



# LES SOFT SKILLS, VOS SUPER POUVOIRS !



Albane

[www.myhappyjob.fr](http://www.myhappyjob.fr)



## La revanche du savoir-être !

Quand mon fils est entré au CP, j'ai eu une agréable surprise. Dans son école, les parents sont conviés chaque année, en décembre, à un premier rendez-vous pour échanger avec la maîtresse ou le maître de leur(s) enfant(s). Rien de très original me direz-vous. Si cette rencontre n'est pas banale, c'est qu'elle ne vise pas à évoquer les acquis purement scolaires des élèves, mais leurs compétences transverses, c'est-à-dire comportementales et psychologiques. Autrement dit : leurs soft skills ! Je trouve très significatif qu'on valorise désormais ces compétences dites "douces" dès le plus jeune âge.

Le message est fort : les compétences techniques sont certes importantes, mais elles ne font pas tout. A l'école, comme dans le monde du travail. Surtout en période de crise. Savoir s'adapter, faire preuve de créativité, être capable d'avoir un esprit critique et de résoudre des problèmes complexes, développer son intelligence émotionnelle... Autant de compétences qui semblent aujourd'hui indispensables alors que certaines d'entre elles n'étaient pas vraiment prises au sérieux il y a encore quelques années.

J'espère que ce 11ème hors-série, réalisé de manière collaborative avec les membres de notre annuaire du bien-être au travail, vous aidera à identifier vos soft skills, à les cultiver et à les valoriser. Car j'en suis persuadée, dans un monde en perpétuel changement, les soft skills sont nos super pouvoirs. Allez, mettez votre cape, c'est parti !

**Fabienne Broucairet**

*Rédactrice en chef de My Happy Job by Moodwork*

# é dit o

## Les Soft Skills

De quoi s'agit-il ?

### Les Soft Skills

Compétences relationnelles, psychologiques et comportementales



### Les Hard Skills

Compétences techniques (métier / secteur)

### Un tremplin vers la réussite !

75%

des salariés considèrent que les soft skills permettent de développer leur employabilité.

31%

des cadres utilisent plus leurs soft skills que leurs compétences techniques et 91% considèrent qu'elles participent à la compétitivité de l'entreprise.

74%

des salariés estiment que les soft skills sont essentielles pour collaborer en télétravail.

### Des compétences très prisées...

90%

des offres d'emploi publiées ces cinq dernières années font appel aux soft skills.

62%

des managers sont prêts à recruter un collaborateur principalement sur ses soft skills.

### Top 5 des Soft Skills les plus recherchées sur LinkedIn



... mais sous-exploitées

7/10

des salariés jugent leurs compétences personnelles sous-sollicitées (70 %) ou non reconnues par leur employeur (72 %).

14%

seulement des entreprises font une évaluation des soft skills et 43 % ont organisé au moins une formation aux soft skills au cours de l'année écoulée.

**Sources :**

Etude Cadremploi et Michael Page 2019 ; Enquête Ifop/Lavazza 2021 ; Baromètre annuel des soft skills par CSP Docendi 2021 ; LinkedIn ; Baromètre Praditus 2021.

# SOMMAIRE



6

Les compétences de demain ne seront pas des compétences de « comment faire » mais des compétences de « comment être »

8

EFFET 2021 : Les soft skills, premier facteur de l'engagement et de prévention du stress au travail



10

Les soft skills, rempart contre l'obsolescence des compétences techniques



14

Comment identifier mes soft skills ?

18

Une jolie expérience de soft skills

20

Et si l'empathie était la clé (manquante) de la cohésion d'équipe ?



26

L'écoute active comme vecteur de communication positive



28

« Ne mettez plus vos émotions sous le tapis, mais essayez plutôt de comprendre ce qu'elles veulent vous dire ! »

30

4 mantras simples pour développer l'intelligence du sensible au travail



32

3 conseils pour booster votre créativité



34

La pensée critique : une soft skill incontournable en entreprise !

40

Les soft skills du manager en mode hybride



42

Le chapitre est clos

46

Votre meilleure amie pour développer vos soft-skills

49

Comment doper ses soft skills avec le yoga ?



50

Les soft skills développées grâce aux siestes

54

Apprendre "par corps"



58

Soft skills : la Nature peut-elle nous inspirer ?

## Les compétences de demain ne seront pas des compétences de “comment faire” mais des compétences de “comment être”



Les soft skills, comme la bienveillance et l'engagement, on en parle beaucoup, sans forcément savoir de quoi il s'agit concrètement. Éclairage de Christophe Deval, expert RH, coach et psychologue clinicien, cofondateur de A-Life et auteur de *Soft Skills, 10 séances d'autocoaching* pour cultiver ses talents (Vuibert).

Propos recueillis par Fabienne Broucalet.

### Top 10 des compétences à avoir en 2020\*

- |   |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
|  |  |  |  |  |
| 1.<br>Résolution de problèmes complexes   | 2.<br>Esprit critique   | 3.<br>Créativité  | 4.<br>People Management  | 5.<br>Collaboration   |
|  |  |  |  |  |
| 6.<br>Intelligence émotionnelle   | 2.<br>Jugement et prise de décision   | 3.<br>Excellence du service   | 4.<br>Sens de la négociation   | 5.<br>Flexibilité mentale   |

Source : Futur of jobs report, World Economic Forum

### Les soft skills, c'est quoi ?

**Christophe Deval.** On les définit souvent par la négative, en les opposant aux “hard skills”, les compétences techniques. Les soft skills sont des compétences comportementales liées au savoir-être, et non au savoir-faire. C'est donc une expression un peu fourre-tout ! Pour ma part, je distingue les soft skills externes (savoir parler en public, bien négocier, etc.) et les soft skills internes (la flexibilité mentale, l'empathie, l'intelligence émotionnelle, etc.). En cultivant ces dernières, on apprend à s'adapter à toutes les situations... ou presque !



### Quels sont vos conseils pour cultiver ses soft skills au quotidien ?

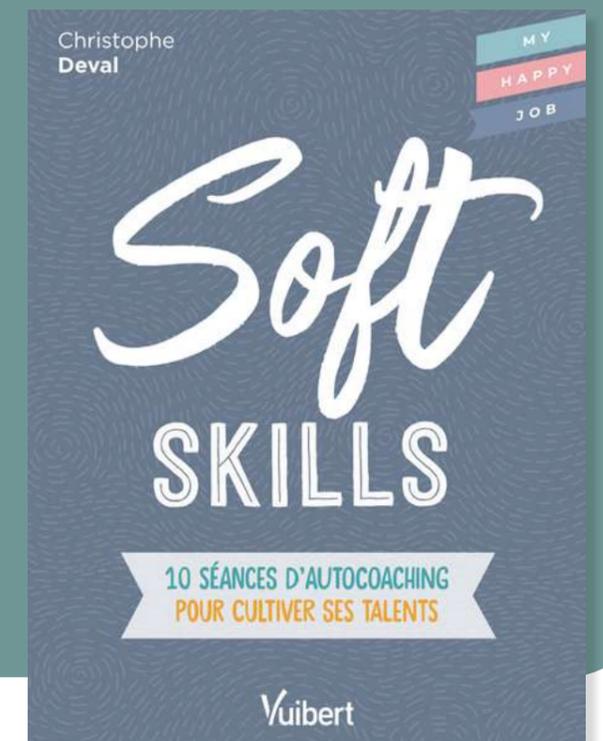
**C.D.** Vous progresserez en pratiquant, comme pour le sport ! Par exemple, prenez quelques instants quand vous ressentez une émotion pour comprendre pourquoi vous la ressentez et comment vous comporter selon le besoin identifié. Ensuite, cherchez des feedbacks auprès de vos collègues ou de votre manager. Cela vous permettra aussi de progresser et de mieux vous connaître. Enfin, sortez de votre zone de confort et expérimentez des choses nouvelles.

**Le World Economic Forum avait réalisé une synthèse il y a quelques années des compétences clés pour 2020. Il s'agissait uniquement de « soft skills ». Ce classement vous semble-t-il toujours d'actualité ?**

**C.D.** Oui, tout à fait ! Je ne crois pas aux effets de mode, c'est une tendance de fond. L'importance de ces soft skills a été exacerbée avec la crise et les bouleversements qu'elle a engendrés. Le constat reste le même : les compétences de demain ne seront pas des compétences de « comment faire » mais des compétences de « comment être ».

**La formation aux soft skills prend de l'ampleur dans le monde du travail, quand est-il dans l'enseignement supérieur ?**

**C.D.** Certaines filières, comme les écoles de commerce, ont inclus ces sujets dans leurs programmes depuis longtemps. Je donne, par exemple, des cours à l'Edhec dans le cadre d'un module “Pilotage de soi”. Les étudiants y apprennent à développer leur intelligence émotionnelle ou encore leur flexibilité mentale. Les choses bougent.





Par l'Institute of NeuroCognitivism, [www.neurocognitivism.fr](http://www.neurocognitivism.fr)



## EFFET 2021 : Les soft skills, premier facteur de l'engagement et de prévention du stress au travail

La crise sanitaire a considérablement impacté la vie au travail... au bureau comme à distance. Quelles en sont les conséquences sur la Qualité de Vie au Travail ? Augmentation du stress ? Baisse de l'engagement ? EFFET 2021, l'Étude sur les Freins et les Facteurs de l'Engagement au Travail, a été réalisée par l'Institute of Neurocognitivism (INC) avec ses partenaires, dont My Happy Job by Moodwork, pour répondre à ces questions et surtout apporter un éclairage distinctif sur les facteurs qui peuvent booster l'engagement et diminuer le stress au travail.

### Une étude multidimensionnelle

Conçu à partir du modèle de l'Approche Neurocognitive et Comportementale (ANC), le questionnaire EFFET 2021 a permis de déterminer 10 dimensions « explicatives » de l'engagement et du stress au travail, et non de simples corrélations. Plus de 1 000 actifs l'ont complété en ligne (juin-juillet).

### Une nouvelle vision de l'engagement au travail

La plupart des enquêtes et études, tel

le célèbre baromètre Gallup, dressent un état des lieux des conditions individuelles, relationnelles/managériales et organisationnelles de performance et d'engagement : « Est-ce que tel facteur d'engagement est présent ou non dans mon contexte de travail ? ». EFFET2021 s'attache en revanche aux comportements traduisant concrètement l'engagement, entendu comme la conjugaison de l'enthousiasme, de la persévérance face aux difficultés et de l'aptitude à concilier les plus et les moins de son travail.

Avec ce prisme distinctif, EFFET2021

s'attache en revanche aux comportements traduisant concrètement l'engagement, entendu comme la conjugaison de l'enthousiasme, de la persévérance face aux difficultés et de l'aptitude à concilier les plus et les moins de son travail.

Avec ce prisme distinctif, EFFET2021 dépeint une réalité bien moins morose que les autres études puisque 61 % des actifs apparaissent comme très engagés malgré des conditions de travail pas toujours « optimales » et ce, même si seulement 36 % considèrent que leur travail a du sens. 28 % des répondants sont cependant victimes d'un stress très important (sous au moins l'une de ses trois formes : anxiété, colère ou déprime) et surtout, 49 % sont en « surinvestissement émotionnel » au travail.

### Être engagé et serein au travail est d'abord une question de soft skills

Un résultat marquant : le STRESS s'explique essentiellement par des FACTEURS INDIVIDUELS et non ENVIRONNEMENTAUX. Ainsi, le surinvestissement émotionnel explique à lui seul 39 % du stress vécu. La

confrontation à ses irritants (conflits de valeurs, intolérances, tâches agaçantes, ennuyeuses...) y contribue à hauteur de 20 % et l'insuffisante affirmation de soi à 18 %. En revanche, une grande adaptabilité face aux difficultés et une organisation cohérente et bienveillante favorisent la sérénité au travail.

### Des facteurs de fragilité clairement identifiés pour améliorer la QVT

De par sa fréquence et sa contribution au stress, le surinvestissement émotionnel est le marqueur le plus impactant des RPS. Il fait le lit de l'épuisement professionnel, voire du burnout. Si le côté positif de l'étude est que seulement 2 % des répondants y apparaissent comme totalement désengagés, 29 % sont en difficulté lorsqu'ils doivent s'adapter à des situations difficiles ou nouvelles, un manque d'adaptabilité très corrélé au stress.

Enfin, les facteurs environnementaux ne sont pas à négliger puisque 24 % rendent compte à une hiérarchie faisant preuve d'un manque de soft skills managériales et 15 % sont soumis à une organisation

dysfonctionnelle et toxique (incompatible avec un fonctionnement humain « normal »).

### Les pistes utiles pour prévenir et réduire le stress

Au vu de sa fréquence et de ses impacts, l'identification et l'accompagnement des victimes d'un surinvestissement émotionnel constitue la première action à engager par les entreprises soucieuses de prévenir les RPS.

Il est aussi fondamental de favoriser la montée en compétences des managers en matière de soft skills managériales comme l'intelligence relationnelle et motivationnelle, soit leur capacité à identifier et à gérer stress et motivation des membres de leur équipe. Il s'agit là de développer un management authentique reposant sur la connaissance de soi et de ses modes de communication comme de celle des besoins de ses coéquipiers. Il est aussi crucial d'adopter une posture inclusive en identifiant, pour chaque

coéquipier, ses motivations intrinsèques, profondes et durables, lui donnant de l'énergie... ce qui a des effets bénéfiques tant sur l'engagement que sur la réduction du stress !

Identification de l'adaptabilité, du surinvestissement émotionnel comme des motivations intrinsèques peuvent s'appuyer sur un outil tel que profil'INC : son objectif est de permettre le bon « appairage » entre un individu et les attendus d'un poste pour s'assurer d'un épanouissement durable.

Enfin, pour accroître l'engagement, réduire le stress et développer la sécurité psychologique, il faut agir sur les dysfonctionnements afin de « détoxifier » l'organisation et la rendre « biocompatible », pleinement compatible avec le fonctionnement humain. A noter : lors d'un diagnostic « biosystémique », les actions les plus fréquentes à engager portent sur la clarification des fonctions et l'alignement du pouvoir de décision et d'action sur les responsabilités confiées.

## En conclusion

EFFET 2021 a permis d'identifier les soft skills les plus contributrices de l'engagement et de la sérénité au travail, en particulier les soft skills managériales (intelligence relationnelle et motivationnelle, empathie et accompagnement envers les personnes surinvesties...). La bonne nouvelle c'est qu'elles peuvent se développer grâce à un accompagnement adéquat.

Pour plus d'information,  
contacter l'Institute of NeuroCognitivism : [incfrance@inc-eu.team](mailto:incfrance@inc-eu.team)

## LES SOFT SKILLS, rempart contre l'obsolescence des compétences techniques

Par *Noémie Martin-Pascual*,  
BloomR, [www.bloomr.org](http://www.bloomr.org)

Jusqu'à récemment, le paradigme voulait que le diplôme constitue la barrière à l'entrée. Si un candidat avait les compétences techniques, alors on s'intéressait au reste. Aujourd'hui, la tendance est en train de s'inverser...

De plus en plus d'entreprises cherchent d'abord de "bons éléments", qui sauront évoluer avec leur poste et les changements à venir, grâce à leur attitude et leurs qualités. Plutôt que d'embaucher pour une fonction figée, elles misent sur un cocktail de compétences qui permet de remplir une mission précise dès à présent et qui pourra si nécessaire être utilisé dans un autre rôle demain.

