance -qui emploient, ce qui change la donne- il y a le risque, peut-être, de perdre le lien avec la réalité économique et d'avoir des comportements de gens privilégiés.

Vous avez choisi le modèle agile, était-ce plus facile avec peu de collaborateurs ou cela fonctionne-t-il de la même façon aujourd'hui avec 700 personnes à impliquer ?

L.C. Cela marche infiniment mieux maintenant que quand on était 50 car c'est plus facile d'intégrer un projet formé que de faire changer un projet ! Notre norme sociale est définie aujourd'hui. En revanche, ce qui de-

vient difficile, c'est la représentation symbolique du pouvoir. Par exemple, je suis le porte-parole interne et externe de l'entreprise, et pourtant il y a des gens qui n'ont pas d'interactions avec moi... Cela devient difficile de savoir comment les 700 personnes avec leurs écarts d'âges, leurs différences sociales, leurs caractères, vont percevoir ce que je vais dire.

Tous ces collaborateurs, avec leurs différences, ne se management pas de la même façon, vous croyez à une méthode agile universelle ?

L.C. Je crois à des principes de management universel -donner de l'espace, autonomiser les gens, développer le sens et faire du feedback-, après, un bon manager sait s'adapter dans les interactions avec les personnes avec qui il travaille. J'ai une vision peu romantique du management : manager, c'est un boulot qui s'apprend, comme on apprend à faire un shoot au basket. Ce sont des gestes que l'on répète et que l'on travaille. Ce n'est pas de l'amour, ou du pouvoir, mais une gestion de la relation à l'autre. On peut être un leader né, mais il est difficile d'être un manager né.

Pourquoi, alors, cette méthode n'est-elle pas plus développée, quels en sont les freins ?

L.C. Une fois éliminés les comportements toxiques, il faut des managers et dirigeants qui aient une forme d'humilité, ce qui n'est pas facile car le pouvoir est corrosif. Et il faut réussir à mettre en place un cadre qui favorise cela. Or, les bonus, qui sont encore pour nombre de personnes une source de motivation, favorisent les comportements personnels, donc si on cherche la collaboration, c'est contre-productif... Les crises sont de bons vecteurs de transformation. Il y a une citation de Churchill qu'on entend beaucoup aujourd'hui : « Il ne faut jamais gaspiller une bonne crise ! »...

* Octo stories, mars 2021.

5 pistes pour mieux travailler ensemble

Par Karine Chossinand, fondatrice de KCMC Formations & Coaching,
www.kcmc-formations.com

1/ TRAVAILLER ENSEMBLE DANS UNE BONNE AMBIANCE

Pour moi, c'est la base ! En coaching, la bonne ambiance et l'accueil sont fondamentaux. C'est une attention de tous les instants, portée par tous les acteurs d'un service ou d'un département. Cela est incarné grâce à la voix, la posture, le ton et beaucoup d'autres choses. Souvent, je fais appel à l'humour pour casser une situation délicate. Dans mes ateliers d'initiation à la communication non violente, le serious game fonctionne très bien par exemple. Il lie les participants, favorise l'apprentissage et laisse de bons souvenirs. La bonne ambiance se travaille également à distance grâce à des prises de nouvelles ponctuelles en petit comité.

2/ TRAVAILLER SA COMMUNICATION À DISTANCE

C'est le second fondement du bien travailler ensemble selon moi. Dans la période actuelle et avec le télétravail, la communication a parfois pris un coup dans l'aile. Néanmoins, beaucoup de solutions existent. Le basique de la communication à distance est d'aligner un message clair adressé, au bon moment pour celui qui va l'entendre, avec un outil adapté. J'ai eu l'occasion d'accompagner une jeune RH dynamique et qui pourtant était désespérée : elle proposait, durant le confinement, des ateliers sportifs à ses collaborateurs et collaboratrices qui ne lui répondaient pas et ne participaient pas à ses ateliers. Elle n'arrêtait pas de les relancer et commençait à s'énerver, puis à

s'attrister. Après un travail sur le message, la fréquence de relance, la tonalité et la manière de communiquer, elle a retrouvé ses collaborateurs et leurs réponses. Ils n'étaient pas sur la même fréquence radio :-)

3/ FAIRE PREUVE D'EMPATHIE ET COMPRENDRE LES DIFFÉRENTS BESOINS

Le télétravail a été impacté par les exigences des vies personnelles de chacun. En effet, une personne jeune et célibataire dans un studio avait peut-être besoin de plus de visioconférences et d'échanges avec ses collaborateurs et collaboratrices pour ne pas sombrer dans la dépression. Alors qu'un père ou une mère de famille de 3 enfants avait peut-être besoin d'un planning plus permissif (moins de restitution de travail régulière en journée à heure fixe et la possibilité de rendre ce travail après 21h, soit après le couché des enfants). Dans le cadre de mon activité, ces besoins et leurs prises en compte sont primordiaux...

4/ FAIRE DE LA PLACE POUR CHACUN : L'INCLUSION DE LA MALADIE

...En effet, pour un patient en rémission retournant au travail après ses traitements, le télétravail peut être une vraie façon de remettre le pied à l'étrier. Si l'entreprise est en capacité de s'organiser autour du télétravail dans des conditions « normales » de santé, alors il est possible que cela contribue grandement à l'inclusion des salariés anciennement malades et à amenuiser les problèmes de retour au travail après le cancer par exemple.



Nous n'en sommes pas encore là. Hélas! En ce moment, je vois beaucoup de salariés anxieux après leurs traitements contre le cancer, redoutant notamment la stigmatisation des collaborateurs. Dans cet article «travailler ensemble» je me dois de pointer du doigt cette stigmatisation et de vous alerter sur les effets qu'elle a. En effet, lorsqu'un salarié fait des remarques négatives sur une mère de famille (en bonne santé) en difficulté et à son implication professionnelle en télétravail. Cela s'entend et reste dans les esprits. Aussi, dans un autre temps, un salarié, ayant eu un cancer, se demandera plus longuement s'il doit revenir au travail. Il aura plus de difficulté car la tolérance qu'il aura pu entendre de situations antérieures ne va pas l'encourager à revenir rapidement. Il sera tiraillé entre son goût pour un travail qu'il aime pourtant et l'idée que ses collaborateurs vont se faire de lui ou de sa capacité à bien faire son travail. Si certains collaborateurs étaient plus tolérants et moins rudes sur certains propos alors certains patients reviendraient plus rapidement dans l'entreprise.

5/ CONNAÎTRE LES PROFILS DE L'ÉQUIPE POUR MIEUX TRAVAILLER AVEC EUX

Dans le cadre de mon activité, j'aide les managers et les RH à connaître les profils de leurs collègues et subordonnés. Mais pourquoi au juste ? Assez simplement, plus vous connaissez vos collaborateurs, plus vous êtes en mesure de les comprendre, de vous adresser à eux d'une manière qui leur parle. Par voie de conséquence, vous obtenez un collectif plus fluide dans ses propos et plus efficace dans ses résultats. Une petite histoire : Une RH un jour (clairement en souffrance au travail) me contacte. Elle ne dormait plus et pleurait. Elle m'explique que malgré tous ses efforts, sa bienveillance, ses idées et son budget d'entreprise, elle n'avait pas de résultats francs d'amélioration de communication au sein de son équipe. Nous avons échangé. Il s'est avéré qu'elle ne connaissait pas le profil des éléments de son équipe et s'échinait à leur proposer des solutions inadaptées en télétravail. Après un atelier spécifique, elle a su les identifier et leur adresser des solutions adaptées.

