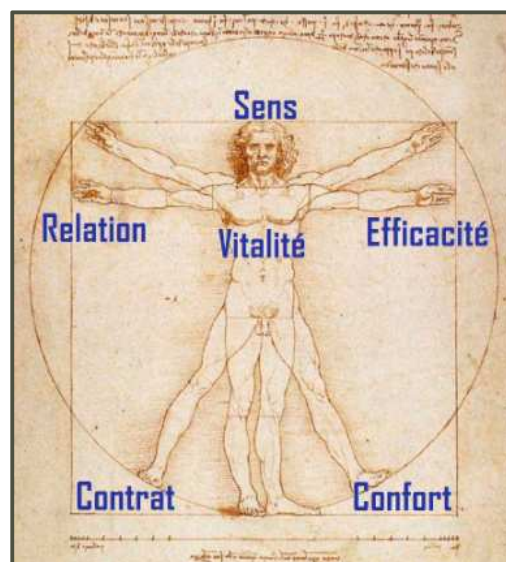


# Bien Être-Aptitude

© Sandrine ZERBIB LUCAS - Fabrice LACOMBE

## Analyse et leviers du bien être au travail



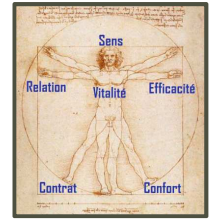
*Une démarche et un outil*

*Au service de l'entreprise*

*Au service des salariés*

<i>Les risques psychosociaux : une évolution sociétale</i>	<i>page 2</i>
<i>Un sujet médiatisé une réponse</i>	<i>3</i>
<i>Objectifs de la démarche</i>	<i>4</i>
<i>Déroulement de la démarche</i>	<i>5</i>
<i>Le questionnaire BE-APTITUDE</i>	<i>6</i>
<i>Les 6 moteurs du bien-être au travail</i>	<i>7</i>
<i>Les résultats</i>	<i>8</i>
<i>BENEFICES</i>	<i>10</i>
<i>Exemples d'actions d'accompagnement</i>	<i>11</i>
<i>Les auteurs</i>	<i>12</i>

**FLC**



## Analyse et leviers du bien être au travail

### **Les risques psychosociaux : une évolution sociétale**

*Les évolutions technique, économique et sociologique ont modifié de façon profonde depuis 20 ans nos organisations et notre relation au travail. D'abord technique, l'informatique a transformé toutes les organisations, les modes de décisions, de pensée. Economique ensuite, nous vivons une suite de crises qui remettent en cause les modèles de production et d'organisation. Enfin sociologique, les comportements ont changé et l'on assiste à quatre phénomènes importants qui impactent notre façon d'aborder nos vies : l'individualisme (le chacun pour soi), l'agressivité (l'autre est un obstacle), l'impatience (le maintenant et tout de suite !), la solitude (je n'ai besoin de personne)... Quatre phénomènes dont on ne peut plus savoir s'ils sont une cause ou une réponse au mal être, vraisemblablement les deux, dans un cercle vicieux. Une chose est sûre, une organisation doit prendre en compte ces phénomènes et identifier en quoi elle les favorise ou, au contraire, les atténue en rétablissant du lien social.*

#### **L'origine du bien-être / mal être.**

*Les facteurs de stress sont nombreux au travail : difficultés économiques, relations tendues, accélération des changements, surcharges, interruptions, ... Lorsque l'on parle de mal être au travail, ce que l'on peut prévenir ce ne sont pas tous les facteurs de stress - tout est facteur de stress ! - mais comment la combinaison des facteurs peut avoir un effet multiplicateur.*

*Tout comme on ne peut éliminer le stress du travail, on ne peut faire abstraction des contraintes de la productivité. La lutte contre les risques psychosociaux ne peut se comprendre qu'en intégrant la dimension économique. Il s'agit bien de dissocier le stress positif, du burn-out ou du désengagement.*

#### **La place du cadre**

*Le cadre à une position spécifique dans l'organisation : responsable à la fois de la dimension humaine et économique, il est garant des relations établies et de l'atteinte des résultats. Le mal être du cadre a des conséquences directes. Elles se traduisent par des dysfonctionnements techniques (erreurs d'appréciation, mauvaises décisions, ...) et relationnels (irrespect, manque de communication, relations négatives...)... Ces dysfonctionnements du cadre peuvent aller jusqu'à un comportement de harcèlement.*

*A contrario, un cadre « bien dans son travail » limite le stress de son entourage en réalisant, par exemple, des entretiens d'évaluation justes, en contribuant à des relations apaisées...*