Dans ce nouveau système où les soft skills prédominent, ce sont la personnalité et l'individualité qui prennent le pas sur le conformisme. Il n'est plus question de rentrer dans un moule mais d'innover dans le cadre, d'accepter et de célébrer la diversité des façons de faire, des caractères, des modes de fonctionnement et de faire des soft skills un des premiers critères d'évaluation des talents et des "potentiels".





### Une nouvelle approche stratégique

Entre la robotisation, l'automatisation et le développement de l'intelligence artificielle, la durée de validité d'une compétence technique est de plus en plus courte. 5 ans selon certains experts. Quant à prévoir de quoi demain sera fait, c'est mission quasi impossible. D'après le Ministère du Travail, 50 % des emplois vont se transformer et jusqu'à 20 % pourraient disparaître dans les dix prochaines années. Selon certains rapports, ce serait même 85 % des emplois de 2030 qui n'existeraient pas encore.

Dans ce contexte, deux scénarios sont possibles pour que les organisations puissent rester à la page en termes de compétences techniques :

1/ Recruter pour couvrir les nouveaux besoins. Une option hors de portée pour beaucoup d'entreprises qui n'ont pas les moyens d'embaucher régulièrement un nombre suffisant de nouveaux experts

2/ Former les talents aux nouvelles compétences, au fil de l'eau. Au vu de l'obsolescence rapide de celles-ci, néanmoins, les entreprises doivent pour cela pouvoir compter sur des collaborateurs réactifs, qui s'adaptent et

apprennent facilement et en un temps record.

### Former aux soft skills : un enjeu clé

Autrement dit, la stratégie RH la plus pertinente semble être de tabler sur le développement des soft skills qui permettront aux collaborateurs :

- de garder leur avantage face aux technologies en cultivant les compétences qui ne sont pas (encore) robotisables : compétences humaines, relationnelles, créativité,

- de se former en continu de manière proactive et efficace, de s'adapter avec agilité, quelle que soit la tournure que prendront les événements, et d'être suffisamment autonomes et impliqués pour prendre eux-mêmes en main leur propre employabilité.

Le rôle de l'entreprise dans le développement des soft skills est alors double :

- accompagner les collaborateurs pour leur permettre de développer ces spécificités qui font leur force, de manière harmonieuse, en se focalisant sur celles qui sont les plus stratégiques par rapport

à leur place dans l'entreprise,

- assurer que chacun puisse exprimer ses forces librement et dans le respect des autres. Contrairement aux hard skills, une des particularités des soft skills est qu'elles ne fonctionnent pas de manière isolée. Dans un groupe, les soft skills des uns entrent en interaction avec celles des autres pour donner naissance à l'intelligence collective. Pour que l'expression de ces compétences puissent se faire de manière harmonieuse, il s'agit d'insuffler de la bienveillance.

L'importance des soft skills n'est pas nouvelle. Il y a toujours eu dans les offres d'emploi un paragraphe du type «compétences exigées : excellente communication, capacité d'analyse et de synthèse, autonomie"... tout en bas, après le déroulé des compétences techniques indispensables. Mais le temps est venu, semblerait-il, d'embaucher des cœurs plutôt que des cerveaux. Des QE plutôt que des QI. Des personnalités plutôt que des diplômes.

# Comment identifier MES SOFT SKILLS ?

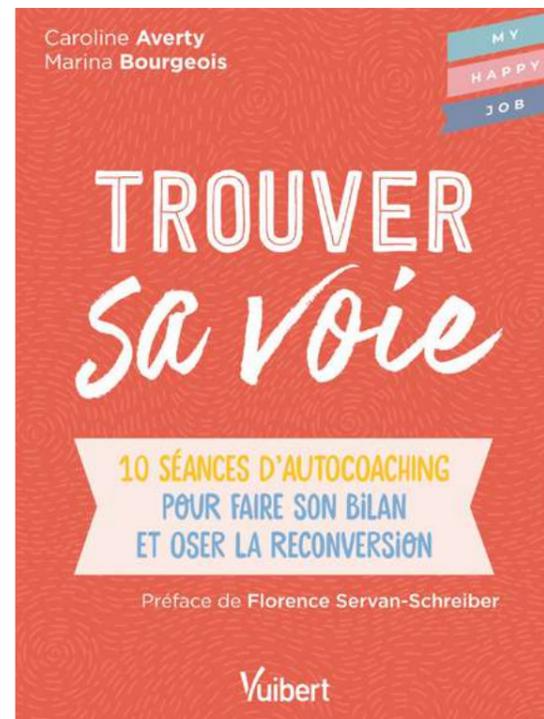
Par **Caroline Averty**,  
co-fondatrice de *Oser rêver sa carrière*  
et co-auteure de *Trouver sa voie (Vuibert)*,  
[www.oser-rever-sa-carriere.com](http://www.oser-rever-sa-carriere.com)

Alors qu'elles sont de plus en plus demandées et mises en avant, comment réussir à identifier ces fameuses « compétences douces » pour soi-même ? Et comment aider ses collaborateurs à identifier les leurs ?

Pas évidentes à auto-observer, les soft skills ont, de plus, un spectre relativement large... On ne parle pas ici uniquement des compétences relationnelles, mais bien de compétences comportementales transverses comme : *la pensée analytique, la capacité d'innovation, la créativité, la prise d'initiative, la pensée critique, le leadership, l'intelligence émotionnelle, la capacité à résoudre des problèmes complexes, l'influence sociale, l'esprit entrepreneurial, l'intelligence relationnelle, la capacité d'organisation et de structuration, le discernement, la capacité de conviction, l'ouverture aux changements, la gestion du temps, la capacité à déléguer, la capacité à*

*concevoir et animer un projet, la capacité à prendre des décisions...* Cette liste, qui n'est bien sûr pas exhaustive, vous montre l'étendue potentielle de vos soft skills. Parmi elles, certaines seront prépondérantes chez vous, naturelles et faciles à activer. Ce sont vos zones d'aisance comportementales, que l'on va explorer ensemble.

Les soft skills sont donc potentiellement plus difficiles à aller chercher que les hard skills. À moins de placer une caméra dans votre bureau (et à la maison !) pour observer le film en fin de journée, il est compliqué de poser un regard objectif sur la manière dont on se comporte. Et encore, votre regard sur vous-même vous



empêcherait certainement de voir vos soft skills en action sur ce fameux film de la journée. Alors, comment faire pour avoir une idée réaliste de vos compétences douces ?

## L'auto-évaluation

Même soumise à des biais, commencez par une autoévaluation. C'est la base de la démarche. Quelles sont les compétences comportementales que vous vous attribuez spontanément, sans fausse modestie ?

Si cela a du mal à venir pour vous-même, entraînez-vous d'abord avec quelqu'un d'autre : un ami, un collègue, un membre de votre famille. Essayer d'identifier ses soft skills pour vous mettre en jambe. *Que pourriez-vous dire de cette personne à quelqu'un qui ne la connaît pas, en termes de comportement ? Qu'avez-vous observé d'elle dans différentes situations ? N'hésitez d'ailleurs pas, si la personne est preneuse, à partager ce feedback avec elle. C'est un joli cadeau que vous lui faites.*

Passez ensuite à votre propre autoévaluation : « Quelles sont les compétences comportementales que je m'attribue spontanément ? Est-ce que je pense être quelqu'un de disruptif ? Ou bien quelqu'un de doué pour créer du lien et faire collaborer les gens entre eux ? etc. » Une fois cette première auto-évaluation terminée (la liste n'a pas besoin d'être à rallonge : avoir identifié 4 ou 5 soft skills en autoévaluation est déjà très bien), passez à l'étape suivante.

## Le regard des proches

Demandez ensuite à trois personnes de confiance (minimum) de vous aider. Un conseil : choisissez des personnes qui ont pu vous connaître dans des contextes différents, afin d'avoir une vue complète

et réaliste de vos soft skills. Par exemple un ami, un membre de votre famille et un collègue. Choisissez également des personnes qui sauront vous faire un feedback sans complaisance ou langue de bois. Vous n'avez pas besoin qu'on vous brosse dans le sens du poil et qu'on vous prête des soft skills que vous n'avez pas, mais d'un feedback honnête et réaliste sur vos points forts comportementaux.

Vous avez peur de les solliciter ou de les déranger ? En général, les gens sont tout à fait ravis de pouvoir aider un proche. Mettez-vous de l'autre côté du miroir un instant : ne seriez-vous pas flatté et heureux d'aider une personne vous faisant cette demande ?

Nos proches, qu'ils nous côtoient au travail ou ailleurs, peuvent facilement nous fournir des feedbacks sur nos soft skills, car ils nous voient évoluer au quotidien. Contrairement aux hard skills, qui sont difficiles à évaluer pour quelqu'un qui n'est pas de votre métier, ils n'ont pas besoin d'être des spécialistes de votre secteur pour observer que vous agissez avec leadership, précision ou intelligence relationnelle. Car les soft skills s'observent aussi bien au travail que dans notre vie de tous les jours ! Nous ne sommes pas fondamentalement des êtres différents au travail et dans la vie privée. Il arrive en revanche parfois qu'on ne mobilise pas les mêmes soft skills dans les différentes sphères de notre vie. On peut démontrer, par exemple, beaucoup de leadership en entreprise et moins avec nos proches, ou beaucoup de créativité dans notre vie personnelle et ne pas avoir l'occasion de l'exprimer en entreprise. D'où l'intérêt d'interroger des personnes vous connaissant dans différentes situations, afin d'avoir une vision la plus large possible de vos compétences douces, et pourquoi pas, d'élargir leurs champs d'application ?

## Deux méthodes sont possibles

### Méthode 1 (la plus rapide)

Leur demander spontanément quelles sont vos soft skills (en vous aidant par exemple de la petite liste ci-dessus, sachant qu'elle n'est bien sûr pas exhaustive). Cette demande peut être faite de la manière qui vous parle le plus : à l'oral, en collectif ou en one to one, par écrit...

### Méthode 2 (que je vous conseille)

Vous pouvez leur « faciliter le travail » en leur racontant deux ou trois anecdotes marquantes, pour leur donner de la matière et mettre ainsi de l'eau à leur moulin. Pour cela, sélectionnez deux ou trois réalisations vous ayant rendu particulièrement fier-e, au travail ou en dehors, et racontez leur, de manière synthétique. Demandez-leur ensuite : « *Toi qui me connais bien, quelles soft skills penses-tu que j'ai mobilisées durant cette expérience ?* » La personne va ainsi pouvoir faire le lien entre ce qu'elle a observé de vous, et les exemples que vous lui proposez. À l'issue de cet échange, vous pouvez conclure en lui demandant si elle vous prête d'autres soft skills, qui n'auraient pas été abordées avec les situations évoquées.

**Quelle que soit la méthode choisie, notez tout ce que vos proches et collègues vont font comme feedback.**

Et en tout premier lieu : kiffez ! Ce n'est pas tous les jours que l'on a ce type de retour. Et qu'est-ce que ça fait du bien ! Ensuite, repérer les compétences douces qui se répètent d'une personne à l'autre : ce sont certainement vos soft skills principales, vos zones d'aisance comportementales.

Comparez ensuite le résultat avec votre autoévaluation : est-ce similaire et cohérent ? Y a-t-il des surprises ? Si c'est le cas, n'hésitez pas à interroger vos proches sur ces compétences surprenantes pour vous. À travers leurs mots, peut-être vont-ils vous aider à vous approprier cette soft skill dont vous n'aviez pas conscience.

**Pour finir cette exploration, prenez le temps de faire le lien entre tous les éléments récoltés, et les feedbacks que vous recevez spontanément, à la maison comme au travail.** Par exemple,

si vous entendez souvent : « *Sandrine, tu es vraiment trop douée pour mettre l'ambiance et faire l'animation !* » ou bien, « *Geoffrey : avec toi, c'est toujours carré !* »... Toutes ces petites choses que les autres remarquent et qui vous paraissent faciles. Si cela vient résonner avec votre autoévaluation et les retours de vos proches, il y a fort à parier que vous mettez le doigt sur une soft skill importante.

Pour consolider et confirmer les compétences douces identifiées, vous pouvez également avoir recours à un questionnaire de personnalité, comme le PAPI ou le Wave (il en existe de nombreux sur le marché). Mon conseil : faites le tout à la fin, pour confirmer ou compléter tout ce que vous aurez déjà exploré par vous-même en amont.

Une fois vos soft skills identifiées, soyez attentif quand vous les mobiliserez. Ce sont des atouts remarquables ! Ayez conscience de ces éléments faisant votre singularité et n'hésitez pas à les mettre en avant autant que possible.



# Une jolie expérience DE SOFT SKILLS

Par Marie Delmont,  
dirigeante de MPI Conseil,  
[www.mpiconseil.com](http://www.mpiconseil.com)

Lundi matin, 5 h 35, le réveil sonne.

Je me lève pour prendre un train, direction Nantes. Je co-anime avec une travailleuse sociale un atelier de réinsertion professionnelle pour d'anciens détenus. C'est une première pour moi avec ce public. Je suis enthousiasmée par ce nouveau partenariat avec Permis de construire qui accompagne ces personnes à devenir des « pilotes » de leur vie.

Arrivée à 9 h 35 dans la salle.

Francis\* est déjà là, en avance. Il est fier de sa ponctualité : l'atelier ne démarre qu'à 10 h.

La fenêtre est ouverte, j'ai un peu froid. Spontanément, il la ferme. Cette attention est touchante.

Mohamed arrive, se sert un café et s'installe. Il m'interpelle d'une voix douce « C'est vous la dame de Paris ? »

J'acquiesce en souriant.

« Et ben, y'en a pas beaucoup de gens comme vous. »



Je me sens accueillie, non, plus exactement, « bienvenue » dans leur groupe d'êtres cassés, abîmés pour certains par la vie.

Au programme de cette séance : tester leur présentation auprès d'un futur employeur. Que dire de son passé, de ses expériences, que taire pour ne pas effrayer.

Mohamed se lance. « J'ai grandi à Casablanca. Ma grand-mère habitait au-dessus d'un garage. Je me mettais à la fenêtre pour regarder le mécano en bas. Je n'osais pas descendre au début. Puis j'ai passé de plus en plus de temps auprès de lui. Et au fond de moi, c'est ce que j'ai toujours voulu faire... » Avec son récit, j'ai voyagé, j'ai presque senti les odeurs d'essence, j'ai vu les yeux du petit Mohamed qui admirent les gestes précis du mécanicien qui démonte les moteurs.

Je suis frappée par le silence du groupe à chaque fois qu'un des pilotes se raconte. Je leur dis spontanément que je suis impressionnée par la qualité de leur écoute. Ils sont tout à la fois surpris et revigorés par ce retour positif. La consigne de l'exercice est très simple : noter et partager avec le groupe ce qui leur a plu dans la présentation de l'autre, pour prendre conscience de ce qui a été bien fait, et être capable de se l'approprier.

À chaque passage, les remarques positives sont précises : le calme du ton de la voix, les nombreux exemples, les images, les mots positifs employés, le regard franc... Ceux qui avaient peur de l'exercice osent.