Mieux travailler ensemble est une source de prévention des risques psychosociaux pour moi.

Courage, vous allez y arriver !

« Les managers doivent faire preuve d'un surcroît d'empathie vis-à-vis de leurs collaborateurs à distance »

Par Fabienne Broucuret



Sécialiste du futur du travail, Laëtitia Vitaud est la co-fondatrice du média "Nouveau départ" et la co-auteure du livre *Welcome to the Jungle : 100 idées innovantes pour recruter des talents et les faire grandir* (Vuibert). Elle nous explique les impacts de la crise du coronavirus sur le monde du travail d'aujourd'hui et de demain, notamment en ce qui concerne le travail à distance. Interview.

décidé de réduire la taille de leurs bureaux, d'autres de passer en full remote. La clé est désormais de réussir à coordonner ses équipes en présentiel et à distance par un management distribué. Avant, cela ne concernait que quelques pionniers, aujourd'hui, c'est l'affaire de tous ! C'est un défi immense surtout pour les entreprises qui pensent pouvoir refermer la parenthèse et "revenir à la normale".

SELON VOUS, QU'EST-CE QUE LA CRISE DU COVID-19 VA DURABLEMENT CHANGER DANS NOS MANIÈRES DE TRAVAILLER ?

Laëtitia Vitaud. 2020 va indéniablement changer notre rapport à l'espace, avec une logique d'hybridation entre le télétravail et la vie de bureau. Certaines entreprises ont

D'APRÈS LES EXPÉRIENCES RECUEILLIES DANS VOTRE LIVRE, COMMENT LES ENTREPRISES SANS BUREAU PARVIENNENT-ELLES À MAINTENIR DES LIENS ET UN ESPRIT D'ÉQUIPE ?

L.V. Beaucoup, comme Buffer et Zapier, investissent les sommes économisées (loyer, etc.) dans des retraites (ce qui comprend des

billets de train/d'avion, la location d'un lieu, etc.). Elles inventent de nouveaux rituels pour créer des temps collectifs et cimenter la culture de l'entreprise. Ne plus avoir de bureau ne signifie pas ne plus se voir du tout ! En période de crise économique, faire des économies sur les coûts fixes est pertinent pour de nombreuses organisations : passer en full remote n'est pas forcément du militantisme, c'est parfois simplement une manière de faire face aux incertitudes et aux contraintes financières.

VOUS EXPLIQUEZ AUSSI QUE L'EMPATHIE EST PLUS QUE JAMAIS NÉCESSAIRE QUAND ON TRAVAILLE À DISTANCE...

L.V. Oui, tout à fait. Cela passe par des rituels écrits ou oraux : pendant le confinement, il était fréquent de terminer un mail ou une conversation en disant "Prenez soin de vous". Cette expression est significative. Certes, le confinement ne reflète pas les conditions normales du télétravail, c'était une période extraordinaire. Mais la distance peut entraîner un sentiment de paranoïa et des inquiétudes : mon manager est-il content de mon travail alors qu'il n'a pas répondu à mon mail ? En présentiel, une tape sur l'épaule, un sourire, un rapide échange dans le couloir suffisent à rassurer. A distance, les managers doivent faire preuve d'un surcroît d'empathie vis-à-vis de leurs collaborateurs : ils doivent leur donner suffisamment de signes marquant leur appartenance au groupe. Tout doit être dit ou écrit pour assurer la sécurité émotionnelle de chacun, notamment les feedbacks (pas d'implicite à distance !). Cela lève toute ambiguïté, et aide aussi à se projeter dans l'avenir. Quand certains sont au bureau et d'autres en télétravail, passer par l'écrit évite que ces derniers se sentent exclus ou isolés.

AU-DELÀ DE PASSER PAR L'ÉCRIT, AURIEZ-VOUS D'AUTRES EXEMPLES D'INITIATIVES CONCRÈTES

PERMETTANT DE FAVORISER L'EMPATHIE ?

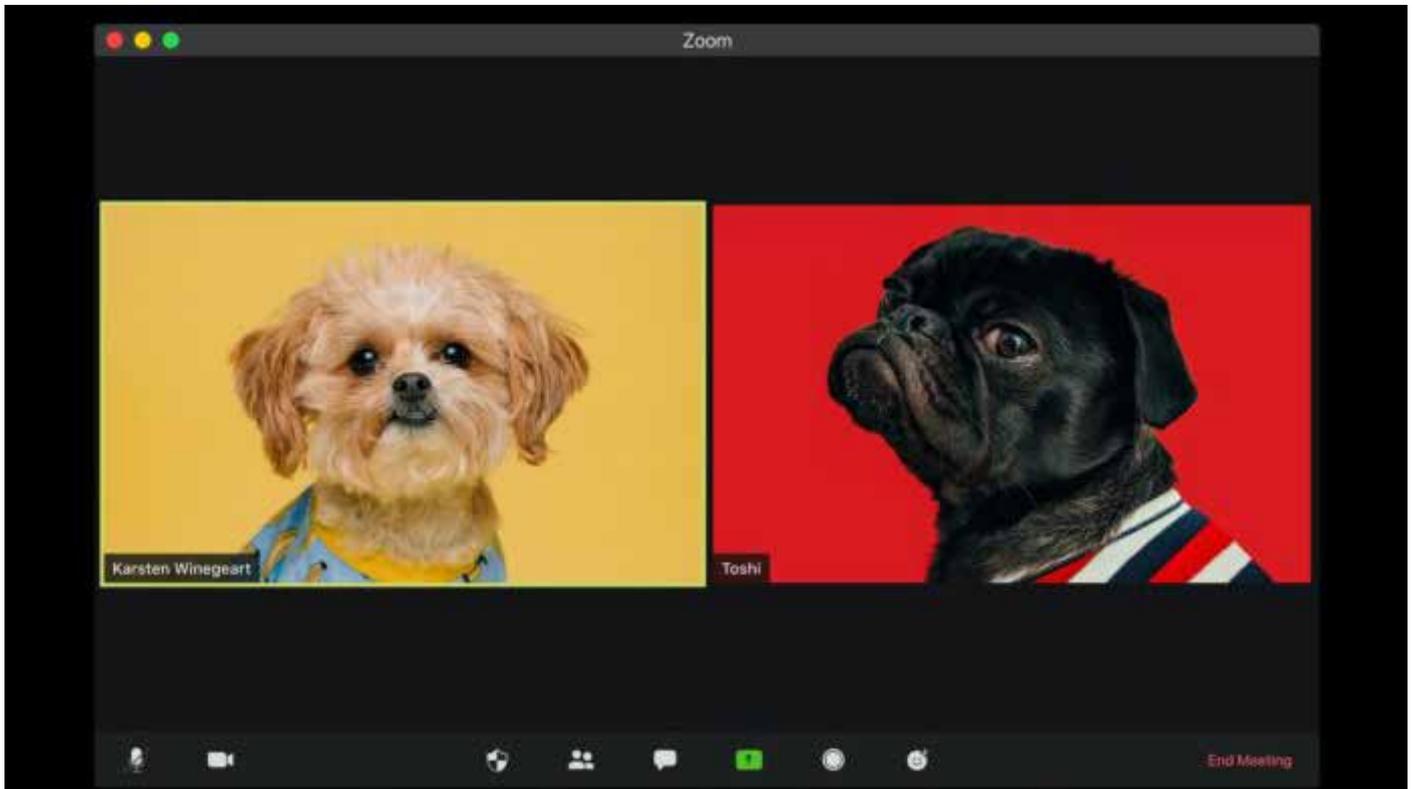
L.V. Programmer régulièrement des entretiens en vidéo permet de tenir compte de l'importance du langage corporel. Il est également utile d'organiser des rituels virtuels pour remplacer les rituels physiques et les traditionnelles pauses-café. L'empathie peut en effet se transmettre par le partage de ressources et de moments : des bons plans pour les parents, des loisirs partagés... Tout cela cimenter le vivre-ensemble et les interactions sociales permettent de se sentir psychologiquement en sécurité. Ce qui compte pour le salarié à distance, c'est d'avoir l'opportunité de se sentir connecté à son équipe, mais d'avoir aussi des occasions pour s'exprimer, partager ses préoccupations ou ses difficultés.