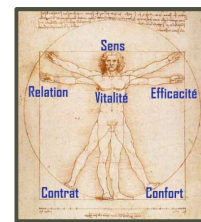
#### **Le cadre dans des organisations changeantes**

*Dans ces contextes, nous sommes amenés à nous poser la question : Comment les organisations et les cultures d'entreprises autorisent-elles, voir favorisent-elles le dysfonctionnement des personnes ?*

*Permettent-elles vraiment le dialogue ? Comment posent-elles le curseur entre un niveau de stabilité suffisant pour se sentir « confortable » dans son travail et l'ouverture sur l'environnement nécessaire et à l'innovation ?*

*Comment permettent-elles de donner du sens à son travail, de créer un projet suffisamment commun, y compris dans des contextes de changements rapides. Il revient parfois aux cadres de gérer des résistances aux changements qui propagent une culture de la victimisation et des blocages « broyeurs » d'énergie...*

\* Nous entendons par dysfonctionnement tout comportement, action ou attitude qui porte atteinte au processus, aux règles de la structure. La personne privilégiée (inconsciemment) des enjeux psychologiques au détriment des enjeux de la réalité objective.



## Analyse et leviers du bien être au travail

### Un sujet médiatisé

La question des risques psychosociaux monte en puissance : dirigeants et syndicats s'en inquiètent : des scandales éclatent, des drames humains interviennent, les juristes légifèrent, les plaintes s'accumulent ... La peur engendre la médiatisation, la médiatisation renchérit la peur...

Au-delà des enjeux humains, le mal-être a un coût et pèse sur la rentabilité des organisations : absentéisme actif et passif, diminution de la productivité, baisse de la qualité du service rendu au client, capital image détérioré. Il faut agir. Mais comment ? Quelle est l'alchimie du bonheur au travail ? Faut-il s'attacher à faire changer les comportements par de nouveaux codes de « bonne conduite » ? Promouvoir une nouvelle forme de convivialité ?

Sans doute, mais pas seulement. **Une approche exclusivement centrée sur l'individu ne suffit, ni à anticiper ni à guérir.** Le bien-être ou le bien-vivre dans une organisation donnée ne peut résulter que d'une interaction entre facteurs individuels, organisationnels et environnementaux. Le nouvel objectif est bien de faire du bien-être un sujet pragmatique enraciné dans la vie quotidienne et le jeu de contraintes des organisations.

C'est dans cet objectif, que nous avons mis au point la démarche Bien Etre-Aptitude. Par cette approche, nous cherchons à traiter le sujet "actual", c'est-à-dire réel transparaissant dans la médiatisation des risques psycho-sociaux – qui est bien la rupture du cercle vertueux liant satisfaction des collaborateurs et rentabilité des organisations.

### Une réponse

**Bien-Etre Aptitude** est un outil d'évaluation et d'amélioration du Bien-être et du bien travailler ensemble.

**La spécificité de l'outil est d'analyser l'articulation entre les différents facteurs de stress et de bien-être, dans une organisation donnée, pour identifier les leviers d'une meilleure satisfaction et efficacité au travail.**

**Bien-être- Aptitude** repose sur 6 moteurs du Bien-être que de nombreuses études qualitatives réalisées sur le terrain auprès d'organisations publiques et privées, nous ont permis d'isoler.

Tous en interaction les uns avec les autres, certains moteurs ont une coloration, de prime abord, plus entreprise et environnement, d'autres plus individuels, personnels. Chacun des ces moteurs englobe lui-même trois registres allant du macro au micro... Au total, 18 Variables sont alimentées par BE-Aptitude pour traduire finement les freins et les leviers du Bien-Etre dans des organisations aux cultures, aux environnements et aux collaborateurs de profils différents.

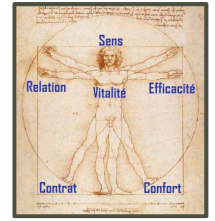
Une fois les leviers identifiés, des actions pourront être proposées dans une démarche participative. Ces actions peuvent se décliner autour de quatre grands axes:

Le sens partagé : quelles communications pour enrichir ensemble le sens de la mission dans un environnement changeant ?

L'organisation et ses outils : Comment rétablir des repères et du lien social pour se sentir à la fois suffisamment confortable et décisionnaire dans ma mission ? Comment s'accorder sur des priorités pour renforcer la vitalité des hommes et des structures ?

Le management : Comment engendrer des relations positives et efficaces dans mon équipe ?

La personne, son implication : Comment me sentir mieux dans mon travail ?