Fabien est présent, sans être vraiment présent. Les autres le savent, prennent acte de sa différence. Il ne reste plus que lui dans ce tour de présentation. J'hésite à lui donner la parole pour ne pas le brusquer. C'est le groupe, et particulièrement Rémi qui s'exclame : « À toi, Fabien. » Alors, porté par les autres, Fabien raconte.

Attention à l'autre, autorégulation, encouragement, gratitude, écoute, bienveillance, respect de la différence : une jolie expérience de « soft skills ».

Pour aller plus loin :  
[www.assopermisdeconstruire.org](http://www.assopermisdeconstruire.org)

\*les prénoms ont été changés



## Et si l'empathie était la clé (manquante) de la cohésion d'équipe ?

Par *Lewis Gotteland*,  
fondateur d'Happy Quest,  
<https://happyquest.co/>

---

L'empathie est l'outil pour passer du Je au Nous en entreprise. Car c'est exactement ce dont il s'agit, la capacité à se mettre à la place d'autrui pour mieux le ou la comprendre. Et ainsi créer des relations durables. Reprenons du début.

### Qu'est-ce que l'empathie ?

L'empathie c'est le wifi de la vie.

C'est ce qui nous permet de nous connecter à l'autre, à nous-même, au monde.

C'est la capacité à reconnaître les émotions d'autrui.

C'est se mettre dans ses baskets pour comprendre pourquoi il fait ce qu'il fait, pense ce qu'il pense, ressent ce qu'il ressent.

Il s'agit de rejoindre l'autre dans ce qu'il ou elle vit derrière ce qui est dit.

Comprendre ses motivations, ses besoins profonds, ses craintes.

C'est en ça que l'empathie est le wifi de la vie.

Inutile ici de mentionner à quel point c'est agréable d'avoir une bonne connexion. Vous l'aurez sûrement constaté lors des confinements, il devient difficile de bien travailler avec une mauvaise connexion, qu'elle soit liée à votre réseau internet ou à l'éloignement physique (et émotionnel) avec vos collègues...

Alors pourquoi ne pas passer au haut débit dans vos relations quotidiennes ?

#### Pourquoi s'intéresser à l'empathie au travail ?

Nous venons de le voir, l'empathie est une clé fondamentale pour mieux se comprendre, être, travailler ou encore vivre ensemble.

Depuis plusieurs mois, le monde de l'entreprise prend particulièrement conscience du manque à gagner que représente la mise de côté

de cette compétence. En effet, comment prendre soin de ses collaborateurs sans savoir identifier leurs émotions et leurs ressentis ? Notamment en cas de crise...

Les entreprises et les managers qui surperforment l'ont compris depuis longtemps. Porter attention aux rapports humains nourrit l'engagement, la confiance et l'épanouissement collectif. Une étude démontre d'ailleurs que 76 % des personnes qui ont fait l'expérience de l'empathie de la part de leurs dirigeants ont déclaré être engagées, contre seulement 32 % des personnes qui ont fait l'expérience de moins d'empathie (source).

Nous avons sûrement tous pu l'expérimenter un jour, se sentir écouté-e, compris-e et considéré-e nourrit notre besoin de lien et de reconnaissance. Cela renforce bien souvent l'envie de nous investir pour l'équipe.

À plus grande échelle, l'empathie est aussi une clé du vivre ensemble.

Elle représente une compétence précieuse à la fois pour nos relations professionnelles et personnelles (enfants, familles, amis).

Ce qui vaut au travail prévaut aussi dans la sphère intime. N'avez-vous jamais été heureux-se de trouver une oreille attentive après une journée harassante ? ou bien constaté le soulagement d'un-e proche après lui avoir offert un moment pour se confier ?

À y regarder de plus près, l'empathie Il me semble donc urgent et important de remettre l'empathie au cœur de notre communication pour une meilleure connexion.

Il me semble donc urgent et important de remettre l'empathie au cœur de notre communication pour une meilleure connexion.

### Comment faire ?

Et si on arrêta de Faire un instant.

Car il n'y a rien à Faire. Simplement Être.

Être attentif à ce qui est avant de faire quoi que ce soit.

Être à l'écoute de ce qui se joue en nous et autour de nous.

Nous avons tous tendance à réagir au moindre stimulus extérieur (un mot, un geste, un bruit) et j'insiste car l'impulsion à entrer dans l'action immédiate tourne à la compulsion dans notre environnement de travail où règne l'urgence permanente.

Déconstruisons d'abord les meilleures manières de ne pas être empathique.

### Les pièges de l'empathie

Pour faire simple : si je ne suis plus à l'écoute, je ne suis plus empathique.

Et il existe bien des manières de ne plus être à l'écoute malgré nous. Commenter, analyser, juger, conseiller, ramener à soi, etc., sont autant de comportements qui nous paraissent bien intentionnés mais qui nous amènent en réalité à couper nos interlocuteurs. On appelle cela les sorties de l'empathie. Ces belles manières de ne pas écouter ont bien sûr leur place et leur utilité propre. Mais elles prennent souvent beaucoup de place dans nos relations.

Le meilleur conseil à appliquer pour éviter ces pièges me semble être celui du bienveillant et néanmoins très franc Thomas d'Ansembourg : « Écouter,

c'est la fermer ». Voilà qui est dit.

L'empathie ce n'est pas non plus imaginer que ce qui se passe en nous est limpide pour les autres. Ou que nous savons exactement ce que quelqu'un pense ou ressent. Loin de là. C'est d'ailleurs ainsi que naissent nombre d'incompréhensions et de tensions. Au lieu de demander clairement des précisions ou des explications concernant une décision ou un comportement, nous avons souvent tendance à faire des suppositions. En cas d'inconfort, essayez donc plutôt de poser cette question : j'aimerais comprendre ce qu'il se passe, peux-tu m'indiquer pourquoi tu as agi ainsi ? proposé cette idée ? utilisé ces mots ?

L'intention est ici de vous connecter à vos interlocuteurs.

### Comment donc être empathique ?

Cela commence par écouter en silence, et observer ce qui est.

Observer sans jugement, c'est-à-dire sans interprétation. Comment s'y prendre ? En imaginant être à la place d'une caméra qui filmerait la scène. Celle-ci ne trouverait pas les propos d'un tel agressifs, ou l'attitude d'un autre condescendant. Elle constaterait simplement les termes employés, les gestes animant une personne, ou encore la présence d'une personne lisant ses mails en réunion.

Cette étape permet de distinguer clairement les faits de l'effet que ça fait, de démêler les faits des ressentis. Pour mieux se concentrer sur ses ressentis.

La deuxième étape consiste ensuite à entrer dans le monde des sensations et des émotions.

On l'oublie souvent, mais comme le changement (#Gandhi), l'empathie commence avec soi. C'est ce que la

communication non violente appelle l'auto-empathie, identifier ce qui se passe en soi.

« Comment comprendre l'humain devant si je ne me comprends pas? » Thomas d'Ansembourg

Il est important de poser des mots sur les émotions qui nous traversent et d'associer celles-ci à des besoins.

1. Comment je me sens ?

2. Quels sont mes besoins sous-jacents ?

Cette gymnastique peut paraître anodine, mais ô combien est-elle précieuse pour pouvoir exprimer aux autres ce qui nous traverse, ce qui nous tient à cœur et ce dont on a vraiment besoin.

Nommer nos ressentis, repérer nos envies latentes ou discerner nos frustrations sous-jacentes permet également d'être mentalement plus disponible lors d'une conversation. Car, comment être attentif-ve à l'extérieur quand l'intérieur est confus et envahissant ?

Je le concède, cette étape n'est pas forcément évidente, car nous avons peu ou pas appris à cultiver notre intelligence émotionnelle. Nous avons souvent pris l'habitude de mettre les émotions sous le tapis ou de les fuir, plutôt que de les voir pour ce qu'elles sont, c'est-à-dire des messagères. Elles sont pourtant moins effrayantes qu'elles n'en ont l'air. Elles délivrent en effet un message utile, celui de savoir si nos besoins ont été satisfaits ou non.

La frustration ressentie en réunion pourrait être liée à un besoin de reconnaissance, de contribution, ou encore de clarté. Et l'appréhension avant d'entrer en rendez-vous client à un besoin de confiance, de respect ou bien de paix.

Imaginez maintenant prendre le temps d'identifier vos ressentis et de les associer à des besoins. Vous apprendriez alors à mieux vous connaître, à saisir ce qui est important pour vous, à discerner pourquoi vous êtes joyeux-se dans un cas, et inquiet-e dans un autre.

Cela vaut également pour vos collègues et vos proches. Appliquer cette mécanique à vos relations vous aidera à mieux les comprendre et à interagir de manière plus constructive avec eux.



C'est d'ailleurs la troisième étape de l'empathie, essayer de comprendre ce que les autres vivent. Utilisez pour cela votre sens de l'observation, et n'hésitez pas à poser des questions : comment te sens-tu aujourd'hui ? Peux-tu m'expliquer comment tu as raisonné pour entreprendre cette action ? Quelle a été ta motivation lors de notre réunion ? À vous de mener l'enquête !

Enfin, la dernière étape, et non des moindres, sollicite votre ouïe. Soyez à l'écoute de ce qui est dit par vos collègues, managers, partenaires, relations... Concentrez-vous sur leur ressenti et évitez de couper la parole ou d'interpréter.

Une écoute attentive vous donnera de nombreuses informations et peut déjà soulager une personne en situation d'inconfort ou de stress.

Attention, l'empathie ne suppose pas de s'oublier au profit de l'autre. Son processus réside plutôt en un équilibre subtil entre soi et ses relations, savoir jongler entre écoute de soi (auto-empathie) et écoute de l'autre.

Vous l'aurez sûrement perçu, c'est plus simple à dire qu'à faire.

Avant de vous lancer au cours de discussions quotidiennes, le premier petit pas pour intégrer l'empathie à votre quotidien est de prendre 3 minutes par jour et de vous poser cette question magique : comment je me sens ?

Musclez votre capacité à l'auto-empathie en prêtant régulièrement attention aux sensations dans votre corps, aux émotions que vous vivez et en les associant à vos besoins. N'oubliez pas, tout commence par vous.

Pour approfondir, vous pouvez également rejoindre une de nos joyeuses aventures apprenantes chez Happy Quest pour pratiquer la communication empathique avec des pairs et des pros. Je vous y encourage sincèrement car j'ai la chance de percevoir chez moi comme chez les participants, les immenses bénéfices de l'empathie au niveau de mes relations de travail comme personnelles.

J'aimerais conclure cet article par ces quelques lignes :

**L'empathie, c'est le wifi de la vie,  
Une connexion haut débit,  
Vers des relations épanouies.**

#### Envie d'aller plus loin ?

Participez à notre stage de communication empathique.

Infos :  
<https://happyquest.co/formation-cnvt>



# L'ÉCOUTE ACTIVE

## comme vecteur de communication positive

Par **Laurence Roux-Fouillet**,  
sophrologue en entreprise et auteure  
de *Perfectionnisme, mon meilleur ennemi* (Larousse),  
[www.espaceducalme.fr](http://www.espaceducalme.fr)

Dans un monde qui accélère et qui nécessite des adaptations permanentes, on n'a pas toujours le temps d'écouter les autres. Et pourtant, l'écoute active est une des soft skills utiles aux collaborateurs et aux managers qui innovent.

C'est le psychologue américain Carl Rogers qui a développé la pratique de l'écoute active, dans son approche centrée sur la personne. D'abord destinée aux soignants, thérapeutes et professionnels de l'accompagnement, l'écoute active a révélé un fort potentiel dans d'autres domaines. La PNL (Programmation Neuro-Linguistique) comme la communication non-violente se sont également emparées de cet outil, notamment dans le monde du travail. Cette habileté de communication fait des miracles dans les équipes qui doivent coopérer, y compris dans les phases de crise.

Mais dans ces contextes, a-t-on toujours le temps d'écouter les autres, et surtout, à quoi cela peut-il servir, quand les moyens et objectifs sont bien déterminés ? L'écoute active risque-t-elle de véhiculer des remises en question et autres plaintes, émanant de collaborateurs qui ont du mal

à se motiver ? Pas vraiment – et même au contraire, si l'on en croit Carl Rogers : « L'écoute active est à la fois une technique et une attitude qui permet de considérer l'autre, de le prendre en compte. Écouter n'a rien à voir avec le fait d'être d'accord avec ce que dit l'autre, c'est recevoir ce qu'il dit ou manifeste, dans l'intention de comprendre sa pensée. »

Dès lors, écouter « vraiment » présente de nombreux atouts. L'écoute active permet de prendre de l'information, d'apprendre, de comprendre, et parfois de déminer – notamment les conflits ou malentendus dus à des erreurs de communication. On n'imagine pas le nombre d'idées ni d'améliorations, qui sont nées de la confrontation de points de vue originaux ou différents ! De même qu'un manager n'a pas toujours conscience des non-dits ou décisions sujettes à interprétation qu'une communication trop rapide ou elliptique peut créer – avec leurs conséquences sur l'efficacité du travail.

Tout le monde n'a pas une capacité innée à l'écoute. Mais il est toujours possible de la travailler – et surtout, il ne s'agit pas d'écouter « n'importe comment ».



### Voici donc quelques clefs à utiliser :

- Créer une ambiance propice à l'écoute, dans laquelle les collaborateurs savent qu'ils ont le droit de s'exprimer, sans risques de critique ou sanction, en toute confiance.
- Donner de la valeur à la parole, en établissant comme postulat de base que la personne qui s'exprime est crue. Je pense souvent à ces victimes de violences familiales ou de viols, auxquelles on commence toujours par dire : « Je te crois ».
- Adopter une posture d'écoute : écouter en ne faisant que cela (et non d'une oreille distraite, avec un œil sur la dernière courbe des ventes). Cela permet à l'autre de se sentir accueilli – et potentiellement entendu. À cet effet, le fait de capter le regard de l'interlocuteur peut être important – sous réserve, selon la personnalité de chacun, que cela ne crée pas une gêne.
- Décoder le langage corporel. Tout propos est accompagné de mimiques, expressions, gestuelle – sans parler du ton de la voix. Ce langage non-verbal reflète les intentions inconscientes – qui peuvent être en décalage avec le message. Capter et comprendre ces filtres émotionnels aide à les désamorcer.

• Clarifier le message. Le manager – ou un autre collaborateur, qui peut être un collègue – peut amener celui qui s'exprime à préciser sa pensée. Non pas en lui imposant sa façon de voir les choses, ni en minimisant ses propos, mais en posant des questions ou en l'amenant à reformuler. Questionner amène à réfléchir, à expliquer, à comprendre. La reformulation, quant à elle, fixe un message commun et compris par les deux interlocuteurs. Parfois, il peut être nécessaire d'apporter des compléments ou des explications pour éclairer le propos – mais sans se justifier.

Une décision peut ne pas être approuvée par tous, en revanche elle devra forcément s'appliquer. Dans cette optique, il faut accompagner le collaborateur vers la forme d'acceptation qui lui correspond le mieux. Cette ultime étape permet de rétablir la communication, même dans un contexte contraint.

L'écoute active devient alors une des aptitudes du management bienveillant et constructif, celui qui participe à fédérer les équipes sur des projets communs, même quand ils ne sont pas toujours partagés.