VOUS TRAVAILLEZ EN HOME-OFFICE DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES, QUELLES BONNES PRATIQUES POURRIEZ-VOUS NOUS TRANSMETTRE ?

L.V. J'ai en effet appris au fil du temps à bien travailler de chez moi. Pour moi, la clé c'est de sacraliser votre travail. Ce n'est pas parce que vous êtes chez vous, que vous êtes LA personne systématiquement disponible pour les enfants, les tâches ménagères, l'administratif... On est parfois son pire ennemi, et si vous ne sacralisez pas votre propre travail, les autres ne le feront pas non plus ! Pour cela, avoir une pièce fermée pour y installer son bureau est l'idéal. Cela permet de bien se concentrer et de fermer la porte à la fin de sa journée de travail. J'aime aussi m'organiser pour avoir de longues plages de travail sans interruption, je rassemble les appels sur une demi-journée par exemple au lieu d'en avoir un peu tous les jours. Le fait de sanctuariser ce temps m'aide à écrire, et me retire du stress. Enfin, j'ai aussi appris à mieux communiquer à distance, à être plus explicite dans mes demandes. Au lieu d'attendre un retour dans l'angoisse, j'envoie un mail pour me rassurer. Ce sont des petites choses, mais qui changent le quotidien.

3 principes pour bien travailler (ensemble) à distance

Par Christophe Deval, psychologue du travail, auteur de «Soft Skills» (Vuibert)



POUR CELA, EN TÉLÉTRAVAIL, IL FAUT FAIRE BASCULER 3 PRINCIPES :

Ce qui était ritualisé doit devenir provoqué : avant on se croisait entre deux réunions, ce qui permettait de résoudre rapidement les sujets. Désormais nous pouvons à la place planifier des « plages sans sujets » régulières avec les différents collaborateurs pour traiter ce qui ne l'a pas été par ailleurs. Les moments informels comme le café en arrivant peuvent également être faits en ligne quand on se connecte.

Ce qui était automatique doit devenir délibéré : avant on pouvait percevoir l'état d'esprit des équipes par leur non verbal ou par ressenti. C'est plus difficile en ligne, surtout si l'on commence les visios bille en tête, ce que l'on ne ferait jamais dans la vraie vie. De plus, en visio, il est encore

La période actuelle (qui n'en finit pas), marquée par le travail à distance, remet en question la plupart des habitudes qui faisaient que les relations au travail fonctionnaient plus ou moins. Tout a volé en éclat. Désormais, on enchaîne les réunions en visio en se focalisant sur les dossiers ce qui fait que les relations peuvent encore plus passer à la trappe. Pas de panique, il est possible de retrouver au moins une partie de ce que nous connaissions avant.

plus facile de rester dans sa tête, dans ses préoccupations, sans voir les personnes de l'autre côté de l'écran. Mais il est possible de faire l'effort de se focaliser en début de réunion sur le visage de ses interlocuteurs pour voir leur état d'esprit. Il est également possible de poser une question sur le moral et l'état d'esprit en début de réunion, quitte à rappeler après si l'on a perçu quelque chose ou si l'on a un doute.

Ce qui était implicite doit être verbalisé : c'est le point le plus important. La reconnaissance qui pouvait auparavant passer, a minima, par un sourire, un regard ou encore un geste doit désormais être mise en mots. C'était déjà nécessaire avant, ça le devient encore plus maintenant. De la même manière, la politique de la porte ouverte ne fonctionne plus aussi bien à distance. Il est donc important de rappeler régulièrement qu'on est là en cas de besoin. L'implicite avant c'était par exemple le rituel du café en arrivant le matin. Désormais, même cela doit être verbalisé et négocié.

Par exemple, une manager me disait récemment qu'avec ses collègues, la nouvelle norme (implicite) était d'appeler en visio les membres de l'équipe pour un café virtuel dès que quelqu'un se connecte le matin. Or, certains supportent mal cela. Passer une tête une bureau n'est pas du tout la même chose que de recevoir un appel pour une visio: à distance, c'est comme si quelqu'un sonnait à votre porte la matin pour un café dès que la lumière s'allume chez vous. Bref, cela peut être perçu comme une intrusion. De la même manière, les pots et team buildings réguliers en ligne peuvent être perçus comme une contrainte en plus (« j'enchaîne les réunions et après il faut se taper ça en plus ! »). Bref, en pensant bien faire et maintenir du lien, pour certains ce sont des contraintes en plus dans une période qui n'en manque déjà pas!

BREF, VERBALISEZ ET NÉGOCIEZ, EN LAISSANT DE LA LIBERTÉ.



Télétravail : ce que nous apprennent les entreprises en full-remote

Par Lucie Tanneau



Avec la crise tous ceux qui le peuvent ont été obligés d'expérimenter le travail à distance. Certaines entreprises avaient déjà fait du full-remote un mode de fonctionnement habituel. Une organisation qui ne convient pas à tout le monde, mais qui surtout demande une organisation spécifique.

Ils sont encore rares en France, ceux qui travaillent en full-remote, ou 100% télétravail, de manière habituelle et choisie. Les salariés de O'Clock, Kumbu ou Whodunit ne reviendraient pourtant pour rien au monde en arrière, c'est-à-dire, au bureau. Certains de ces travailleurs « à la maison » nous ont expliqué leur organisation pour que leurs sociétés fonctionnent, à distance, en

évitant l'isolement dont souffrent certains télétravailleurs en période de Covid ou les biais de management de hiérarchies non-préparées.