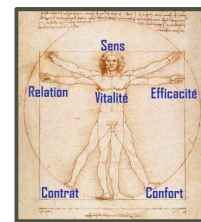
## Analyse et leviers du bien être au travail

### Objectifs de la démarche

- Etablir un diagnostic objectif et partagé du Bien-être au Travail ;
- Fournir une méthodologie de recueil et de traitement de l'information quantitative, garantissant
  - la libre expression et l'anonymat de chacun ;
  - la mise en évidence des différents niveaux de risques ;
  - l'identification des causes et des leviers d'amélioration ;
  - la lisibilité des résultats pour l'ensemble des acteurs.
- Illustrer et Concrétiser le diagnostic par des « faits saillants » de la réalité vécue recueillis lors d'entretiens confidentiels ;
- Assurer la pérennité de la démarche par l'engagement des acteurs.

#### LES 5 CONDITIONS D'UNE ACTION PERENNE

- Engagement de la Direction et des Partenaires Sociaux
- Constitution d'un comité de pilotage
- Adhésion de l'encadrement pour examiner les modes organisationnels
- Information et implication de l'ensemble du personnel de façon à installer un climat de confiance
- Recours à des compétences extérieures notamment pour le diagnostic



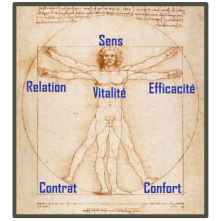
## Analyse et leviers du bien être au travail

### Déroulement de la démarche

Nous proposons une démarche d'entreprise qui s'articule en 6 étapes :

1. **Constitution du comité de pilotage de la démarche** : Il s'agira, après un entretien de cadrage avec le dirigeant de l'organisation et du représentant du personnel de
  - Désigner les membres du comité du pilotage de la démarche
  - Définir le panel de personnes à consulter lors d'entretiens individuels et confidentiels
  - Adapter les questions du questionnaire BE-APTITUDE aux enjeux de l'organisation
  - Réunir le comité de pilotage pour lancer la démarche et se mettre d'accord sur les modalités d'intervention (pilotes, agenda, communication des résultats, actions curatives immédiates, organisation de la mise en œuvre des actions de préventives)
2. **Accompagnement de la communication de la démarche** : pour garantir l'impartialité du diagnostic et le respect des règles déontologiques comme l'anonymat, les consultants prévoient une réunion de lancement de la démarche. Ils pourront accompagner également la communication écrite (lettre d'intention, notes explicatives, etc.)
3. **Organisation de la consultation par questionnaire, recueil des réponses, exploitation et consolidation des réponses** : les questionnaires pourront être adressés au domicile des salariés et collectés directement à l'adresse du consultant ou être alimentés sur ordinateur. Le consultant s'engage à préserver en toute circonstance l'anonymat de chaque répondant.
4. **Réalisation des entretiens individuels auprès du panel, exploitation et réalisation du rapport final** : Les entretiens auront pour objectif de préciser le diagnostic et de mieux calibrer les leviers d'actions. Ils permettront de recueillir des verbatim particulièrement significatifs de la situation vécue.
5. **Restitution du rapport auprès du comité du pilotage et de l'ensemble des agents**  
La restitution des résultats pourra se faire en deux voire trois temps :
  - Auprès du dirigeant et du représentant du personnel, commanditaires de la démarche pour valider les résultats et jauger les différents leviers d'action ;
  - Auprès du comité de pilotage et panel de personnes consultées en entretiens ;
  - Auprès de l'ensemble des participants de façon à faire aussi de BE-Aptitude un outil de communication et de dialogue social. Cette restitution se fera selon le nombre des participants en séances plénières ou en petits groupes pour favoriser les questions et les réponses. Elle s'accompagnera d'une sensibilisation aux moteurs du Bien Etre au travail. Elle sera l'occasion de lancer le groupe de travail d'analyse des résultats.
6. **Animation du groupe de travail d'analyse des résultats**  
L'animation du groupe favorisera l'émergence d'un consensus sur les actions à mener et les modalités de suivi (répartition des rôles, échéancier, premières actions, indicateurs, pilotes)

Le cas échéant, les actions pourront faire l'objet d'un accompagnement.