## Ne mettez plus vos émotions sous le tapis, mais essayez plutôt de comprendre ce qu'elles veulent vous dire !



Depuis le début de la crise sanitaire, nous sommes tous passés par des montagnes russes émotionnelles. Cette période inédite a exacerbé nos émotions aussi bien dans notre vie perso que dans notre vie pro. Comment en faire des alliées au travail ? Quels conseils pour développer son intelligence émotionnelle ? Éléments de réponse avec Margaux Gelin, docteure en psychologie cognitive chez Moodwork.  
*Propos recueillis par Fabienne Broucaret.*

### Qu'est-ce que la régulation émotionnelle ?

**Margaux Gelin.** C'est la capacité à agir sur nos émotions, que ce soit de manière directe ou indirecte. Concrètement, il existe des stratégies efficaces pour influencer nos émotions, que ce soit dans notre manière de les ressentir ou de les exprimer, pour réduire l'intensité ou la durée des émotions désagréables, comme la colère et la tristesse, et augmenter celle des émotions agréables, comme la joie. Bonne nouvelle : nous en sommes tous capables ! Et c'est une vraie force d'y parvenir.

### Pouvez-vous nous en dire plus sur ces différentes stratégies ?

**M.G.** Oui, elles se répartissent en plusieurs catégories. Il y a d'abord celles qui visent à agir directement sur la situation qui génère l'émotion. Par exemple, vous êtes en colère, car un collègue vous a transmis des éléments

en retard. Agir sur la situation revient à aller discuter avec lui. Pour que la discussion puisse porter ses fruits, essayez de rester factuel, en utilisant le « Je » pour exprimer vos besoins et votre ressenti. Cette manière de vous exprimer reprend les principes de la Communication Non Violente, très utile dans ce cas. Si vous êtes déjà allé le voir sans résultat, vous pouvez faire appel à un tiers, votre manager par exemple. L'idée ici est d'agir sur la source de votre émotion.

Seulement parfois, vous ne pouvez pas agir sur la situation, ou en tout cas pas immédiatement, et il ne faut pourtant pas que vous vous laissiez envahir par l'émotion et que vous ruminez sur la situation. Vous allez donc devoir agir sur d'autres éléments. Une première stratégie est d'agir sur l'attention que vous portez à la situation, en la réorientant sur autre chose, pour faire descendre la charge émotionnelle. Faire une pause, aller marcher, écouter de la musique...

peu importe l'activité tant qu'elle vous permet de penser à autre chose, l'espace d'un instant, pour vous apaiser. Ensuite, vous pouvez aussi agir sur votre perception de la situation, c'est-à-dire sur vos pensées, en regardant la situation sous un autre angle : que pouvez-vous en tirer de positif ? Enfin, les techniques de relaxation, comme la méditation, la sophrologie ou encore le yoga, peuvent vous aider à vous décharger émotionnellement. De la même manière que nos émotions ont un impact sur notre corps, notre corps peut en retour agir sur nos émotions.

### Est-ce que partager ses émotions pour éviter de ruminer est une bonne idée ?

**M.G.** Oui, cela fait vraiment du bien. À condition que ce partage social ne vous entraîne pas dans un cercle vicieux qui vous ferait encore plus ruminer à plusieurs. L'idée est au contraire de vous soulager et de prendre du recul.

### Quel serait le premier pas selon vous pour s'entraîner à réguler ses émotions ?

**M.G.** Le premier point essentiel est de prendre conscience de l'importance de nos émotions et de comprendre leur fonctionnement. À quoi servent-elles ? Que veulent-elles nous dire ? Derrière chaque émotion, il y a un message et des informations qu'il faut essayer de décrypter. Il est impossible de répondre à une demande sans l'avoir comprise. Ne mettez plus vos émotions sous le tapis, mais essayez plutôt de comprendre ce qu'elles veulent vous dire ! Toutes les émotions, même les plus désagréables, sont utiles. La joie nous apporte du dynamisme et de l'énergie, la colère de la force physique, la peur nous incite à être vigilant...



### Si on travaille dans un milieu peu propice à l'expression des émotions, que faire ?

**M.G.** Je pense qu'il faut ouvrir le dialogue sur le sujet et partager ce que vous savez du rôle des émotions, ce qu'elles apportent. Cet échange peut se faire de manière informelle à la machine à café. Plus nous serons nombreux à parler ouvertement des émotions au travail et plus cela rentrera dans la normalité.

### Quel rôle pour le manager ?

**M.G.** Son rôle est clé, car il peut montrer à son équipe que l'expression des émotions est possible sans jugement au travail. En montrant lui-même l'exemple, même si cela n'est pas facile, il insufflera une dynamique positive. Il ne doit pas porter sur ses épaules les émotions des autres comme un poids sur son dos, mais montrer par ses paroles et ses actes qu'il est autorisé de partager ses émotions. Ce n'est pas à lui d'apporter de solution miracle, mais il peut être à l'écoute. Et c'est déjà beaucoup.



Par **Malika Azaiez**,  
coach et thérapeute,  
fondatrice de **Être en mouvement**,  
[www.etenmouvement.net](http://www.etenmouvement.net)

## 4 mantras simples pour développer L'INTELLIGENCE DU SENSIBLE AU TRAVAIL



La sensibilité, c'est « le savoir être ouvert à ses émotions ». C'est un savoir être indispensable à la survie des êtres humains cela semble évident, mais qu'en est-il au travail ?

La capacité à sentir intervient dans nombre de nos activités professionnelles.

### À compter de janvier 2022,

Malika AZAIEZ propose dans le cadre des CHEF[FE]S EXPERIENCES, 6 ateliers pour développer vos compétences de leader bienveillant !

Vous connaissez la psychologie positive, vous connaissez l'Appreciative Inquiry, l'intelligence du corps vous parle ? Peu importe, venez comme vous êtes et repartez en ayant développé avec simplicité toutes ces intelligences-là !

Pour en savoir plus, visitez [www.etenmouvement.net](http://www.etenmouvement.net).

Sachez que votre manière de sentir intervient à tout instant et s'il ne faut citer que 3 moments, les voici : prendre une décision, créer et interagir ! Comment vivez-vous votre sensibilité au travail ? Comment utilisez-vous cette compétence ? Et au niveau systémique, comment se vivent les groupes auxquels vous appartenez ? À quels endroits de votre vie, la sensibilité se laisse-t-elle vivre ? À quels endroits l'intelligence du sensible vous permet-elle de co-créer de manière puissante ?

Et si développer cette capacité à sentir était la clé pour vivre des ajustements nouveaux dans cette période qui pousse à la résilience ?

Ressentir peut être extrêmement vertueux, joyeux et accepté. Cela peut aussi être embarrassant, et même douloureux. Voici donc 4 mantras simples pour développer l'intelligence du sensible avec finesse et douceur :

### « Mon esprit est attiré par le beau »

Le saviez-vous ? L'esthétique définit étymologiquement la science du sensible. Pour développer votre intelligence du

sensible, laissez-vous attirer par le beau, remarquez-le et sentez comment vous y réagissez.

### « Je me détends un peu plus à chaque instant »

Pour sentir ou se laisser davantage sentir, ralentir est une des clés ! Alors prenez quelques secondes, quelques minutes, une à plusieurs fois par jour, pour respirer, pour ralentir, pour relâcher votre attention. Vous découvrirez que créer des moments de vide, ou juste ralentir permet d'augmenter vos capacités sensibles.

### « J'observe avec calme... Chaque instant est unique »

Et si vous observiez certains moments de votre vie comme si vous observiez le ciel... Je vous propose d'observer sans juger les émotions qui vous traversent. Comme la météo, ces émotions se laissent voir, ou sentir puis d'autres apparaissent. Faites de votre mieux pour goûter au non-jugement et à l'impermanence de vos ressentis. Ils n'en seront que plus fluides à vivre.

### « Ma parole est belle »

Lorsque vous ressentez une émotion et que vous avez envie de la nommer, de l'exprimer, gardez en tête que votre sensation parle de votre représentation du monde, de votre vérité : elle n'est pas discutable. Protégez-là : comme on ne piétine pas de jolies fleurs, ne piétinez ni vos émotions, ni celles des autres. Elles sont précieuses !

### Pour finir, deux idées à déconstruire...

À toutes celles et ceux qui disent « Je ne sens rien, je ne sens pas, je ne sais pas sentir ! », une bonne nouvelle : sachez que si vous êtes en vie, que vous respirez, alors vous sentez ! S'il vous arrive de ne rien sentir ce n'est pas que vous ne sentez pas. En effet, ne rien sentir, c'est déjà sentir !

Stop à l'injonction à « sentir partout et tout le temps » ! Vous avez le choix de porter votre conscience ou non sur vos ressentis et personne d'autre que vous ne sait mieux ce dont vous avez besoin à chaque instant ! Sentir est une chose, porter son attention sur ces ressentis en est une autre. Mettre de la conscience sur ces ressentis est un choix, un mouvement. Et vous avez le choix !

# 3 conseils pour booster VOTRE CRÉATIVITÉ

Par **Valérie Bogaert et Carole Cesareo**, fondatrices de **Art for Me**, auteures de **Libérer sa créativité (Vuibert)**, [www.artforme.fr](http://www.artforme.fr)

La Soft Skill que nous voulons mettre sous les feux de la rampe est la CRÉATIVITÉ. Pourquoi ? Parce que pas mal d'entre nous ont des idées reçues sur le sujet et ne se pensent pas créatifs. Or, de nos jours nous sommes sans cesse sollicités pour trouver de nouvelles idées dans notre vie professionnelle comme personnelle, collaborer avec les autres et devons finalement nous adapter à un monde en perpétuelle mutation.

Avant de découvrir nos 3 conseils clés pour libérer votre créativité, prenez un moment pour découvrir comment vous vous situez sur le sujet avec ce quiz :

1. La créativité est une faculté que l'on peut développer tout au long de sa vie.
2. Les femmes sont plus intuitives que les hommes.
3. La curiosité est un vilain défaut.
4. Jouer pour libérer sa créativité, c'est du sérieux.
5. Les idées naissent par hasard.
6. Copier, imiter, s'inspirer des autres, ce n'est pas faire preuve de créativité.
7. Innovation rime avec technologie.
8. Elon Musk, Picasso sont des créatifs, mais pas vous !
9. Pour être créatif il faut savoir lâcher prise
10. Mieux vaut attendre qu'une idée soit parfaitement aboutie avant de la tester.

#### Réponses :

1. **Vrai** - Si les enfants sont naturellement enclins à faire preuve d'imagination, vous pouvez renforcer votre créativité à tout âge.
2. **Faux** - Voilà une idée reçue ! Des études récentes montrent qu'il n'en est rien.
3. **Faux** - Être curieux c'est rester enthousiaste, avoir envie d'apprendre et de comprendre, d'explorer ce qui vous entoure. Bref, c'est ouvrir une incroyable malle aux trésors.
4. **Vrai** - Jouer vous met en condition pour oser diverger, passer du coq à l'âne. C'est le moment où des associations d'idées improbables naissent.
5. **Vrai et faux** - On ne peut pas prédire quand une idée est prête à éclore, par contre chercher à réunir un maximum d'informations sur le sujet est un plus dans le processus.
6. **Faux** - Les plus grands artistes se sont inspirés les uns des autres, les ingénieurs ont pour muse la nature, alors n'ayez pas honte d'imiter quelqu'un que vous admirez.
7. **Faux** - Dans l'imaginaire collectif les deux sont souvent associés mais en fait vous pouvez innover avec très peu de moyens.
8. **Faux** - Vous n'en avez pas forcément conscience et votre créativité peut s'exprimer différemment d'une personne à l'autre mais nous sommes tous créatifs.
9. **Faux** - Il est souvent nécessaire de sortir du cadre pour trouver des idées nouvelles, mais les contraintes peuvent paradoxalement avoir un effet bénéfique sur la créativité.
10. **Faux** - Si vous attendez trop, votre idée n'aura peut-être plus de raison d'être ! Adopter l'approche test and learn, c'est être dans l'air du temps, bénéficier des retours des autres...

Dire STOP aux pensées limitantes quant à votre propre potentiel créatif, c'est s'autoriser enfin à dire OUI aux élans de votre cœur, à votre intuition, faire des connexions inattendues... Vous serez surpris de constater comment cultiver votre créativité fait pétiller les journées, rend plus zen, et ouvre plein d'opportunités !

## 1° Se faire confiance

Croire en soi est essentiel dans le processus créatif. Vous venez de le voir avec ce quiz, nous sommes tous créatifs. Vous pouvez donc choisir de reprendre la main sur votre vie en faisant taire votre critique intérieure et en allant vers ce qui vous porte. En avançant pas à pas, en reconnaissant vos progrès jour après jour, vous entretenez la confiance. Elle peut aussi venir des autres : il est parfois très utile de savoir s'entourer pour bénéficier d'un coup de pouce bienveillant.

## 2° Faire de son cerveau un allié

Les neurosciences le confirment : nous pouvons tous passer progressivement d'un mode "pilote automatique" à un mode adaptatif qui sollicite davantage notre imagination. Avec le temps, de nouvelles connexions se font dans notre cerveau. Il devient alors plus facile de trouver des solutions inédites à ce qui paraissait problématique.

Facile à dire mais comment faire concrètement ? Voici un exercice pour vous y aider. Relevez le défi de faire une chose nouvelle chaque jour durant 21 jours ! Il peut s'agir de grands ou de petits changements : prendre enfin le vélo pour aller travailler, faire un gâteau en famille au lieu d'aller à la boulangerie le week-end ou encore porter des chaussettes désassorties ! Pensez cuisine, sport, boulot, photo, famille, lieux habituels... En changeant ainsi progressivement votre façon de vous comporter, vous créez de nouveaux sillons dans votre cerveau pour accéder à plus de créativité tout en vous amusant.

## 3° Oser !

Notre expérience de vie aux États-Unis où nous nous sommes rencontrées a changé notre regard sur l'échec. Là-bas, l'échec n'en est pas un, il fait partie intégrante de l'expérience, c'est d'ailleurs ce qui nous a incité à nous lancer et à créer notre entreprise après avoir été salariées de longues années.

À nos yeux la personne qui illustre bien ce précepte est le génial inventeur autodidacte Thomas Edison. Il a en effet passé sa vie à tester et a ainsi déposé plus de 1000 brevets jusqu'à donner naissance à l'ampoule incandescente, devenue symbole de... créativité.



# LA PENSÉE CRITIQUE : une soft skill incontournable en entreprise !

Par [Nathan Marseault](#),  
Rédacteur, Moodwork, [moodwork.com/fr](https://moodwork.com/fr)

Lors de la 50ème édition du Forum économique mondial, tenue début 2020 à Davos, le rapport « Futur of jobs » a proposé une liste de dix soft skills essentielles pour l'emploi de demain. En tête de cette liste, on trouve :

1. la résolution des problèmes complexes ;
2. la pensée critique ;
3. la créativité. Parmi les soft skills de ce podium, la pensée critique est peut-être la plus intrigante.

Qu'est-ce que cela veut dire que d'avoir une pensée critique ? En quoi est-ce utile ? Et peut-on réellement attendre des salariés qu'ils soient « critiques », alors qu'ils sont dans un nécessaire rapport de subordination par rapport à leur employeur ?