> Baliser les horaires

Full remote ne veut pas dire travailleurs nomades ou free-lancing... Pour Anthony Lambert, l'un des cofondateurs de Boond manager, en full remote depuis sa création en 2009, il ne faut pas confondre 100% télétravail avec entreprise libérée ou travailleurs indépendants. « Nous sommes une entreprise avec des horaires. Chaque collaborateur travaille de chez lui, mais pas de la plage ou de sa maison de vacances (sauf exceptions) ». Chez Boond manager, tous les collaborateurs travaillent ainsi de 9h à 18h et se disent « bonjour » via slack tous les matins avant de commencer à travailler et « au revoir » tous les soirs. Comme dans une vraie entreprise. Certains terminent plus tôt pour récupérer les enfants par exemple, mais les horaires sont cadrés. « C'est important car on ne se voit pas en face à face, donc on doit savoir que l'on peut se joindre facilement quand on est au travail », encourage le fondateur.

> Gérer le travail à distance grâce aux outils adéquats

C'est évidemment ce qui a posé problème à beaucoup de télétravailleurs forcés par l'épidémie de Covid : le manque d'outils adaptés. Problème de wifi à domicile, agenda (trop) personnel, logiciels non-adaptés... Pour travailler à distance, il faut des outils : agenda, messagerie, dossiers partagés...

« Il faut être organisé et préparé », confirme Anthony Marais l'un des fondateurs de l'école 100% numérique de développement web O'Clock. « Le télétravail est une autre manière d'aborder le travail et on ne

peut pas utiliser les mêmes processus ou réflexion » met-il en garde. « Par exemple, on ne peut pas multiplier les réunions comme on le fait en physique car c'est beaucoup plus fatiguant derrière un écran. Pour éviter de singer le fonctionnement physique, chez nous, on préfère les outils écrits (Slack notamment) mais il ne faut pas s'attendre à des réponses immédiates, on fait confiance et chacun avance à son rythme » encourage-t-il tout en précisant qu'il est important de hiérarchiser les sujets de discussions sur des canaux dédiés.

Que ce soit Zoom, Teams, Google meets ou autres pour les réunions « avec caméra » encourage Anthony Lambert de Boond manager « pour être sûr de la concentration de son interlocuteur en face », Trello ou autre pour l'organisation en mode projet, Drive pour le stockage et partage de documents, Dashlane, MypeopleLine ou eDoc comme coffre fort numérique... Les salariés doivent avoir accès et être formés à l'utilisation de ces outils.

> Motiver les équipes avec un management adapté

Redgreenrefactor met en garde sur le fait de travailler plus à la maison qu'au bureau : puisque personne ne voit le salarié travailler, il se sent obligé de prouver qu'il est efficace. Un développeur qui doit résoudre un problème de code imprévu, et donc invisible, se sentira par exemple obligé de terminer le projet sur lequel il était prévu ce jour-là. En full remote ça peut arriver tous les jours et c'est donc impossible de fonctionner comme ça sur le long terme. La clé pour éviter ça : la confiance... et l'évaluation au résultat !

L'avantage du full remote c'est que le salarié ne peut pas être l'oublié d'une promotion par manque de visibilité. Tout le monde est à la même enseigne. Reste au

manager à évaluer chacun et d'encourager l'équipe au complet dans la performance et la créativité. Pour Simon Laurent, cofondateur et CEO de la start-up Havr, qui a basculé en 100% télétravail à cause du Covid mais a fait le choix de renoncer à ses bureaux depuis, cette organisation permet de recruter plus facilement. Le fait de faire davantage confiance à ses employés en leur laissant concilier vies privée et pro de la manière dont ils l'entendent, offre selon lui « une main-d'oeuvre plus engagée et plus productive » (comme il l'explique sur Les Echos Start). « C'est sur, le travail à distance implique de faire confiance à ses équipes » appuie Anthony Marais de O'Clock, « Mais on a recruté nos salariés sur leur capacité d'autonomie donc il faut leur laisser ! »

> Utiliser les économies de loyer pour prévoir des journées de cohésion efficaces (et mémorables)

Chez Boond manager, le full remote n'était à l'origine par un choix mais c'est devenu une philosophie. Mais pour renouveler les discussions avec les collègues avec qui l'on s'entend si bien toute l'année sur Slack, l'entreprise organise des regroupements trois fois par an. Séminaires de cohésion d'équipe (plus que de travail !) de trois ou quatre jours en France ou à l'étranger. « C'est vraiment pour resserrer les liens, se voir en vrai, recréer des relations pour les mois sans se voir », justifie Anthony Lambert. Même chose chez O'Clock, qui organise des « chaussonades » soit des séjours « en chaussons » pour manger et rigoler, sans travailler, trois fois par an. Les proches des salariés sont même conviés certaines fois avec l'idée que l'entreprise est la deuxième famille.

L'immobilier de bureau est le deuxième poste de dépenses d'une entreprise derrière celui de la masse salariale, mais le choix du full remote ne peut pas être un

choix économique, il doit être pensé avec un investissement réel dans tout ce qui fait l'esprit d'équipe.

> Créer une vraie culture d'entreprise au quotidien

La difficulté de ne pas avoir de bureau est que chaque salarié est isolé... et peut mal le vivre. Car tout le monde n'est pas fait pour le 100% à distance. Le choix des candidats lors du recrutement est crucial et doit aussi porter sur la capacité du futur collaborateur à tenir sur le long terme cette position de travailleur géographiquement isolé. Mais géographiquement, seulement. Car les entreprises en full remote doivent savoir, comme toutes entreprises, créer une culture propre, et un sentiment d'appartenance.

Leurs salariés ne sont ni des consultants en mission, ni des travailleurs détachés... Ils sont leurs ressources. Redgreenreactor, qui a publié un article sur son blog sur « les dangers du full remote », est ainsi très prudent sur le recrutement de collaborateurs aptes au télétravail complet et veille à maintenir une communication permanente et efficace. « Les activités sportives, extraprofessionnelles, sociales sont encouragées et nous veillons à organiser des rencontres physiques pour créer une bonne cohésion d'équipe » reconnaît l'entreprise.

Pour créer cette culture d'entreprise, il est aussi important, de recréer « la machine à café ». Sur Slack, chez Boond manager, il n'y a donc pas que la chaîne bonjour ou la chaîne de réunions, il y a aussi la chaîne de poules ou de permaculture pour les intéressés, les fils de discussions sur le sport, mais aussi les séances de yoga du jeudi midi, les goûters du mercredi après-midi, le cross fit du mercredi midi. Tous derrière un écran, mais ensemble.



3 façons de travailler ensemble autrement en présentiel... comme à distance

Par Valérie Bogaert, artiste plasticienne / formatrice en créativité, et Carole Cesareo, coach d'entrepreneurs / formatrice en créativité, fondatrices de Art for Me, www.artforme.fr

3 grands axes émergent pour faire rimer travail et qualité de vie en 2021 : le besoin de rester en lien, de cultiver la créativité et d'être entendu. Voici donc des approches concrètes que vous pouvez utiliser aussi bien en présentiel qu'en distanciel pour répondre à ces enjeux et travailler ensemble autrement, tout en étant efficaces !

- **1 - Pour (ré)apprendre à se connaître en équipe**

Vous avez 15-30 minutes ?