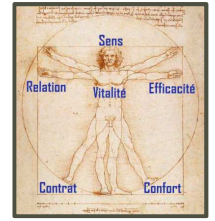
## Analyse et leviers du bien être au travail

### Le questionnaire BE-APTITUDE

- Un questionnaire de 100 questions (20 minutes) ;
- 6 moteurs de Bien Etre comprenant 18 variables identifiées à partir d'études qualitatives dans des organisations publiques et privées ;
- Une présentation ergonomique minimisant le temps de réponse (possibilité de saisie directe sur ordinateur, diversité des formes de question : oui/non ; curseur, choix multiples, pondération) ;
- Une visualisation des effectifs sur une échelle de satisfaction
- Une localisation et une pondération des « niveaux de risques » ;
- Une exploitation multifactorielle pour personnaliser les résultats et mettre en évidence les effets de leviers ;
- Une notation et un vote des acteurs sur les critères de bien être essentiels de façon à hiérarchiser les actions en fonction des cultures et des profils des collaborateurs
- Une restitution sous forme d'indicateurs, de diagrammes et de commentaires ;

#### 1. Le questionnaire : exemple de questions et d'affirmations

15a	Je pense que ma contribution individuelle est reconnue et valorisée dans l'entreprise .
17b	Pensez-vous avoir des possibilités concrètes d'évolution ?
19a	Avez-vous, quasiment tous les ans, l'occasion de participer à des formations ?
21c	J'ai le sentiment d'avoir un certain droit à l'erreur.
24d	.Je me sens très souvent "lâcher", sans filet sur des missions difficiles.
29a	Mon chef ne sait pas déléguer, je me sens peu autonome et peu reconnu.
31c	J'apprécie mon autonomie. Elle génère du stress mais aussi une intense satisfaction personnelle.
33b	Parfois, je passe outre les procédures pour travailler efficacement. Mon chef le sait.
27d	Je suis toujours la procédure pour ne pas commettre d'erreurs.
42a	Mon travail me permet de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
45a	Avez-vous la perception de disposer de suffisamment de temps pour bien faire votre travail ?
51c	Certains de mes collègues sont comme des amis.
56b	Certains de mes collègues me "minent" la vie.
61c	Globalement, on s'apprécie dans l'équipe.
63a	Dans mon équipe, c'est hélas chacun pour soi.
67d	Le travail avec mes collègues me procure parfois une forme d'enthousiasme.
71d	Je me sens bien dans l'équipe. Nous avons une bonne complémentarité.
75a	Vous sentez-vous trop isolé dans votre travail ?
77b	J'ai souvent la perception de travailler en doublon sur certaines tâches ou même sur un projet.
83d	Pensez-vous que votre service coopère de façon efficace avec d'autres services de l'entreprise ?
87a	Mon travail me donne la sensation d'être utile et efficace. Cela est nécessaire à mon équilibre.
91c	J'ai la possibilité de défendre et concrétiser mes idées dans mon travail
95d	A la fin de la journée, j'éprouve la bonne fatigue du travail "utile".
98b	Mon travail est répétitif, que tout le monde pourrait le faire.



## Analyse et leviers du bien être au travail

### Les 6 moteurs du bien-être au travail

**SENS** : les moteurs des individus ne sont pas seulement relationnels et financiers. Les visions, les idéologies partagées constituent également un puissant facteur de Bien-être. Cela concerne à la fois le sentiment d'appartenance, l'adhésion aux valeurs, la fierté du travail que l'on réalise, la compréhension des stratégies mises en œuvre. A l'inverse, dans un certain nombre d'organisations, les idéologies politiques paraissent l'emporter sur la « mission » et entrer en contradiction avec les visions individuelles de ce qui est primordial dans son travail. Des perceptions de double langage, destructeur de sens, apparaissent. Là, encore, le curseur de l'importance de ce critère varie d'un individu à l'autre, chacun donnant différemment du sens à sa vie. Quoiqu'il en soit, derrière les problématiques de sens, se cachent souvent des enjeux de convergence ou de divergence d'intérêts provoquant diverses formes de résistances au changement.

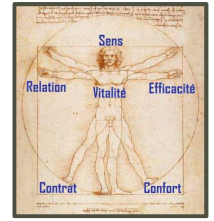
**RELATION** : la nature des relations a un fort impact sur le ressenti du bien être ou du mal être au travail. Ce critère renvoie, à priori, directement aux aptitudes individuelles : Il est, semble-t-il, du ressort de chacun de construire facilement des relations avec les autres. Pourtant, la qualité des relations constitue aussi le fruit de ce qu'encourage ou interdit l'organisation, à la fois dans les relations horizontales (convivialité, clubisme) et dans les relations verticales avec le management. L'histoire de l'entreprise, ses « non-dits », n'est pas neutre dans la construction au quotidien d'un climat de confiance ou de défiance.