## Qu'est-ce que la « pensée critique » ?

### Désambiguïsation du terme « critique »

Il faut en premier lieu être au clair sur ce que signifie le mot « critique ». Dans le langage courant, le terme a pris une tournure péjorative et « critiquer » désigne communément l'émission d'un jugement négatif à propos de quelque chose ou de quelqu'un. Il ne s'agit pourtant là que d'un sens très particulier du terme.

À l'origine, « critique » vient du grec ancien *kritikos*, un adjectif qui qualifie une personne « capable de discernement et de jugement », lui-même issu du verbe *krinein* : « séparer », « choisir », « décider », « passer au tamis ».

### La critique relève donc avant tout du tri des idées, de l'organisation des pensées.

Lorsque l'on parle de « pensée critique » dans le monde du travail, il n'est donc pas question d'immodérément tout déprécier et contester. Il s'agit plutôt d'une manière de considérer les choses, en prenant du recul, en questionnant les choses, afin de cerner d'éventuels problèmes, ordonner ses pensées à leurs sujets et tirer les conclusions qui permettront d'avancer vers une résolution. Bien au contraire du sens courant, il s'agit donc d'être constructif et d'aller dans le sens du bien commun.

## La « pensée critique », entre attitudes et capacités

### La différence entre « pensée critique » et « esprit critique »

Le psychologue Jacques Boisvert propose de distinguer « pensée critique » et « esprit critique ». Selon lui, l'esprit critique relève d'une certaine posture intellectuelle, d'un certain état d'esprit à adopter, d'une certaine attitude. La pensée critique est quant à elle la réunion de cette attitude (l'esprit critique) et d'un ensemble de capacités qui permettent de mener la critique correctement.

En clair : **pensée critique = esprit critique (attitude) + capacités à être critique**

À cette équation, on pourrait encore ajouter les connaissances sur un sujet donné. Difficile en effet d'être critique sur un sujet que l'on ne maîtrise pas : si on vous affirme que la téléportation est désormais

rendue possible grâce à la physique quantique, des connaissances en physique quantique sont indispensables pour vérifier l'information et exercer sa pensée critique. L'omniscience étant impossible, il est bien sûr possible et souhaitable d'alors recourir à un tiers spécialiste. Néanmoins, une telle démarche complexifie le processus et peut être un frein à la pensée critique.

### Exemples de capacités critiques et d'attitudes critiques

La dichotomie entre attitudes et capacités mise en avant par Jacques Boisvert est en réalité issue des travaux du philosophe américain Robert Hugh Ennis qui propose une liste des attitudes critiques et une liste des capacités critiques.

## Quels sont les intérêts de développer la pensée critique ?

Savoir mener une pensée critique présente de nombreux bénéfices, utiles à la fois dans la vie professionnelle et dans la vie personnelle.

### Lutter contre les rumeurs infondées, les fake news et les fausses croyances

**La pensée critique se fonde en premier lieu sur le doute et le questionnement.** Or interroger les choses nous amène à rechercher des réponses. Pour que la recherche soit fructueuse, il est nécessaire de vérifier les sources et le bien-fondé des propos que l'on entend ou des faits que l'on constate. **Il s'agit alors de se mettre en quête de preuves pour fonder un**

**jugement solide, que l'on pourra ensuite aisément argumenter et soutenir.** Alors qu'Internet nous fournit désormais une surabondance d'informations et que le phénomène des fake news a pris une ampleur inquiétante, être capable de discernement et de séparer le vrai du faux apparaît comme une compétence indispensable.

### Se construire un avis propre

Suivre une telle démarche amène nécessairement à se construire un avis propre, argumenté et solide, et à ne pas juste répéter ce que l'on a lu ou entendu.



### Les capacités de la pensée critique

1. Se centrer sur une question
2. Analyser les arguments
3. Poser des questions de clarification
4. Définir les termes et juger les définitions
5. Identifier les présupposés
6. Juger la crédibilité d'une source
7. Observer et juger les rapports d'observation
8. Déduire et juger les déductions
9. Induire et juger les inductions
10. Élaborer des jugements de valeur
11. Suivre les étapes du processus de décision
12. Présenter une argumentation aux autres, oralement ou par écrit

### Les attitudes de la pensée critique

1. Chercher un énoncé clair du problème
2. Chercher des raisons
3. Essayer d'être bien informé
4. Utiliser et mentionner des sources crédibles
5. Tenir compte de la situation globale
6. Essayer de rester rattaché au sujet principal
7. Garder à l'esprit la préoccupation initiale
8. Considérer des alternatives
9. Avoir l'esprit ouvert
10. Prendre position quand les raisons sont suffisantes pour le faire
11. Avoir autant de précision que le sujet le permet
12. Procéder d'une manière ordonnée avec les parties d'un tout complexe
13. Utiliser ses capacités de pensée critique
14. Être sensible aux sentiments, niveau de connaissance et degré de complexité des autres

**D'une part, cela permet de nous préserver du conformisme et d'entrer véritablement dans le débat d'idées ; d'autre part, cela nous préserve de la manipulation, voire de l'endoctrinement et du dogmatisme** dont les conséquences peuvent être graves.

**De manière plus professionnelle, se forger un avis propre permet de mieux manipuler les savoirs et les données.** À l'ère de la big data et des statistiques, une progression mensuelle de 100 % d'un indicateur peut sembler être une bonne chose, mais si la valeur de référence de cet indicateur est faible, il n'y a peut-être pas raison de se réjouir démesurément. Si l'on considère par exemple le nombre de visites sur une page internet : une hausse de 100 % s'interprète différemment si l'on parle de +100 % par rapport à 4000 visites ou par rapport à 4 visites.

### Se prémunir des pièges de la subjectivité

Exercer une pensée critique, qui tend à l'objectivité, permet également de se prémunir des pièges de la subjectivité. Il ne s'agit pas de dire que toute subjectivité est à museler : les émotions, notamment, sont d'une importance souvent sous-estimée et pouvoir les exprimer est capital. Néanmoins, il faut savoir prendre du recul à leur égard et balancer leur caractère parfois irrationnel avec la rationalité de la pensée critique pour ne pas fonctionner uniquement en se reposant sur nos intuitions et nos ressentis.

En la matière, **il s'agit notamment d'apprendre à repérer et à déjouer les biais cognitifs qui nous touchent tous et**

**altèrent subtilement et inconsciemment nos jugements.** Parmi ces biais, citons-en deux que la pensée critique peut efficacement mettre en échec :

- **le biais de confirmation** qui nous pousse à donner plus de crédit aux informations qui confirment nos idées préconçues et, parallèlement, à disqualifier plus facilement ce qui met à mal ces mêmes idées. Autrement dit, il s'agit de la réticence que l'on peut avoir à changer d'avis.

- **l'effet de halo** qui étend notre perception, positive ou négative, d'une partie à son tout, confirmant ainsi la première impression, partielle, que l'on a pu avoir de ce tout. Par exemple, une manifestation très courante de l'effet de halo est d'attribuer des qualités morales à une personne à partir de son physique : la beauté est associée au bon et la laideur au mal, alors qu'aucun lien de cause à conséquence n'existe entre ces deux domaines.

### Favoriser l'innovation et la créativité

**En favorisant le doute et le questionnement des acquis, la pensée critique cherche sans cesse à sonder s'il n'existe pas une autre explication, une meilleure voie, souvent insoupçonnée.** Une telle démarche mobilise alors une certaine flexibilité cognitive au service de l'innovation, de l'évolution et de la transformation. La créativité n'est alors pas très loin, d'autant plus si la pensée critique porte sur une chose établie et que l'on ne pense pas spontanément à remettre en cause.

## Les obstacles et écueils de la pensée critique

Malgré ses nombreux bénéfices, il n'est pas toujours évident d'appliquer la pensée critique dans un cadre professionnel. Plusieurs obstacles peuvent lui faire entrave. En outre, si ces obstacles ont été levés, demeurent encore quelques écueils qui pourraient la rendre inopérante, voire contre-productive.

### Les obstacles à la pensée critique

L'émission de la pensée critique : le frein de la structure hiérarchique de l'entreprise

**Par définition, les salariés entretiennent un rapport de subordination envers leur employeur.** Si cette dernière est plus ou moins marquée, la hiérarchie persiste toujours et avec elle, la notion d'obéissance. Or, questionner l'autorité n'est jamais une chose simple, même si l'on est dans son bon droit. Ainsi, même s'il possède une pensée critique, un salarié peut être plus qu'hésitant à en faire usage ou a minima à en faire part, par crainte des conséquences. Ne risque-t-il pas de se faire « mal voir » et que cela joue en sa défaveur ?

### La réception de la pensée critique : des interrogations perçues comme des affronts

Les interrogations que portent la pensée critique peuvent en effet être perçues par certains supérieurs comme de l'impertinence ou même comme des affronts. Cela peut arriver si l'encadrement est trop sûr de son autorité et ne tolère pas qu'on ébranle ne serait-ce qu'un peu ses décisions ou au contraire, s'il ne croit pas assez en sa légitimité et que la moindre remise en question lui apparaît comme un terrible désaveu.

S'il y a bien sûr une manière d'amener les choses et d'exprimer ses idées (grâce à l'assertivité ou à la communication non violente par exemple), **il faut aussi garder en mémoire que l'esprit critique (qui motive la pensée critique) s'adresse avant tout à nous-même.** Être critique et penser de manière critique, c'est avant tout être capable de dire à sa propre pensée, sinon qu'elle se trompe, du moins qu'elle mérite d'être reprise, modifiée, réadaptée en certains points trop bien fixés. Il s'agit alors d'une « vigilance épistémique », selon la formule du sociologue Gérald Bronner.

### Deux écueils de la pensée critique

Si la pensée critique peut se développer et s'exprimer librement, elle n'est néanmoins pas à l'abri de quelques écueils susceptibles de la mettre en échec.

#### Une impossible omniscience

**Exercer sa pensée critique, c'est chercher à s'approprier un sujet, à le comprendre, à tisser des liens entre les choses et les concepts.** Il s'agit donc d'un processus cognitif dont il faut être conscient de la complexité. En effet, tout appliqué que l'on soit, on ne pourra jamais tout savoir et tout comprendre. Loin d'être découragé par ce fait, il faut alors chercher à mieux comprendre, le tout dans une démarche d'amélioration tant du sujet pensé que de soi.

#### Un enlèvement dans la réflexion sans passage à l'action

Croire en la chimère de l'omniscience est non seulement décourageant, mais c'est également contre-productif. À trop vouloir comprendre un sujet, à trop vouloir le penser, on prend le risque de le limiter à

son seul aspect théorique et de ne jamais lui donner une application pratique. **La pensée critique, pour être efficace, féconde et constructive, doit mener à une prise de décision, à un passage à l'action.** Peu importe si cette action est

imparfaite : la pensée critique est un art du comparatif et non du superlatif. Ainsi, son but est de faire un choix (comme le rappelle l'étymologie) : non pas le meilleur qu'il soit, mais meilleur que s'il n'avait pas été guidé par une démarche critique.

## Comment favoriser la pensée critique en entreprise ?

Les facteurs qui favorisent le développement de la pensée critique au sein d'un environnement professionnel relèvent avant tout de la culture de l'entreprise.

### Instaurer un climat de respect

Sans une atmosphère de respect et de confiance, on ne peut espérer de chacun qu'il exprime librement ses doutes et interrogations, qui sont à la base de la pensée critique.

### Savoir être humble et se remettre en question

La pensée critique, par l'usage qu'elle fait de la raison, du doute et de la recherche éclairée de réponses est intimement liée à la méthode scientifique. **Or, tout comme les réponses apportées par la science, les réponses apportées par la pensée**

**critique sont partielles et temporelles** : elles ne sont valides que jusqu'à ce qu'on puisse en trouver de meilleures. Il s'agit alors de faire preuve d'humilité et d'être conscient que nos actions sont perfectibles, sans que cela soit un frein à leur réalisation.

### Embrasser la diversité comme une richesse

Plus les points de vue seront variés, plus on peut nourrir un débat constructif et plus on augmente les chances que le résultat soit le meilleur possible. Très liée à la question de l'égalité professionnelle, la diversité est une richesse pour l'entreprise. **De récentes études tendent d'ailleurs à démontrer que la diversité au sein d'une organisation favorise directement la surperformance** par rapport aux concurrents qui le sont moins.

## Une astuce de zététique pour finir

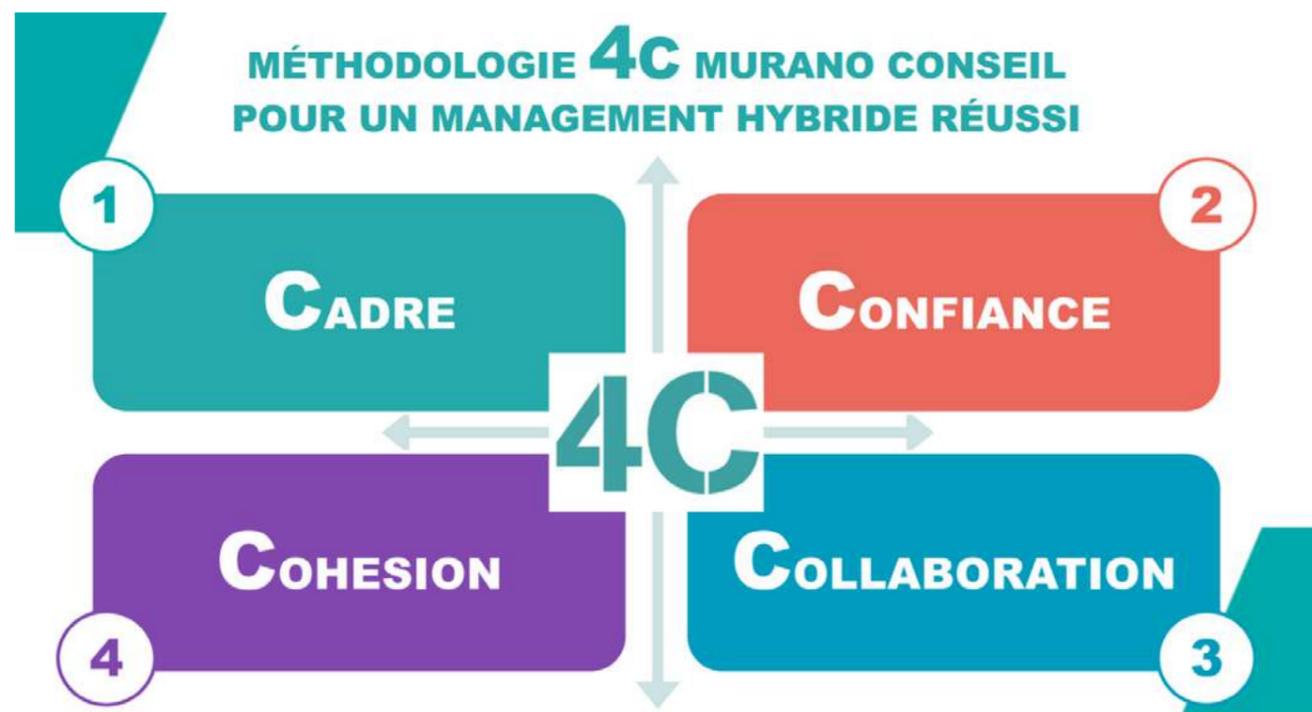
La zététique (du grec ancien *zêtêtikós*, « qui cherche, qui enquête ») est une attitude qui consiste à chercher la vérité avec autrui par la confrontation des points de vue. Remise récemment au goût du jour comme un art du doute, elle est un moyen pour la réflexion et l'enquête critique.