Soignez votre intro ! Ne sous-estimez pas l'importance du brise-glace en début de réunion, c'est l'occasion de mieux se connaître pour travailler ensemble par la suite de façon plus fluide. Voici 3 idées testées et approuvées :

- **La météo du jour** : comment chacun se sent aujourd'hui ? Quel est le moral de l'assemblée ? Tout à fait adapté pour des gens qui n'ont pas l'habitude de collaborer ensemble. Utilisez pour cela des dessins, pictogrammes, illustrations.

- **Dessine ton voisin** : demandez à chacun de dessiner son voisin en 30 secondes, en le regardant dans les yeux mais sans regarder sa feuille. Chacun se présente ensuite en montrant son portrait : fou rire garanti !

- **Le qui a fait quoi ?** Un peu comme

dans Secret Story chacun note ce qu'il a fait d'original, de drôle. L'animateur recense les différentes phrases et le groupe doit retrouver qui a fait quoi. Idéal pour ceux qui pensent déjà bien se connaître !

Vous avez plutôt 1h30 ?

Essayez de laisser vos mains et votre intuition parler au travers d'un collage réalisé à partir de magazines. La création regroupe citations, mots clés, photographies librement choisies par chaque participant sur la base de ce qui l'attire. Faire un vision board, aussi appelé collage projectif, c'est s'autoriser à entrer dans un espace de liberté, et se donner l'opportunité de mieux se connaître soi-même tout en découvrant un peu mieux vos collègues.

- **2 - Pour faire fuser intelligence collective et créativité**

Jouer ensemble est une belle occasion de contribuer à la Qualité de Vie au Travail.

Créer une fresque collective en dessin ou peinture lors d'un team building par exemple, permet de passer par du langage non-verbal pour changer de registre dans la communication entre les personnes. Grâce à la peinture, à la bombe façon



street art ou encore au feutre en fonction du style artistique choisi, chacun découvre lors de la co-création l'aptitude de l'un en dessin, la diplomatie de l'autre... Ces moments uniques offrent la possibilité de révéler des talents, de mettre en place des nouvelles synergies et bien sûr de prendre conscience du potentiel créatif de l'équipe pour poursuivre sur la lancée en continuant ensuite à collaborer. Rien de tel pour relever les défis futurs de l'entreprise.

- **3 - Pour manager autrement et valoriser le dialogue**

Le World Café fait émerger des propositions concrètes et partagées de tous sur une thématique donnée, dans une ambiance conviviale type « café ». C'est une méthode phare de l'animation de réunion participative pour faire interagir des groupes pouvant aller de 12 à 100 personnes.

- **Comment organiser un World Café ?**
Une fois défini le sujet à explorer, les

participants sont répartis en groupes de quelques personnes réunies autour de tables ou sous-salles virtuelles si vous êtes à distance. Chaque table tente de répondre à une question différente liée au sujet.

À intervalles réguliers, environ toutes les 15 minutes, les participants changent de table. Un « hôte » est nommé et reste à sa place tout le long des différentes séances. Il est chargé de résumer les grandes lignes de la discussion précédente aux nouveaux invités à sa table. On assiste alors à une pollinisation des idées issues des conversations avec les groupes précédents. Au terme du processus (en général 3-4 questions soit 45 à 60 min), tout le monde se retrouve pour résumer les principales propositions retenues et formaliser un plan d'action.

Vous voilà désormais armés de nouvelles cordes à votre arc pour contribuer vous aussi à diffuser le bien-être au travail autour de vous.

Comment la pleine conscience peut-elle nous aider à travailler ensemble ?

Par Stéphane Nau, Instructeur de pleine conscience MBSR, Coach professionnel, Fondateur de Comment ça va ?, www.commentcava.org



Une partie intégrante du succès de nombreuses entreprises, autant que des personnes qui y travaillent, est la qualité des relations professionnelles. La chose est vraie pour une entreprise gigantesque comme un conseil municipal qui compte plusieurs milliers d'employés ou une petite poissonnerie qui en compte un ou deux. Lorsque nous souhaitons diriger plus efficacement notre entreprise, nous pourrions ne pas penser immédiatement que l'amélioration des relations professionnelles peut améliorer la rentabilité financière, mais penser à l'amélioration des relations humaines.

En ce sens, la ressource la plus précieuse de n'importe quelle entreprise est sa chaleur humaine, et la manière dont chaque individu interagit avec les autres est l'élément indispensable pour atteindre

la performance optimale. Une structure professionnelle est comme n'importe quelle autre structure, Y compris familiale. Si nous voulons améliorer la manière dont en œuvre des améliorations réelles et durables. C'est exactement pareil sur nos lieux de travail : nous ne pouvons pas séparer le tout des petites parties qui le constituent.

À quoi cela ressemble-t-il de travailler avec quelqu'un avec succès ? Qu'est-ce que le succès ? Signifie-t-il plus d'argent ou être plus heureux et plus comblé par notre travail ? Le succès reprend ces deux éléments et bien plus. Être pleinement conscient peut nous aider à atteindre un réel succès en nous aidant à travailler de manière plus performante, mais aussi plus heureuse, ensemble. Nous savons tous ce que c'est que de travailler avec succès ou

sans succès avec quelqu'un. Nous savons tous laquelle de ces options est la meilleure pour chacun d'entre nous.

Lorsque nous sommes pleinement conscients, nous pouvons effectuer notre travail de manière optimale - naturellement, efficacement et avec plaisir. Lorsque nous sommes pleinement conscients, nous sommes dans un état où il nous est tout naturel de nous lier aux autres et par conséquent de travailler avec eux.

Plusieurs techniques simples et précieuses peuvent nous aider à travailler avec plus de conscience. Je les ai expérimentées dans différentes missions en entreprise, mais bien sûr, il y en a d'autres qui vous permettront, de par votre propre expérience, de compléter :

1. TRAVAILLER OUVERTEMENT

Travailler ouvertement signifie simplement accepter d'apprendre et de croître ensemble, sur une base d'authenticité et de transparence. Elle génère de la confiance et l'ouverture, autrement dit le « CO », la collaboration, le co-agir. En pratiquant ensemble la pleine conscience, nous œuvrons pour l'inclusion de tous et tous, et la solidarité.

2. LES RÉSEAUX PROFESSIONNELS

Travailler en réseau signifie nourrir un système (les relations) au profit de tous et chacun. Avant de viser un intérêt professionnel, financier ou de valorisation, il convient de tisser des relations. Nous travaillons bien mieux avec les autres lorsque nous réalisons ce qui les affecte ou les nourrit, et cela vient de l'expérience et non de nos pensées. Une connexion consciente commence MAINTENANT... et celle-ci nourrit le réseau.

3. LA COMMUNICATION

Il y a deux types d'interaction : sociale et de tâche. La pleine conscience encourage

la suppression des obstacles entre les niveaux de relations et de communication. Les communications conscientes offrent des échanges profonds car elles se situent bien dessous de la surface de l'égo ou des postures. Ceci influencera grandement l'efficacité individuelle et collective.

4. LA CONFIANCE DANS LE TRAVAIL ET AU TRAVAIL

Impossible d'avoir une relation avec quelqu'un sans confiance. Celle-ci est basée sur le respect et l'honnêteté. Lorsque nous sommes conscients, nous sommes honnêtes : tout vient de notre expérience du moment, avec authenticité et profondeur. Au final, nous faisons plus confiance à une entreprise dont les acteurs incarnent le respect et l'honnêteté.