**VITALITE** : dans le facteur vitalité entrent en ligne de compte, de façon égale, l'énergie positive des individus et des organisations : une entreprise ne peut avoir de bonne vitalité si ses acteurs n'en ont pas. Des individus très « vitaux » ne suffisent pas à insuffler la vie à une organisation « pesante ». Dans ce système bouclé, un facteur clé de la vitalité est un bon management de la transversalité, la fertilisation des idées inter-services au bénéfice d'une cible commune permettant à chacun d'exercer une forme de créativité et à l'organisation d'être plus agile. Le manque de vitalité peut s'analyser par la déperdition d'énergie liée aux cloisonnements, le burn-out peut s'expliquer par des dysfonctionnements d'organisation et de Systèmes d'Informations. En fin de compte, le manque de vitalité est le début du mal-être : Ai-je au début de la journée de la vitalité ? Ai-je encore, à la fin de la journée, la vitalité que donne le travail jugé utile, efficace et... l'estime de soi ?

**EFFICACITE** : Ce facteur induit directement le niveau d'Efficacité Managériale soit la capacité des managers de proximité à créer ou pas au sein de l'équipe de la synergie et de la coopération. Il en couvre l'instrumentation soit la délégation des pouvoirs, le système d'objectifs, d'évaluation et de récompense. Ce facteur est à la fois polarisé entreprise et individu : les cultures d'entreprise prônant un certain type de managers auxquelles se raccorder ou pas les préférences individuelles.

**CONTRAT** : Il s'agit du Contrat Social noué explicitement ou implicitement entre les acteurs et les organisations par exemple les possibilités d'évolution de carrière, les systèmes de motivation financiers ou pas, l'égalité des chances réelle ou déclarée, la possibilité du recours en cas de comportement déviant. Ce « moteur » est bien sûr un déterminant clé du Bien-être au Travail. Il est apparemment indépendant des acteurs. Pourtant les préférences et systèmes de pensée des différents collaborateurs impactent fortement la perception positive ou négative d'un contrat jugé gagnant/gagnant ou Gagnant/perdant ....

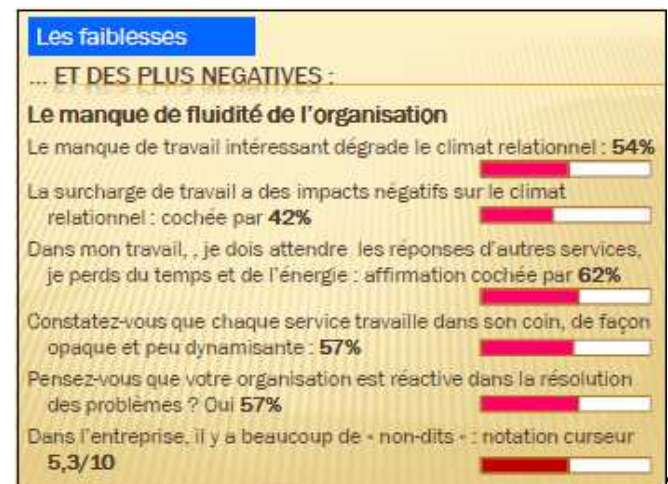
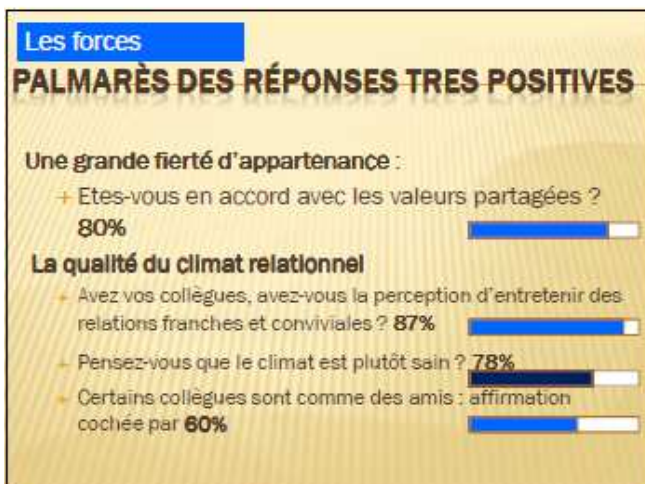
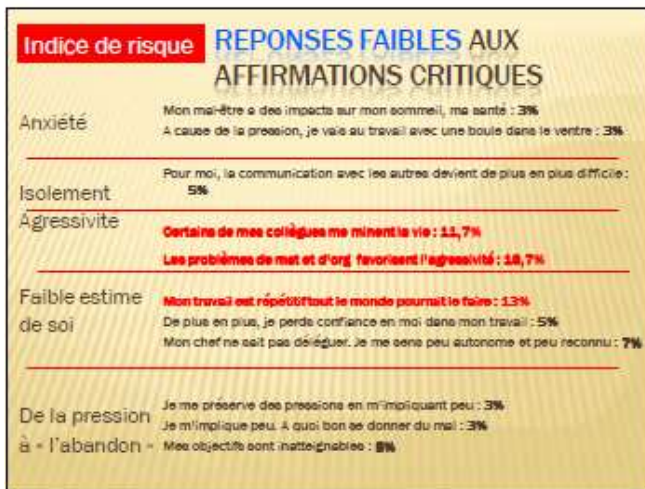
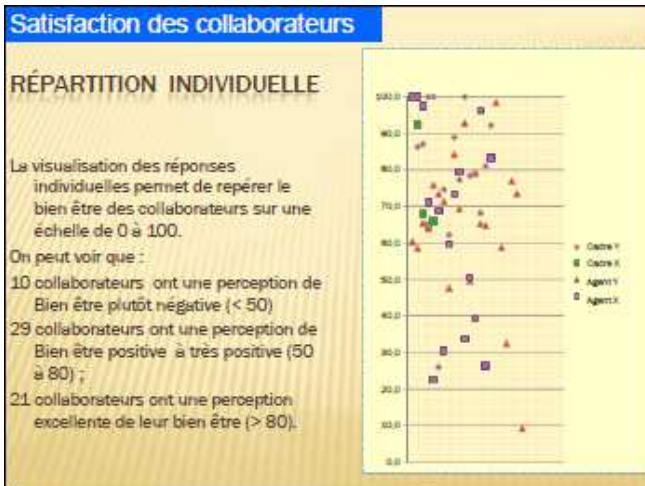
**CONFORT** : Ce facteur porte couvre les conditions physiques d'exercice du travail (locaux, outils...) mais aussi les notions de rythme, de repères organisationnels et managériaux, de niveaux de liberté ou de contraintes, de perception de stabilité de l'emploi... Le tout faisant que l'on se sente « confortable » ou pas dans son travail.... Trop d'inconfort occasionnant des problématiques de « Survie ». C'est notamment au sein de cet item que s'identifient les situations limites ou à risques. Là encore, quoique plutôt polarisé entreprise/environnement, ce facteur est rendu plus ou moins sensible selon les profils individuels.