Un bon moyen de cultiver sa pensée critique, selon les zététiciens, est de considérer que chaque jour est un premier avril et d'ainsi tout appréhender avec le même doute et le même scepticisme que si l'on s'attendait à un canular. Par exemple : êtes-vous sûrs que le mot « zététique » existe ?

Par Julie Moutier,  
senior manager chez Murano Conseil,  
[www.muranoconseil.com](http://www.muranoconseil.com)

# LES SOFT SKILLS du manager en mode hybride

Alors que 73 % des collaborateurs français souhaitent continuer le télétravail (dont 63 % deux jours par semaine) et 38 % (et 57 % des - de 35 ans) déclarent vouloir changer d'entreprise en cas de retour au 100 % présentiel (1), comment s'adapter à ce fameux modèle hybride quand on est manager ? Au-delà du mode d'organisation du travail en lui-même, ce sont les postures managériales et les compétences douces associées qui vont permettre de relever de nouveau défi.



## LES 6 COMPÉTENCES SOFT

du manager « hybridé »

- 1 CONFIANCE
- 2 EMPATHIE
- 3 FLEXIBILITÉ
- 4 EXEMPLARITÉ
- 5 ANIMATION
- 6 MANAGEMENT AUX RÉSULTATS

### Nous avons établi une méthodologie autour de 4 piliers : les 4 C

1. Le cadre qui permet d'apporter une vision, donner du sens et permet par la suite de donner de la liberté à l'intérieur de ce cadre ;
2. La collaboration qui donne les moyens de travailler dans ce mode hybride (outils and co) et permet la réussite de chacun ;
3. La confiance et les soft skills managériales associées qui responsabilisent (empowerment) ;
4. La cohésion qui renforce les liens et la proximité ainsi que la fierté d'appartenance à un collectif (engagement).

**Manager une équipe en mode hybride relève d'un job d'équilibriste, entre la multiplicité des demandes individualisées et la nécessaire conservation d'un collectif pour faire avancer le business.**

Cela implique donc pour les managers, une gestion de l'équipe en mode casse-tête :

- Comment je cadre le télétravail, combien de jours, qui et quand ?
- Comment organiser les moments en présentiel, qui doit revenir ?
- Est-ce je donne les bonnes directives, les bons moyens ?
- Quels nouveaux rituels instaurer avec mes équipes ?
- ...

(1) Etudes 2021 Microsoft, Slack & Cadremploi.

<https://www.muranoconseil.com/wp-content/uploads/2017/11/Manager-une-equipe-en-mode-hybride-MURANO-Conseil.pdf>



# LE CHAPITRE EST CLOS

Par *Anaïs Matonnier*,  
co-fondatrice d'Olympes, <https://olympes.co/>

Le titre vous a fait une petite émotion ? C'est normal, pour la plupart d'entre nous, la fin de quelque chose peut être un peu difficile à appréhender...

En préparant ce sujet, j'ai posé une question à plusieurs managers : qu'est-ce que tu aimerais lire dans un article sur la capacité à accepter la fin de quelque chose ? Ils m'ont tout de suite répondu : comment je réembarque mon équipe après ? Dans « après », il peut y avoir un départ d'une personne clé, une fin de projet qui a pourtant mobilisé beaucoup d'énergie, des changements de conditions de travail etc.

Par habitude, nous sommes un peu pressé.e.s et parce que c'est inconfortable de réfléchir à la fin, nous nous projetons tout de suite sur demain. Je vais plutôt vous parler du moment juste avant, ce qu'il faut bien préparer pour pouvoir investir au mieux cet « après ».

**Dans quel cas cette compétence peut être utile ?** La fin d'un projet non abouti. Pas simple de dire stop quand le projet anime les équipes depuis un moment !

**Pourquoi arrêter ?** S'arrêter à temps sur un projet c'est préserver l'engagement de son équipe. Plus on attend, plus la situation peut s'envenimer : perte de sens, incompréhensions voire méfiance, autant de mauvaises graines à éviter de faire germer.

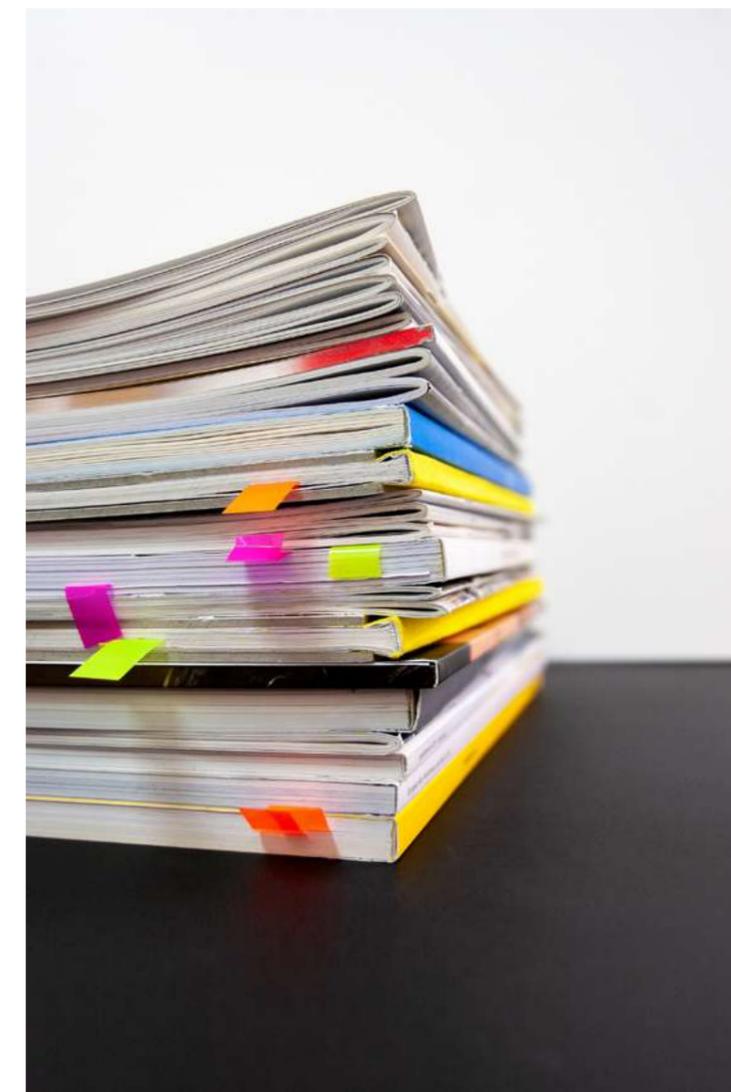
**Comment arrêter ?** Il s'agit donc de savoir sortir la tête du guidon pour identifier le moment où arrêter. Vous pouvez prendre cette décision seul.e ou collectivement : la co-construction est un bon moyen pour générer l'adhésion, notamment quand la prise de décision est difficile.

Pour éviter l'émotion d'un stop brutal, les règles du jeu peuvent être définies ensemble, à froid, en amont du projet : qu'est-ce qui ferait qu'il faudrait arrêter ? Quels indicateurs sont à co-construire ? Quelles étapes intermédiaires pour questionner la pertinence de continuer ?

Au moment de l'annonce, la communication est cruciale : pas de balayage sous le tapis, expliquer pourquoi on doit arrêter donnera tous les éléments pour mieux vivre collectivement cette fin.

Si la fin d'un projet non abouti peut être vécue comme un échec, il est important que l'équipe intègre que ça ne l'est jamais totalement. Un projet est un investissement et il y a toujours des apprentissages qui peuvent accélérer de prochains projets : outils, collaborations, idées etc. Valoriser les émergences permet d'éviter le fameux « pff tout ça pour ça ! »

Les outils méthodologiques à explorer : la méthode agile, la suite de Fibonacci, les 3C (cesser – conserver – creuser), arbre à décision, matrice Eisenhower...





## Le départ

### La fondatrice quitte l'organisation ! Je décide de partir.

Dans nos quotidiens, il y a des situations où nous pouvons être simplement spectateur ou spectatrice d'une situation et vivre même une forme de peine collective. Pour les personnes qui restent, un départ n'est jamais neutre mais il n'a pas à être forcément terrifiant, peu importe la fonction de la personne qui part.

Du côté des personnes qui partent, quitter une entreprise pour un nouveau projet professionnel demande de faire le deuil de son statut au sein de l'organisation. On raccroche le dossard, on quitte l'uniforme. Dans notre société, notre identité passe encore beaucoup par notre travail, ce qui peut nous faire surinvestir émotionnellement ce type de changement.

### Comment accompagner ?

Dans les deux cas, je n'ai qu'un mot à vous dire : offboarding ! Plus le parcours de sortie est clair et lisible, plus ce sera sécurisant pour les équipes.

Les rituels sont d'une efficacité redoutable, notre cerveau adore les habitudes et la communication permet de lier le tout : partager le pourquoi, le calendrier des étapes, les contributions de chacun-e pour préparer ce changement et projeter sur l'organisation en suivant. Avoir un rôle à jouer permet de moins subir l'annonce du départ, être en action facilite le cheminement.

Pour les personnes qui partent, rédiger des écrits (procédures, consignes, documents etc.) donne le sentiment de laisser une trace, concrétise les contributions et atténue l'impression de disparaître. Un bon offboarding permet de maintenir le statut d'ambassadeur/ambassadrice et préserve votre marque employeur, bingo !

## Le changement de conditions de travail

### Changement de cadre !

Nous avons toutes et tous vécu un changement dans nos conditions de travail. Si les expériences peuvent être différentes, un des éléments qui a été difficile pour beaucoup, c'est le changement radical du jour au lendemain.

### Comment accompagner ?

Dans tout changement, il est incontournable d'accepter le temps long. L'accepter, ça veut dire l'anticiper dans notre calendrier, car il y a toujours des choses à abandonner et ce même si c'est pour un meilleur lendemain. On observe une résistance naturelle au changement alors que nous sommes tellement plastiques !

L'adhésion des équipes réside tant dans le sens de ces changements, la possibilité de pouvoir agir sur une dimension opérationnelle (même une petite partie) ainsi que dans le calendrier de déploiement.

Il est important de prévoir également un endroit, un lieu, un moment où les équipes peuvent déposer leurs freins et leurs peurs liés à l'annonce de ce changement. Le mécanisme est le même qu'un simple icebreaker qui prend la température avant une réunion, pour pouvoir libérer l'éventuelle charge émotionnelle. Une fois délestées, les équipes sont davantage prêtes à s'engager dans ce changement.

En bref, avoir la capacité de clore un chapitre, c'est :

- Vivre 2 grandes étapes : identifier puis

accepter que ce soit terminé.

- Incarner 2 postures possibles : acteur-trice ou spectateur-trice. (est-ce que la décision de clore est entre mes mains ou pas ?)

- Répondre à 2 grandes questions : comment mieux le vivre soi-même et comment accompagner son équipe à développer cette compétence ?

Pour la réponse aux deux dernières questions, pas d'outil magique qui fonctionne à tous les coups, mais tout de même quelques bons ingrédients :

- Des rituels co-construits pour marquer chacune des étapes,

- Être en conscience des émotions en soi et chez les autres pour pouvoir répondre aux besoins non-assouvis qui en découlent,

- L'importance de célébrer échec et victoire pour valoriser avant tout l'expérience partagée.

Après plus d'un an de contexte particulièrement mouvant qui nous demande d'être de plus en plus agile, savoir clore un chapitre sereinement est peut-être le meilleur tremplin pour plonger gaiement vers des lendemains encore un peu incertains. Et si c'était ça, la soft skill la plus utile en 2022 ?

# VOTRE MEILLEURE AMIE

## pour développer vos soft-skills

Par *Stéphane Nau*,  
Instructeur MBSR, Coach professionnel,  
[www.commentcava.org](http://www.commentcava.org)

Accompagner, être à l'écoute, soutenir, animer le collectif, prendre en compte les spécificités et besoins de chaque membre de l'équipe... Ces changements profonds de contexte font émerger une nouvelle figure managériale, celle du manager-coach : sa mission est de permettre à chacune et chacun de déployer son excellence professionnelle et son rayonnement personnel.

### Passer du « command & control » à « share & develop »

Chef d'orchestre avant tout, le manager de demain va donner le tempo et mettre en place toutes les conditions de l'harmonie au sein de son équipe. Poser un cadre sera toujours nécessaire, mais désormais celui-ci sera co-construit avec les collaborateurs et non imposé de manière unilatérale. Quant à la définition des objectifs, ceux-ci ne seront plus uniquement quantitatifs et centrés sur la performance individuelle. Place aussi aux compétences émotionnelles, aux attitudes collaboratives et aux objectifs collectifs !

Ce manager est amené à s'installer durablement. La qualité de la communication entre le manager et les collaborateurs ressort comme la condition prioritaire pour favoriser bien-être et performance des équipes à distance tout autant qu'en présentiel.

### 10 soft skills, 10 réponses de pleine conscience

Pour accompagner la constante évolution des métiers et des organisations, il est nécessaire d'offrir à chaque collaborateur les moyens d'atteindre son plein potentiel et de soutenir ceux qui sont en situation de difficulté. La pratique de la pleine conscience est une aide précieuse pour vous épanouir, vous dépasser, et développer vos « soft skills » pour gagner en compétences, en agilité et en performance tout en vous préservant.

(Encadré) La pleine conscience, c'est quoi déjà ?

Porter son attention de manière particulière à soi (sensations, pensées, émotions), moment après moment, de manière volontaire et sans jugement.

Le World Economic Forum a établi une liste des compétences principales en lien avec les emplois de demain (Cela tombe bien, plus de 90 % des compétences identifiées par ce rapport sont couvertes par les programmes de pleine conscience proposés par Comment ça va !) Cette liste est inspirante et parmi ces soft skills, le WEF prévoit que la capacité d'apprendre, la créativité et le leadership seront incontournables : 3 domaines dans lesquels la pleine conscience apporte une contribution forte.

### La pleine conscience, c'est quoi déjà ?

Porter son attention de manière particulière à soi (sensations, pensées, émotions), moment après moment, de manière volontaire et sans jugement.

Le World Economic Forum a établi une liste des compétences principales en lien avec les emplois de demain (Cela tombe bien, plus de 90 % des compétences identifiées par ce rapport sont couvertes par les programmes de pleine conscience proposés par Comment ça va !) Cette liste est inspirante et parmi ces soft skills, le WEF prévoit que la capacité d'apprendre, la créativité et le leadership seront incontournables : 3 domaines dans lesquels la pleine conscience apporte une contribution forte.