5. TRAVAILLER AVEC LE CŒUR

Une relation professionnelle est semblable à toute autre relation : elle se fonde sur le cœur. Celui-ci n'a pas bonne presse en entreprise (bisounours, vous avez dit bisounours ?). Pour autant, le ciment entre deux personnes est bien l'amour. Inutile de la transformer en romantisme, passion ou obsession ! Il est tempéré, sincère, attentif : c'est l'expression de notre connexion naturelle. Agir avec amour et compassion amène plus d'engagement.

CONSEILS À EMMENER SUR VOTRE LIEU DE TRAVAIL :

- Peu importe la personne avec laquelle nous sommes en relation, cette relation peut nous fournir des enseignements essentiels sur le lien qui existe entre nos projets respectifs.
- Notre travail avance bien mieux lorsque nous travaillons avec les autres de manière si transparente que nous n'avons même pas l'impression de travailler.
- Nous n'avons pas besoin d'entretenir des romances professionnelles pour pouvoir travailler avec les autres dans une atmosphère de coopération et d'amour !

L'activité physique adaptée en entreprise : une démarche de prévention, un levier d'engagement et un outil de cohésion pour les salariés

Par Mickaël Cibois, co-fondateur d'Alter Ego Sports, www.alterego-sports.eu

Ces dernières années, le sport en entreprise se démocratise, parfois malheureusement par simple effet de mode. Entre pratiques de prévention primaire pour limiter les TMS (Troubles Musculo Squelettiques), pratiques de curation pour diminuer les accidents de travail ou simplement solutions d'amélioration de la QVT (activités sportives, challenge, etc.), il n'est pas toujours simple de s'y retrouver et de définir ce qui peut répondre aux attentes des salariés.

Une chose est certaine : quel que soit votre objectif de base, l'activité physique est un levier de cohésion et un booster de l'esprit d'équipe, de même que pour l'engagement des salariés en entreprise que ce soit en présentiel ou en distanciel.

1) L'ACTIVITÉ PHYSIQUE ADAPTÉE, QU'EST-CE QUE C'EST ?

L'activité physique regroupe à la fois l'exercice physique de la vie quotidienne, l'activité physique de loisir ainsi la pratique d'activités sportives. De ce fait il peut être dangereux de restreindre cette pratique à seulement du sport : ceci peut engendrer des appréhensions de la part de salariés non sportifs ou sédentaires,

alors que l'objectif d'une telle démarche est de toucher tous type de salariés.

D'ailleurs dans l'entreprise l'activité physique adaptée est plutôt associée à des démarches de prévention de type :

- Primaire pour anticiper la survenance de TMS (Trouble Musculo Squelettiques) avec la mise en place d'échauffements à la prise de poste
- Secondaire avec la mise en place d'activités adaptées pour soulager les salariés souffrant de douleurs chroniques avec des séances de kinésithérapie
- Tertiaire pour accompagner et prévenir la récurrence de pathologies récurrentes (lumbago, syndrome du canal carpien) avec des activités de renforcement musculaire par exemple

Il est toutefois nécessaire de sensibiliser les parties prenantes de l'entreprise sur le fait que la simple mise en place de ce type de démarche n'est pas suffisante dans l'objectif de prévention des TMS. Elle vient en complément de démarche d'amélioration des conditions de travail (analyse & aménagement de l'organisation et des postes de travail, formation geste et postures par exemple).



2) UN VECTEUR DE COHÉSION PROPICE À L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE AU (TÉLÉ) TRAVAIL

Dans le cadre de nos démarches chez nos clients, il s'avère qu'au-delà des bienfaits physiques, 81 % des salariés ayant suivi nos démarches d'activité physique adaptée en entreprise disent avoir perçu une meilleure cohésion avec leurs collègues.

Les différentes périodes de confinement ont montré également la nécessité d'échanger et de maintenir le lien social entre les salariés. Lors de la mise en place des échauffements à la prise de poste en présentiel chez nos clients, on a pu relever

des dynamiques propres à ce type de démarche telles que :

- L'ancrage d'un moment bénéfique permettant d'instaurer un état d'esprit positif au démarrage de la journée de travail
 - L'adaptation du contenu en fonction des activités des salariés et/ou contraintes des salariés (restriction au poste de travail, etc.)
 - De la convivialité, du partage et une meilleure synchronisation entre les salariés
 - La création de lien entre des personnes et des équipes qui habituellement ne coopèrent pas dans le cadre strictement professionnel
- Le développement du télétravail a

également permis d'observer des apports spécifiques sur la mise en place d'éveils musculaires à distance avec notamment :

- L'instauration d'un rituel facilitant le séquençage et le démarrage de la journée de télétravail
- Une sensibilisation aux méfaits de la sédentarité et de la posture assise prolongée dans une logique de prévention.
- Le maintien indirect du lien social entre les collaborateurs par un instant informel et permettant aux salariés de prendre soin d'eux.
- L'intégration de séances de relaxation permettant de réguler certaines situations de stress. Bien sûr d'autres solutions peuvent générer des bénéfices similaires.

Mais l'impact psychique de ce type de démarche à la base dédiée à la prévention et à l'amélioration du capital santé « physique » des salariés n'est pas à négliger, surtout pour les métiers dits « sédentaires ». Ce qui permet par la même occasion de remettre de l'humain au cœur de l'entreprise.

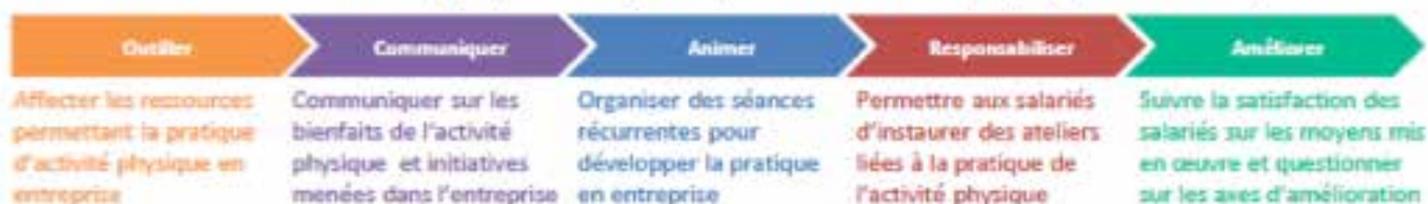
3) ET POUVANT ÊTRE GÉNÉRATEUR D'ENGAGEMENT ET DE PERFORMANCE AU TRAVAIL !

Ce type de démarche est également un levier qui permet de générer un sentiment



Comment agir ?

Mettre en œuvre un cadre propice à la pratique de l'activité physique en entreprise:



d'appartenance plus fort à l'entreprise. Les salariés sont plus engagés auprès d'un employeur qui prend soin d'eux, qui définit une démarche adaptée et qui évolue selon leurs besoins dans la durée.

L'impact sur le bien-être physique et psychique (réduction du stress) sont également des leviers de performance accrue au travail. Par exemple pour une entreprise spécialiste en alternateurs, nous avons observé que le niveau de productivité des équipes ayant suivi une démarche d'activité physique adaptée à la prise de poste a accru leur productivité de 2% sur une population d'une quarantaine de salariés.