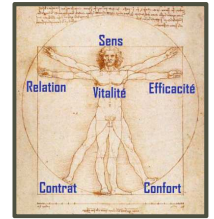
## Analyse et leviers du bien être au travail

### Les résultats

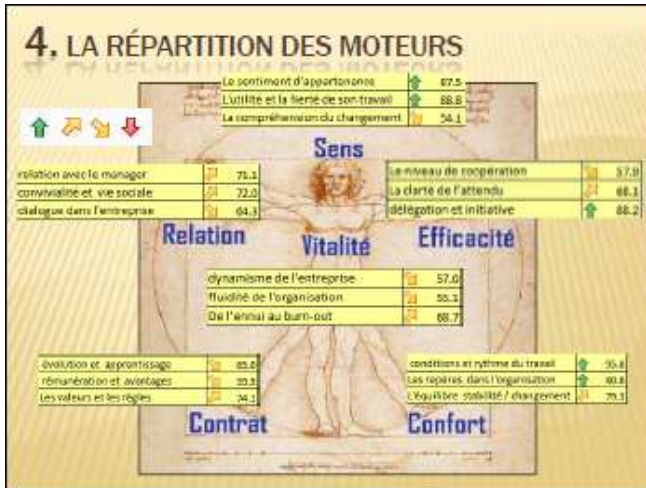
1. Echelle de satisfaction des collaborateurs
2. Indice de risques
3. Indice de Bien-être
4. Forces et faiblesses
5. Analyse : les moteurs du bien être en regard des préférences des collaborateurs.
6. Leviers d'actions







## Analyse et leviers du bien être au travail



### ANALYSE

#### 1- CONFORT

85.2

✳ Tous les indicateurs du moteur Confort sont au vert : le rythme de travail, la présence de repères hiérarchiques, l'équilibre entre « routine » et changement dans la réalisation des tâches font que l'on sent « confortable » dans son travail et que l'on appréhende positivement les tâches nouvelles.

conditions et rythme du travail	↑	95.8
Les repères dans l'organisation	↑	80.6
L'équilibre stabilité / changement	↔	79.3