### Découvrez 10 soft skills et les bénéfices de la pleine conscience associés :

#### 1. Capacité d'apprentissage actif :

S'ouvrir à une vue expérientielle plutôt que réflexive  
Développer la curiosité

#### 2. Intelligence émotionnelle :

Développer la capacité de reconnaître, comprendre et accepter ses propres émotions

Composer avec les émotions des autres personnes

#### 3. Créativité et initiative :

Se mettre dans les conditions qui favorisent la créativité et les idées neuves

« Débloquer » l'esprit du stress du moment pour s'ouvrir à des solutions créatives (autant dans un moment quotidien ou dans un projet demandant de la créativité)

Développer la confiance dans le fait de prendre une initiative

#### 4. People Management :

Développer l'écoute fine et profonde pour mieux inspirer et fédérer ses équipes autour d'une vision et d'objectifs communs

Permettre à chacun de rayonner

Rester stable dans les moments relationnels difficiles

Développer la confiance en l'autre

#### 5. Collaboration et écoute :

Accueillir les différences et capitaliser plutôt que de lisser

Développer une écoute et un dialogue basé sur les besoins plutôt que sur les arguments et les égos

Développer l'unicité de la personne

### 6. Leadership et influence sociale :

Développer sa présence dans chaque acte quotidien en lien avec la vision  
Rayonner !

### 7. Prise de décision :

Prendre des décisions justes et rapides grâce à une conscience fine du contexte et des enjeux

Prendre de la distance par rapport aux situations

Développer la confiance en soi

### 8. Flexibilité mentale :

Prendre du temps pour libérer ses tensions physiques et son stress

Ouvrir un espace de réflexion plus large (élargir le champ des possibles)

### 9. Résolution de problèmes complexes :

Prendre conscience de ses conditionnements bloquants (schémas mentaux, croyances limitantes) pour mieux s'ouvrir aux situations complexes

Discerner l'essentiel de l'important

Utiliser l'analyse ET l'émotion pour résoudre des problèmes complexes

### 10. Esprit critique :

Prendre conscience de la différence entre développer un esprit critique et émettre une critique vis-à-vis de l'autre

Être plus lucide vis-à-vis de soi et des autres

Développer le non-jugement

Un entraînement bénéfique pour vous et votre équipe.

Plus vous développerez des compétences dites « douces » (soft skills) en plus de vos compétences techniques, dites « dures » (hard skills), plus vous naviguerez facilement dans le monde du travail de demain (et d'aujourd'hui !)

La pleine conscience est un entraînement permettant d'ancrer durablement l'accès à vos qualités profondes. Fondamentalement, elle vous aidera à passer du mode « faire » au mode « être », c'est-à-dire d'être plus présent à chaque action. Résultat : une meilleure efficacité en prenant soin de vous !

Vous pouvez la pratiquer par vous-même, mais l'apport de la dynamique d'un groupe sera indispensable pour progresser. Ceci peut se faire lors d'un programme de plusieurs séances (comme le MBSR - Mindfulness Based Stress Reduction), ou un cycle de pleine conscience dédié au contexte professionnel.



## Comment doper ses softs kills AVEC LE YOGA ?

Par [Lara Histel-Barontini](#),  
professeur de yoga, fondatrice  
de [Lara Happy Yoga](#),  
[www.larahistelbarontini.com](http://www.larahistelbarontini.com)

« Yoga citta vrtti nirodha » : le yoga est l'arrêt des fluctuations du mental (YSP 1,2). Le yoga propose une expérience de concentration, un chemin qui permet d'atteindre un état de paix intérieure : une belle citation tirée d'un de ses textes fondateurs, les yoga-sutras. Qu'est-ce que nous apprend cette citation ? Simplement à faire STOP, à sortir du mode « pilote automatique » et donc des décisions qui en résultent.

Pourquoi me direz-vous ? Je vous propose de prendre conscience de vos émotions et des émotions de vos collaborateurs, l'intelligence émotionnelle cela vous parle ? Je suis sûre que oui ! Remettre nos émotions au cœur, oui au centre ! car elles constituent la base des SOFT SKILLS.

Dans votre vie professionnelle et dans votre vie quotidienne, les soft skills s'acquièrent avec le cœur. Aujourd'hui, voyons ensemble comment le yoga peut nous aider à doper nos soft skills à travers une infographie.

### COMMENT DOPER SES SOFT SKILLS AVEC LE YOGA ?

**SAVOIR S'ADAPTER !**

Le yoga nous aide à nous ancrer et en même temps à trouver en nous la fluidité nécessaire pour s'adapter à ce qui se présente, et ainsi, naviguer dans l'incertitude.

La posture de l'arbre - Vrikshasana, prise de manière régulière, permet de s'ancrer, physiquement et émotionnellement.

**S'ORGANISER**

En yoga, la concentration, dharana, est la capacité à maintenir 100% de son attention sur une seule chose. Il s'agit par exemple de maintenir le regard sur un point ou sur une flamme de bougie, ou encore maintenir son attention sur un son, sur sa respiration...

- Fixer un objet aussi longtemps que possible sans cligner les yeux, la respiration est naturelle
- Fermer les yeux : l'image de l'objet devrait persister
- Faire durer cette image mentale le plus longtemps possible. Quand l'image s'efface, l'état mental est favorable à la concentration.

**LA COURTOISIE**

Si elle a pour vocation principale de créer une profonde harmonie entre le corps et l'esprit, la pratique du yoga induit aussi un sentiment d'unicité avec l'ensemble de l'humanité et un véritable altruisme.

TADASANA ou la Posture de la Montagne, qui ouvre le cœur.

**L'INTÉGRITÉ**

Dans la pratique du yoga, le but est de réduire l'ego ainsi que de se connecter avec et de développer le moi intérieur, en développant un moi d'intégrité, un moi plus entier et connecté.

Adho Mukha Svanasana, la posture du chien tête en bas

A quatre pattes, les pieds ouverts largeur des hanches, les mains à la largeur des épaules, retournez les orteils sur le sol. Rapprochez les cuisses du ventre, et, tout en gardant ce contact, poussez les fessiers vers le ciel. Sentez votre dos bien droit et allongé.

**SENS DU COLLECTIF**

Le yoga n'est pas une manière de faire, c'est un état d'être, un état d'unité.

Le Chameau (Ustrasana). Mettez-vous à genoux. Contractez les fessiers et les jambes et bloquez la position du bassin puis placez les mains dans le bas du dos ou sur les hanches, doigts pointés vers le bas.

Lara Histel-Barontini "La boîte à outils de la relaxation"  
[larahistelbarontini.com](http://larahistelbarontini.com)

# Les softs skills développées GRÂCE AUX SIESTES

Si on vous disait que la pause sieste était capable de développer vos soft skills, au même titre que la pause café ? Dès que nous sentons notre jauge de fatigue atteindre sa limite, il faut filer à la sieste pour en récolter tous les bienfaits.

D'après l'enquête conduite par Opinion Way sur les Français et la sieste au travail, nous savons que **80 %** des Français ressentent de la fatigue en journée de façon occasionnelle au travail. Un phénomène assez important puisque seulement 2 % déclarent ne jamais percevoir le fameux « coup de barre » (1) ! Pour eux, cette **fatigue a une forte influence sur leur niveau de créativité et de résistance au stress.**

En effet, nous constatons que la fatigue a des conséquences importantes :

1. **Elle limite leur résistance au stress ou leur patience**
2. **Elle réduit leur efficacité** : moins de productivité, d'implication et de rigueur
3. **Elle agit de manière négative sur leurs relations** avec leurs collègues et supérieurs

Il est facile de remédier à ses éléments néfastes et même de développer vos soft skills ! Mais alors vous vous demandez quel est le rapport avec ces derniers et le sommeil ?

Tout d'abord, les soft skills sont les compétences non-techniques en français. Ce sont des qualités humaines et liées à la personnalité. Elles se caractérisent par des **aptitudes** que nous acquérons par des **méthodes** et des techniques, qui peuvent être apprises et auxquelles nous pouvons nous former. Elles s'opposent au hard skills (ou compétences techniques) qui s'acquièrent à travers un apprentissage à l'école ou à travers des expériences professionnelles.

Nous allons donc voir ce qu'apporte une micro-sieste à nos compétences ! Il faut savoir qu'il y a trois grandes catégories de soft skills selon le Portail européen de la jeunesse.

## Premièrement, il y a les compétences analytiques.

L'esprit analytique, c'est avant tout la capacité à reconnaître les problèmes, à y réfléchir de façon détaillée et à y trouver des solutions. Sachez que les plus complexes des compétences analytiques peuvent être assimilées à des soft skills.



Elles incluent :

- La résolution de problèmes complexes
- La prise de décisions
- L'auto-motivation
- La gestion du temps

Pour cette catégorie, faire des siestes permet d'explorer les possibilités. Elle nous apprend à appréhender les problèmes que nous pouvons rencontrer, prendre des décisions et planifier des actions en vue de réaliser des objectifs professionnels. Faire des micro-siestes nous permet de nettoyer l'espace de stockage temporaire du cerveau pour que celui-ci soit prêt à recevoir et à retenir toutes les nouvelles informations.

## Deuxièmement, les compétences de communication.

Il s'agit des compétences que nous utilisons pour créer des liens entre les

individus. Elles font appel à l'intelligence émotionnelle et il est donc difficile de bien les gérer si nous sommes fatigués et stressés.

Les compétences de communication les plus sollicitées dans l'environnement de travail sont :

- L'empathie
- L'écoute active
- L'aisance à l'écrit
- Le travail en équipe

Pour ces compétences les siestes permettent de **gérer notre stress** et d'augmenter nos réflexes. Se reposer **renforce aussi notre processus de mémorisation** : elle favorise l'attention et nos capacités de réaction et de concentration. Lorsque nous sommes reposés et détendus, il est donc plus facile pour nous d'interagir avec nos collègues et faire preuve d'empathie.

### Et puis la dernière, mais pas des moindres : la créativité !

Nous avons un processus de génération du cerveau humain qui permet de faire émerger de nouvelles idées spontanément ! Mais pour que la magie opère il faut que notre cerveau soit reposé et loin du stress, c'est pour ça qu'il est important de prendre du temps pour un moment de répit bien mérité.

Intéressons-nous à une récente étude réalisée par des chercheurs dont la Dre Emmanuelle Volle à Paris, à l'Institut du cerveau et de la moelle épinière de l'Hôpital de la Pitié-Salpêtrière, ou encore par le Pr Roger Beaty, chercheur et professeur adjoint à l'Université d'État de Pennsylvanie (2). L'objectif était d'étudier le cerveau et ce qu'il se passe lorsque nous utilisons notre créativité.

Certains modèles ont déterminé que le processus créatif comprendrait deux étapes : la production d'idées et leur évaluation. Il y aurait trois réseaux cérébraux qui y joueraient un rôle clé :

- Le réseau du mode par défaut : ce système est activé pendant le repos et permet le vagabondage mental, l'élaboration de projets d'avenir, les rêveries. Il entrerait donc en jeu lors de la production des idées.

- Puis ce serait ensuite, le réseau de saillance : ce réseau repérerait, parmi la multitude de stimulus que nous recevons, ceux qui sont pertinents. Il joue donc un rôle crucial dans la sélection d'idées.

- Pour finir il y a le contrôle exécutif : il est activé quand il est nécessaire de se concentrer ou de contrôler le cours de ses pensées. Ce système a pour mission d'évaluer les idées que le réseau par défaut du mode a fait surgir et de déterminer si elles répondent au but que l'on veut atteindre.

La Dre Emmanuelle Volle affirme qu'« il y a plusieurs décennies, on a remarqué que ce réseau était désactivé quand une personne effectuait une tâche et, qu'au contraire, il était activé pendant le repos. C'est la raison pour laquelle on l'a appelé le réseau du mode par défaut »

C'est un réseau qui permet le vagabondage mental, l'évocation de souvenirs, la rêverie, l'élaboration de projets à venir. Celui-ci s'alimenterait dans le bassin de la mémoire à long terme. « Le réseau du mode par défaut laisse notre esprit aller dans différentes directions. Il est associé à la fois à l'imagination et à la mémoire. Il permet d'associer des informations de différentes manières. C'est un genre de système de production d'idées qui est utile pour obtenir des pensées créatives », explique le Pr Beaty suite à ses recherches (2)

Une bonne sieste fera donc le plus grand bien. Elle vous rendra encore plus créatif et stimulera votre cerveau à votre réveil.

Retenez donc que pour pouvoir améliorer ses softs skills, il faut être dans une optique de détente. Sachez que les décisions prises dans le calme sont plus rationnelles que celles prises sous l'effet du stress. Et de ce fait **l'esprit d'innovation dépend de cette énergie**. Or nous passons 47 % du temps de notre journée perdu dans nos pensées, d'après Julien Bouret, coach en bien-être professionnel (3). Cette pollution mentale prend beaucoup d'énergie. Pour la faire cesser, il faut vous accorder **un moment de répit** dans la journée. Pratiquer la micro-sieste dès que vous en ressentez le besoin est essentiel.

N'oubliez pas que le bien-être, le talent et les compétences passent par le repos.

Il est difficile pour quiconque d'être efficace, productif, créatif, visionnaire s'il ne s'autorise même pas quelques minutes de pause. Rien de tel donc qu'une vraie

micro-sieste pour repartir l'esprit léger. L'inconscient en profitera pour faire de la place. Alors prenez le temps de fermer les yeux quelques minutes, pour augmenter vos performances.

#### Sources :

(1) [https://www.huffingtonpost.fr/2016/06/20/sieste-travail-francais-fatigues\\_n\\_10565950.html](https://www.huffingtonpost.fr/2016/06/20/sieste-travail-francais-fatigues_n_10565950.html)

(2) <http://fmoq-mdq.s3.amazonaws.com/2019/12/004-014-VieProfessionnelle-1219-3.pdf>

(3) [https://www.challenges.fr/emploi/management/carriere-a-competences-egales-les-soft-skills-font-la-difference\\_32329](https://www.challenges.fr/emploi/management/carriere-a-competences-egales-les-soft-skills-font-la-difference_32329)



# Apprendre “par corps”

Par *Benoît Campargue et Aurélien Rothstein*,  
associés d'Engagement & Performance,  
[www.engagement-performance.com](http://www.engagement-performance.com)

## Les soft skills n'ont rien de soft

Pour réussir, connaître son métier ne suffit plus.

Combien de salariés peinent à progresser dans les organisations par manque d'empathie, d'aisance relationnelle ou de leadership?

En réalité, développer les “soft skills” est autrement plus difficile que d'assimiler une somme de connaissances. Cela demande un profond travail sur soi-même qui dérange et chahute nos valeurs. Notre conviction: si le savoir-faire peut s'apprendre par cœur, le savoir-être s'apprend “par corps”.

## 1° L'Échauffement, pour se reconnecter à soi et aux autres

Nos ateliers débutent toujours par un court échauffement physique.

Cette séquence informelle est cruciale à plusieurs titres :

- Elle coupe avec le flot continu des réunions,
- Elle remobilise physiquement et psychiquement,
- Elle fait émerger des sourires, des regards, et refait circuler de l'énergie positive au sein de l'équipe.

## De l'engagement et de la performance

Nos parcours respectifs à haut niveau — l'un dans le sport, l'autre dans le management — nous ont enseigné l'impact des compétences interpersonnelles sur la performance.

Au travers d'Engagement & Performance, nous mettons cette expérience au service des entreprises et de leurs équipes, afin que chacun puisse trouver la posture qui le rendra performant dans son rapport aux autres.