Enfin, quel que soit l'objectif de la mise en place d'une activité physique et/ou sportive en entreprise, il est nécessaire d'analyser le contexte (organisationnel, SST, social) et de sonder les attentes de ses salariés pour s'assurer de l'adhésion du plus grand nombre lors de la mise en place de ce type d'initiative !

Car une chose est certaine, les apports démontrés du sport en entreprise vont au-delà des bienfaits physiques et psychiques. Et le fait d'en prendre conscience permet d'intégrer l'activité physique et/ou sportive en entreprise comme un levier individuel et collectif.

Au niveau individuel en permettant aux salariés de prendre soin d'eux et de faire évoluer le rapport à eux-mêmes. Et dans un deuxième temps au niveau de l'entreprise, qui améliore sa marque employeur ainsi que l'engagement de ses collaborateurs, grâce à un mieux-être collectif qui facilite le partage de l'information, l'expression des émotions de chacun (grâce par exemple à l'intégration de nouvelles formes de reconnaissance et d'expression de par les activités physiques et/ou sportives) tout en facilitant la cohésion sociale.



Réunion à distance : 20 icebreakers à tester d'urgence

Par BloomR Impulse, www.bloomr-impulse.com



Qui n'a jamais expérimenté un moment de solitude au début d'une réunion à distance ? Ces blancs que l'on tente de meubler parfois maladroitement, ces premières minutes pas forcément très enthousiasmantes... Pour y remédier, et démarrer vos échanges dans une dynamique positive, Noémie Martin-Pascual, co-fondatrice de BloomR Impulse, vous propose d'expérimenter des icebreakers.

En présentiel, les quelques minutes de conversation informelle avant le début d'une réunion se passent assez naturellement. En visio-conférence, conserver cette spontanéité est plus compliqué. Certains participants répondent à quelques mails ou en finissent une tâche, d'autres relisent les slides qu'ils vont projeter. Résultat : on peut enchaîner les visios toute la journée en ayant eu, au finale, très peu d'échanges autres que sur des sujets pros.

Or, nous avons besoin de conserver ce lien pour éviter l'isolement en télétravail. Proposer quelques icebreakers en début de visio, pour animer des cafés virtuels ou tout autre moment informel est un bon moyen de détendre l'atmosphère et de cultiver le lien. Bien entendu, toutes les idées listées ci-dessous ne conviendront pas à toutes les équipes. A chacune de trouver ce qui lui correspond le mieux. Ainsi, proposer de danser tous ensemble sur un tube d'Abba à une équipe qui ne se déride jamais n'est peut-être pas la meilleure option ! Le choix d'icebreaker est à adapter en fonction de la culture au sein de l'équipe, de sa taille, du degré de proximité entre ses membres, et de la personnalité des individus qui la composent.

L'objectif est de prendre le pli : les icebreakers sont un pied à l'étrier dont on peut se passer une fois que les 5 minutes d'échanges au démarrage d'une réunion à distance sont devenus naturels.

PRISE DE TEMPÉRATURE

S'enquérir de l'état d'esprit général et du moral des uns et des autres est une excellente façon d'ouvrir une réunion. Florilège d'idées pour prendre la température de l'équipe.

1° La météo

Partager sa météo intérieure actuelle, soit en utilisant le vocabulaire météorologique, soit par une attitude corporelle, ou en la dessinant. Le choix n'a pas besoin d'être expliqué si la personne ne le souhaite pas.

2° Le photolangage

Choisir une photo parmi une galerie d'images variées ou une photo personnelle qui représente son humeur ou ses pensées du moment en expliquant son choix .

3° Le gif du jour

Choisir un gif qui représente son état

d'esprit du jour.

4° Comme au cinéma

Chacun choisit un titre de film qui représente l'humeur du jour (ou de chanson, de livre...).

5° La minute Bonheur

Partager une anecdote, raconter quelque chose qui vous a fait rire, sourire ou vous a rendu heureux ou joyeux la veille.

6° L'objet du jour

Choisir un objet – parmi ceux qui vous entourent – qui vous représente en ce moment avant la session et expliquer votre choix. Variante : chacun choisit un objet à portée de main et en parle 1 minute.

MIEUX SE CONNAÎTRE

7° L'histoire de son prénom

Chaque collègue raconte en 1 minute une histoire en rapport avec son prénom, ou le choix de ce prénom (Ex : j'ai failli m'appeler Félix, mes parents adoraient la chanson de Bécaud Nathalie, Stéphane est le prénom le plus donné l'année de ma naissance...)

8° Surprise surprise

Chacun.e partage quelque chose sur lui que les autres ne savent pas (cela n'a pas besoin d'être intime)

9° A qui suis-je ?

Prendre une photo d'un objet spécifique dans sa maison et la partager à une personne désignée pour rassembler toutes les photos. Cette personne les présente ensuite à tout le monde et il s'agit de deviner à qui l'objet appartient. Exemples de thèmes : à qui appartient...ce bureau, ce porte clé, ce frigo...

10 ° Portrait chinois

Après avoir défini une liste de questions, chacun remplit son portrait chinois. Pour s'inspirer : portrait-chinois.com

11° A vos compliments !

Chaque membre de l'équipe reçoit le prénom d'un autre membre et doit trouver 3 adjectifs positifs qui décrivent cette personne.

12° Mais où est Charlie ?

Chacun positionne un point sur une carte de la zone géographique pour montrer aux autres où il ou elle se trouve actuellement. Sinon : répond par tchat et quelqu'un est chargé de positionner tout le monde. Très sympa pour une réunion internationale !

LÂCHER DU LEST

13° La question Trapenard

Le journaliste Augustin Trapenard est connu pour poser des questions improbables. Voici un site pour poser au hasard une question Trapenard...et demander à chacun d'y répondre : www.questions-trapenard.fr

14° Le décor du jour

La plupart des outils de visio permettent de customiser l'arrière-plan. Un petit concours de fonds d'écran peut détendre l'atmosphère ! La BNF a mis à disposition des images d'œuvres d'art à télécharger [ici](#).

15° En musique

Partager la chanson du jour de son choix ou sur une thématique précise (la chanson qui me motive, qui me fait danser, que je viens de découvrir). Une playlist peut être composée en rassemblant toutes les propositions, voire être créée collectivement.

16° Qui est-ce ?

Un joueur choisit une personne dans la mosaïque de visages (caméra obligatoire et en mode mosaïque pour ce jeu), et un autre joueur lui pose des questions, comme au Qui est-ce ? (homme femme interdit).

Si c'est non = tous ceux qui en portent éteignent leur caméra, jusqu'à trouver la bonne personne. NB : difficilement applicable pour les équipes trop grandes

17° Faites du Bruit

Donner la consigne : on va devoir faire beaucoup de bruit, ensemble. Préparez-vous pendant 30 secondes en silence, munissez-vous d'un tambour, de cuillers, ou simplement de vos cordes vocales... et à la fin du décompte, le but est de faire un maximum de bruit pendant 30 secondes.