### ANALYSE

#### 4- RELATION

69.1

✳ La qualité des relations tant verticales que horizontales, attaché à certaines valeurs comme le respect des personnes, est un atout fondamental à la SDSI. Les managers sont jugés intègres et disponibles, on se considère entre collègues. En réunion, chacun prend assez librement la parole, au-delà des statuts et positionnements hiérarchiques. Le climat est sain. En revanche, il y aurait des non-dits, d'où, peut-être, une perte de temps dans la résolution des problèmes.

relation avec le manager	↔	71.1
convivialité et vie sociale	↔	72.0
dialogue dans l'entreprise	↔	64.3



### Les attentes des acteurs

		% citation	indice satisfec-ton
1	Equilibre vie professionnelle / vie privée	75.0	76.0
2	Fierté du travail / sens du travail	56.7	77.6
3	Relations saines - respectueuses	55.0	84.8
4	Etre écouté, reconnu, s'exprimer	53.3	71.9
5	Développer expertise / projets innovants	50.0	66.0
6	Stabilité de l'emploi	45.0	82.2
7	Rémunération	41.7	52
8	Climat convivial et entraide	40.0	77.5
9	Travailler dans un cadre où on se sent bien	36.7	72.7
10	Renforcer ses compétences	35.0	65.7
11	Entreprise qui progresse	33.3	67.0
12	Avancement performance	31.7	48.4
13	Entreprise reconnue, solide	26.7	78.8
14	Choix du parcours professionnel	25.0	49.3
15	Posture de succès,	23.3	65.7
16	Réaliser des challenges, gagner	23.3	64.3
17	Disposer de temps / faire le travail	20.0	68.3
18	Clarté stratégie d'entreprise	11.7	62.9
19	Règles du jeu comprises et partagées	8.3	68.0
20	Développer le réseau personnel	5.0	66.7

Réponses très satisfaisantes aux Attentes des acteurs

### 5- LEVIERS D' ACTIONS....

En regard des réponses et de l'analyse, nous préconisons trois leviers:

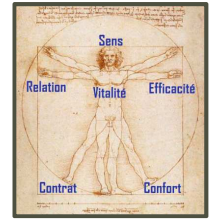
1. Faire progresser l'organisation par des chantiers transverses
2. Mieux tracer et valoriser les compétences
3. Mieux ajuster les objectifs, mieux évaluer

### LEVIERS D' ACTIONS....

#### 1- Faire progresser l'organisation par des chantiers transverses

##### OBJECTIFS

- ✳ De mieux repenser le qui fait quoi, rééquilibrer le travail, décharger certains et désennuyer d'autres :
- ✳ Améliorer la qualité de dialogue en identifiant ensemble les dysfonctionnements et en osant clarifier certains non -dits
- ✳ Organiser une meilleure transversalité et fluidité de l'organisation. Certains projets transverses pourraient être portés par ceux qui veulent faire plus ou mieux....

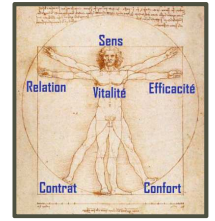


## Analyse et leviers du bien être au travail

### BENEFICES

BE-Aptitude est une démarche puissante activant les leviers motivation au travail et efficacité des organisations.

- **Les collaborateurs** voient dans la « mesure » de leur bien être au travail, la capacité de leur organisation à repérer et localiser les risques, et dans la prise en compte de leurs souhaits fondamentaux, un gage de « considération » propice à l'instauration d'un climat de confiance et de coopération.
- **Les managers**, eux-mêmes managés par d'autres managers, voient dans BE-Aptitude un outil de mise en perspective de leurs pratiques managériales, de possible adaptation des « figures imposées » à leur propre style et personnalité. Ils y voient enfin et surtout une vision globale et organisationnelle de ce qui peut conforter ou pas leur performance.
- **Les dirigeants**, à travers BE-aptitude, ont une vision « grand angle » du ressenti de leurs collaborateurs. Ils sont ainsi en mesure de jauger l'ensemble actions à mettre en œuvre et de découvrir les effets de leviers pour renforcer l'efficacité et la vitalité de leur organisation.
- **Les représentants du personnel**, à l'écoute des problématiques salariales, seront en mesure de valoriser le Bien Etre au travail comme levier essentiel de la performance des organisations. La consultation, les entretiens, les groupes de travail seront autant d'outils qui contribueront à renforcer ou réinstaurer la culture du dialogue social.