Pour faciliter cette transmission, nous avons mis au point la méthode 4E: Échauffement - Electrochoc - Entraînement - Engagements



Engagement & Performance 2021 ©

## 2° L'Électrochoc, le déclic dans la pratique

“Il faut trembler pour grandir” écrivait René Char.

La prise de conscience est l'étape la plus éprouvante. Elle implique à la fois l'acceptation de sa vulnérabilité et le deuil de ses croyances les plus ancrées.

En mettant les collaborateurs dans des situations stimulantes, il devient possible de reproduire les mécanismes inconscients, puis de les observer et de les déconstruire.

Par exemple, pour travailler sur la gestion de conflit, nous mettons en pratique un des grands principes du judo qui est d'utiliser l'énergie de son partenaire en faisant un pas de côté, plutôt que de lui résister. Ce simple exercice marque les corps et les esprits. Le ressenti physique de la circulation de l'énergie permet à chacun de réévaluer son propre rapport au conflit.

Pour réussir “l'électrochoc”, nous choisissons le plus souvent un environnement décalé (comme un dojo de judo), qui permet aux équipes de se libérer plus facilement du poids du



### Exemple :

“Le leadership par le judo” avec 50 collaborateurs de Lefebvre-Dalloz, sur les tatamis de la Fédération Française de Judo

Engagement & Performance 2021 ©

### 3° L'Entraînement, la démarche de progrès

Une fois la prise de conscience réalisée, il s'agit de se "reprogrammer" pour adopter les bons comportements, les bonnes postures. Or, les comportements relationnels sont bien trop complexes pour ne les apprendre que dans les livres.

Dans le monde du sport, l'entraînement permet de répéter ses gammes pour se rapprocher du geste parfait, tout en trouvant son propre style. Dans le

monde de l'entreprise, il existe très peu d'occasions de s'entraîner, et donc très peu d'occasions de progresser.

Pour s'entraîner à collaborer, des challenges ludiques ou sportifs par équipe, répétés et suivis d'un débrief, permettent de mettre en place une démarche de progrès tout en prenant du plaisir. En illustration, le simple jeu du tir à la corde permet de s'entraîner à se synchroniser tout en acceptant les différences au sein de son équipe.



### 4° L'Engagement, le contrat de changement

Chassez le naturel, il revient au galop !

Pour que s'amorce le passage à l'action, il est essentiel que chaque collaborateur verbalise ce qu'il a appris et l'engagement qu'il prend vis-à-vis de lui-même et/ou des autres. Cet engagement oral, surtout s'il est public, est bien plus puissant qu'une note sur un carnet qui ne sera probablement jamais rouvert.

De surcroît, nous offrons aux équipes des symboles durables (cadeaux, vidéos, etc.) qui rappelleront à tout moment ces temps d'apprentissage, de manière positive. Une plante peut être par exemple le symbole parfait d'une compétence dont il faut s'occuper pour qu'elle grandisse.

Pour finir, nous mettons systématiquement des points de suivi une semaine, un mois et trois mois après le début de l'action. Ils ont l'intérêt de remettre les projecteurs sur le changement attendu, d'encourager les progrès et de surmonter les éventuels obstacles.

*Nos clients le disent : **"En apprenant par "corps", nous progressons plus vite et sommes plus engagés que jamais !"***



# SOFT SKILLS :

## la Nature peut-elle nous inspirer ?

Par *Estelle Becuwe*,  
consultante qualité de vie et santé au travail  
Action Spinoza, facilitatrice Métanature®,  
et *Audrey Berté*,  
coach & consultante en épanouissement  
professionnel Action Spinoza,  
organisatrice de retraites en silence,  
<http://academiespinoza.fr/>  
et <http://fabriquespinoza.fr/action-spinoza/>



La Nature, vue comme l'ensemble du vivant, est un terrain d'observation dans lequel puiser de nombreux modèles de soft skills : autonomie et coopération, résilience et adaptabilité...

La Nature ne cesse de nous délivrer ses bienfaits : nous y puisons ressources alimentaires et textiles, matières premières minérales et matériaux de construction. Mais aussi et surtout la Nature est essentielle à notre équilibre et à la santé : les effets du contact avec la Nature sur le niveau de stress, sur l'immunité, sur la fatigue, sur la santé cardiovasculaire sont prouvés.

Pour donner un exemple concret parmi plein d'autres, les études montrent qu'au bout de 90 minutes de marche dans un milieu naturel, le cerveau rumine moins et notre capacité d'attention augmente. Mais sans avoir besoin de lire les nombreuses

études scientifiques sur le sujet, la plupart d'entre nous ressentent plus d'énergie et de bien-être dans un environnement naturel par rapport à un environnement urbain.

Enfin, la Nature nous guide : les végétaux ou animaux, les espèces comme les écosystèmes peuvent être une source infinie d'inspiration pour nous aider à évoluer et à être plus efficaces. Les principes du vivant, source d'inspiration pour des soft skills essentielles dans les organisations

Dans son étude « Nature, Santé et Engagement », la Fabrique Spinoza retient 9 Principes du Vivant, qui servent de guides pour faire émerger des actions en faveur de l'engagement écologique des citoyens. Les Principes du Vivant correspondent aux grandes règles de fonctionnement des espèces vivantes, il en existe 16 au total.

Dans le monde de l'entreprise, ces principes sont également de grandes sources d'inspiration pour travailler postures et attitudes. Voici des exemples de principes et leur possibles applications :

- **“Le vivant encourage la diversité”** : j'accepte et je suscite la diversité, des personnes et des cultures, des expertises et des points de vue, comme facteur de croissance.

- **“La vie s'organise grâce à l'information”** : je développe ma curiosité, je recherche et partage les informations, je communique, pour soutenir la créativité et l'efficacité.

- **“La vie crée à partir d'erreurs”** : j'accepte mes erreurs et celle de mes collègues ou de mon équipe, comme source d'innovation et d'amélioration de la performance.

- **“La vie tend à optimiser plutôt qu'à maximiser”** : je lâche le perfectionnisme et me concentre sur les missions à valeur ajoutée et les effets de levier.

- **“La vie est compétitive sur un socle de coopération”** : je cultive la solidarité et je m'appuie sur la coopération pour maximiser mon efficacité.

- **“La vie est interconnectée et interdépendante”** : j'ai conscience des impacts de mes actions sur mon environnement et du fait que je fais partie d'un ensemble interconnecté.

### **Développer les soft skills grâce à la Nature : de la méthode, de la méthode, de la méthode !**

Comment concrètement s'appuyer sur les éléments naturels pour développer les soft skills d'une équipe ou d'une organisation ? Zoom sur deux méthodes structurées sur lesquelles s'appuyer pour travailler collectivement sur le développement de soft skills :

#### **Métanature®**

Méthode d'accompagnement hors les murs par excellence, Métanature s'appuie d'une part sur la symbolique des éléments naturels et d'autre part sur les projections personnelles des participants pour conduire le changement, développer la créativité, favoriser la connaissance de soi et des autres et ainsi mieux fonctionner ensemble.

Alors la Nature, loin de servir uniquement de cadre aux séances de travail, devient vecteur de changement grâce aux approches symbolique, métaphorique et projective : les arbres, fleurs, cours d'eau... sont utilisés comme supports projectifs pour, par exemple, permettre des prises de conscience et le développement de soft skills.

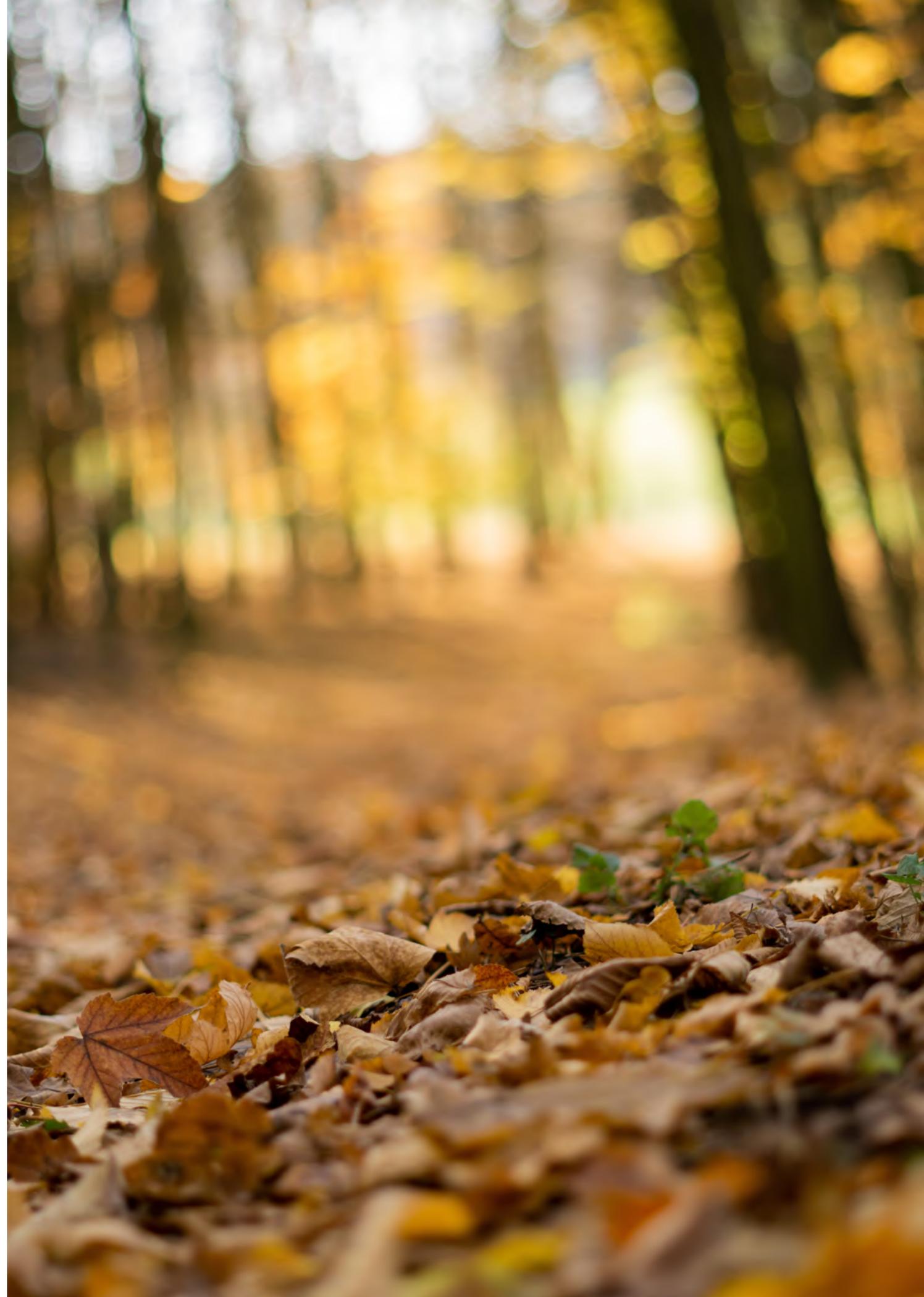
#### **La permaculture**

La permaculture est une approche systémique qui permet de créer des écosystèmes viables en s'inspirant des lois de la nature. Elle présente 12 principes qui sont des outils conceptuels pour réinventer notre environnement et notre comportement de façon créative ainsi que 3 grands principes éthiques qui servent de guide pour mettre en œuvre les outils de conception. Parmi ces principes certains peuvent être inspirants dans le développement de la résilience et

de l'adaptabilité. Par exemple:

- “ Utiliser le changement et y réagir de manière créative”: profiter d'un départ pour revoir l'organisation d'une équipe, chercher à recadrer pour donner un nouveau sens à une situation difficile
- “Collecter et stocker de l'énergie” : utiliser des processus d'intelligence collective, identifier comment créer du vide quand l'agenda d'une journée est dense, faire une vraie pause repas, détaché de son ordinateur
- “Ne pas produire de déchets”: fonctionner de manière itérative en recyclant ce qui a déjà été fait, mettre en place un compost à idées
- “Utiliser et valoriser la diversité”: mettre en place des temps de divergence, émergence et convergence, organiser les équipes de façon à ce qu'elles soient pluridisciplinaires

Le vivant, ayant eu à résoudre tellement de défis avant nous, recèle nécessairement une source infinie de façons de faire qui peuvent nous inspirer. Comme le dit Gilles Boeuf, expert en bio-inspiration “il y a littéralement 4 milliards d'années de R&D dans la nature”. La nature, tout comme l'humain, communique, interagit, gère tout un tas de situations, crée sans cesse et nous offre ainsi par analogie des modèles vertueux et innovants pour nous développer en matière de compétences comportementales.



Le blog

Les hors-séries

Les livres blancs



Mood  
Work

Découvrez Moodwork,  
la meilleure solution pour le bien-être au travail

## À propos de **Moodwork**

Sur web et sur mobile, Moodwork met sa méthodologie à la disposition de chacun. Celle-ci permet de mieux comprendre sa situation de QVT, d'agir dessus et d'être accompagné par des spécialistes.



### ÊTRE ACCOMPAGNÉ

Nos spécialistes et vos acteurs de la prévention accompagnent chacun de vos salariés via chat, téléphone ou visioconférence.



### APPRENDRE

Permettez à vos salariés de développer leur soft skills et d'agir sur leur QVT grâce à des ressources adaptées à leurs besoins.



### S'AUTO-ÉVALUER

Donnez à vos salariés l'opportunité de mieux comprendre leur QVT grâce à différents outils d'auto-évaluation.

Tous nos outils sont développés en interne par le pôle recherche de Moodwork et s'adaptent en fonction des métiers et des entreprises !

Découvrez Moodwork

môød  
Work



Olympēs  
kits et outils *malins* pour managers *engagé.e.s*

IINC Institute  
of NeuroCognitivism  
EXPLORE ADAPTIVE INTELLIGENCE



NAP  
& U  
→

ETRE  
*en mouvement*



ART  
FOR  
me



MURANO CONSEIL  
performance that *makes sense*

BLOOMR  
IMPULSE

OLY  
Be

Académie  
Spinoza  
Branche formation de La Fabrique Spinoza

MPI  
conseil



Happy  
Quest

**Rédaction en chef**  
Fabienne Broucaret

**Relecture**  
Nathan Marseault

**Maquette et mise en page**  
Anaïs Schmitt

**Crédit couverture**  
Illustration : Albane Devouge

Un **GRAND MERCI** à tous nos contributeurs !

Dans le monde du travail d'aujourd'hui, les compétences techniques sont certes importantes, mais elles ne font pas tout. Savoir s'adapter, faire preuve de créativité, être capable d'avoir un esprit critique et de résoudre des problèmes complexes, développer son intelligence émotionnelle...

Voilà autant de soft skills, ces compétences dites douces, qui semblent désormais indispensables pour être performant et s'épanouir professionnellement.

Réalisé de manière collaborative avec les membres de l'annuaire du bien-être au travail de My Happy Job by Moodwork, ce 11ème hors-série va vous aider à identifier vos soft skills pour mieux les cultiver et les valoriser au quotidien.

Au menu :  
Plus de 15 articles et interviews pour vous apporter des pistes de réflexion et d'action.

**Bonne lecture !**