18° Sherlock

Afficher une courte énigme ou devinette en début de réunion et trouver la réponse collectivement. Quelques sites pour s'inspirer :

- une-enigme.com
- meilleuresdevinettes.com
- enigmatik.epikurieu.com

19° La question du jour

Ouvrir la discussion avec un tour de table des réponses à une question précise (à adapter en fonction du degré de connaissance mutuelle au sein de l'équipe). Quelques exemples :

Le Top 3 de ta bucket list

Ton passe-temps favori

Quelle était la chanson Top 1 l'année de ma naissance ?

Si tu devais avoir le même âge toute ta vie, lequel choisirais-tu ?

Si tu devais avoir un superpouvoir lequel choisirais-tu ?

Quelqu'un que tu admires

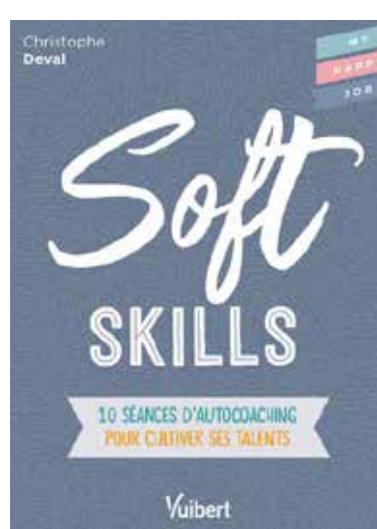
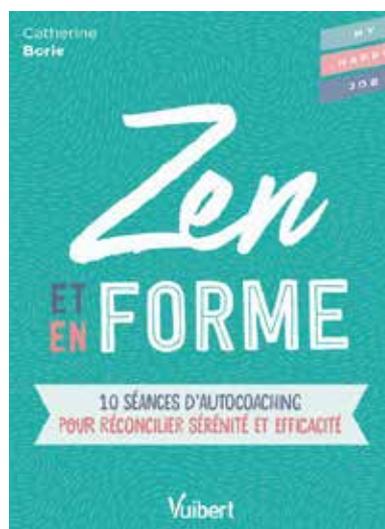
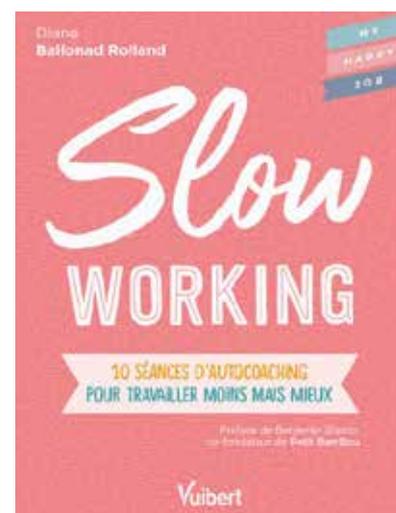
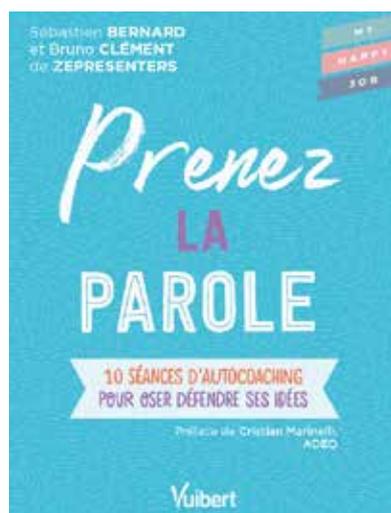
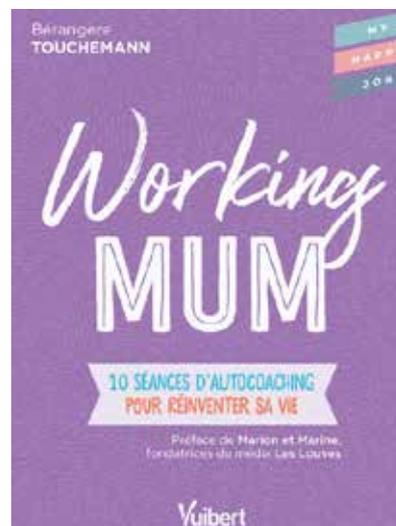
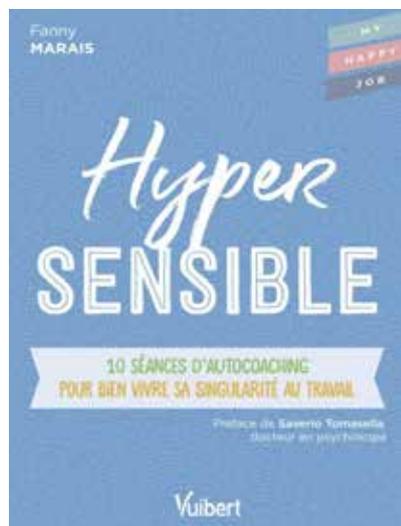
Qu'est-ce qui existait quand tu étais enfant qui n'existe plus aujourd'hui ?

As-tu une citation fétiche ?

20° Bonus

Et vous, quel est votre icebreaker préféré ? Lequel avez-vous testé et validé ? Partagez vos trouvailles en commentaires !

LES LIVRES DE LA COLLECTION MY HAPPY JOB



Crise du coronavirus : vers des bureaux sous le signe du collectif

Par l'équipe de Dynamic Workplace, <https://dynamic-workplace.com>



Entre le manque d'interactions sociales, le télétravail forcé et parfois même le chômage partiel, les confinements ont 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. Comme nous l'explique Philippe Morel, co-fondateur de Dynamic Workplace, l'espace de travail a un rôle clé à jouer pour retrouver du positif dans le collectif.

LES CODES DU COWORKING AU SERVICE DU LIEN ENTRE COLLABORATEURS

Le premier 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.



UN NOUVEL ÉQUILIBRE

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



innovant
out of the box

Des cap
cogni
excepti

assertif

Travailler

Faire équipe a

hypersensible



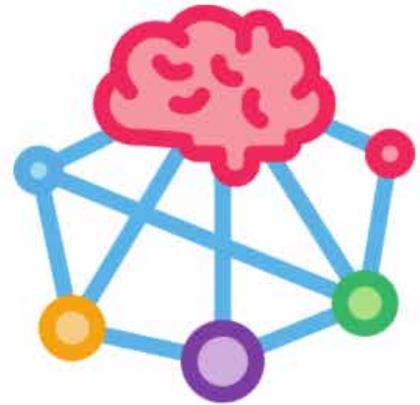
disruptif

pensée
arboresc

zèbre = QI > 130 & personnel
Jeanne Siaud Facchin explique que le zè
l'homme n'a pas pu dom

capacités
tives
onnelles

clairvoyant



ensemble
avec un zèbre

rapide

engagé



s en
ence

Lara Histel-Barontini
"La boîte à outils de la
relaxation"
@larahappyyoga

ité atypique,
bre est le seul équidé que
estiquer

**DYNAMIC
— WORK
PLACE ***

* make property
match with you(th)



Formations, Education & Coaching spécialisé



Comment ça va ?
Méditation pleine conscience - MBSR
S'apaiser, se retrouver, grandir



**Merci à tous nos Happy
Contributeurs !**

Merci à Albane Devouge, illustratrice, Lucie
Tanneau, rédactrice et Florine Cauchie,
maquettiste