## Analyse et leviers du bien être au travail

### Exemples d'actions d'accompagnement

#### SENS

Groupes de paroles et questions à la direction  
Formalisation de la vision  
Organisation de conférences / débats avec des intervenants extérieurs  
Actions de communication interne (supports et événements internes)  
. Code d'éthique

#### EFFICACITE

Les outils du manager pour le bien être et l'efficacité de son équipe  
Analyse des styles de management en regard des cultures et des enjeux d'entreprise

#### RELATION

Coaching individuel et collectif  
Formation Affirmation de soi,  
Gestion du stress et des conflits

#### VITALITE

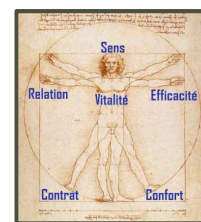
Chantiers transverses d'amélioration des modes de fonctionnement pour fluidifier le parcours du salarié dans l'organisation

#### CONTRAT

Clarification des règles de mobilité interne et des systèmes de reconnaissance  
Le tableau de bord RH  
Accompagnement prise de poste et changements professionnels

#### CONFORT

Préparation des accords anti-stress  
Groupes de parole sur les postures professionnelles  
Aménagements Postes /horaires en fonction de la pénibilité et de l'exposition au stress  
...



## Analyse et leviers du bien être au travail

### Les auteurs



**Sandrine ZERBIB LUCAS**  
Consultante - Formatrice- Auteur

*Spécialiste en processus d'écoute et de créativité collective, j'accompagne les organisations privées et publiques pour créer l'envie du changement.*

*J'ai développé une approche – Donner du sens à son management en utilisant le potentiel des « non-dits » - visant à identifier, à partir de la détection et du recoupement de certains « non-dits », de nouveaux messages fédérateurs et des plans d'actions efficaces, acceptés et acceptables.*

*Dans ce cadre, je participe à la conception et à l'organisation d'événements mobilisateurs pour surmonter les blocages et renforcer la capacité de convaincre des managers par une communication directe, nourrie de la compréhension des motivations réelles des collaborateurs et de la connaissance de leur expérience du terrain.*

*Je développe par ailleurs, de nouveaux outils sur le bien être au travail pour aider les organisations et les collaborateurs à trouver une forme d'énergie positive.*

*Je m'inspire de différents apports théoriques - de l'école de Palo-Alto, du "storytelling", de la sémantique dans ses applications opérationnelles, et de la sociologie des organisations – et d'une expérience de terrain où devaient se conjuguer des objectifs de mieux-être au travail et d'atteinte de résultats financiers. .*

#### **PUBLICATIONS**

Donnez du sens à votre management en utilisant le potentiel des « non-dits », Gereso, 2011  
Processus, la voie de la performance, Editions Hermès, ouvrage collectif 2009  
Revue Qualité en mouvement, rédactrice en chef de 1993 à 1999

**Fabrice LACOMBE**  
Consultant coach - Auteur



*Depuis plus de vingt années, j'accompagne des hommes et des femmes d'entreprises privées ou publiques dans le développement de leurs compétences relationnelles et managériales. Spécialisé dans une approche de séquençage des relations interpersonnelles, je favorise la remise en question personnelle et professionnelle par le biais de l'utilisation des outils du management.*

*Mon approche s'attache à permettre à chacun de mettre en place des processus de communication efficace et de changement par la conscientisation et la formalisation des rencontres professionnelles.*

*Je me fais un devoir d'accompagner aujourd'hui tous les niveaux hiérarchiques dans les structures : élus, dirigeants, cadres ou agents de tous domaines quels qu'ils soient.*

*Concepteur de test d'évaluation, je crée des outils qui permettent à chacun de se positionner dans son organisation, de prendre sa vraie place et d'apporter une contribution fructueuse tout en développant des relations sereines.*

#### **PUBLICATIONS**

«DIRECT» ; livret de tests d'évaluation.  
«REFLECT» ; logiciel d'auto-évaluation du Cadre. 2001  
« Arriver à le dire ... même quand c'est difficile » Inter Editions/ Dunod - collection développement personnel 2002  
« Et si on se parlait à table ? » Inter Editions/ Dunod - collection développement personnel 2003  
« Savoir prendre soin de soi » Inter Editions/ Dunod - collection Les cahiers du bien être 2005  
Fiches d'accompagnement à distance « CHRYSALIDE développement personnel » 2006  
Fiches d'accompagnement à distance « CHRYSALIDE management » 2007  
QIR - Calculez votre Quotient D'Intelligence Relationnelle et développez votre potentiel relationnel – Editions GERESO 2009  
« A la conquête de votre Bien être » GERESO Editions Avril 2012

**Pour nous contacter :**

**01 60 75 75 26**

**06 07 04 71 20**

**Courriel : [contact@flc.fr](mailto:contact@flc.fr)**