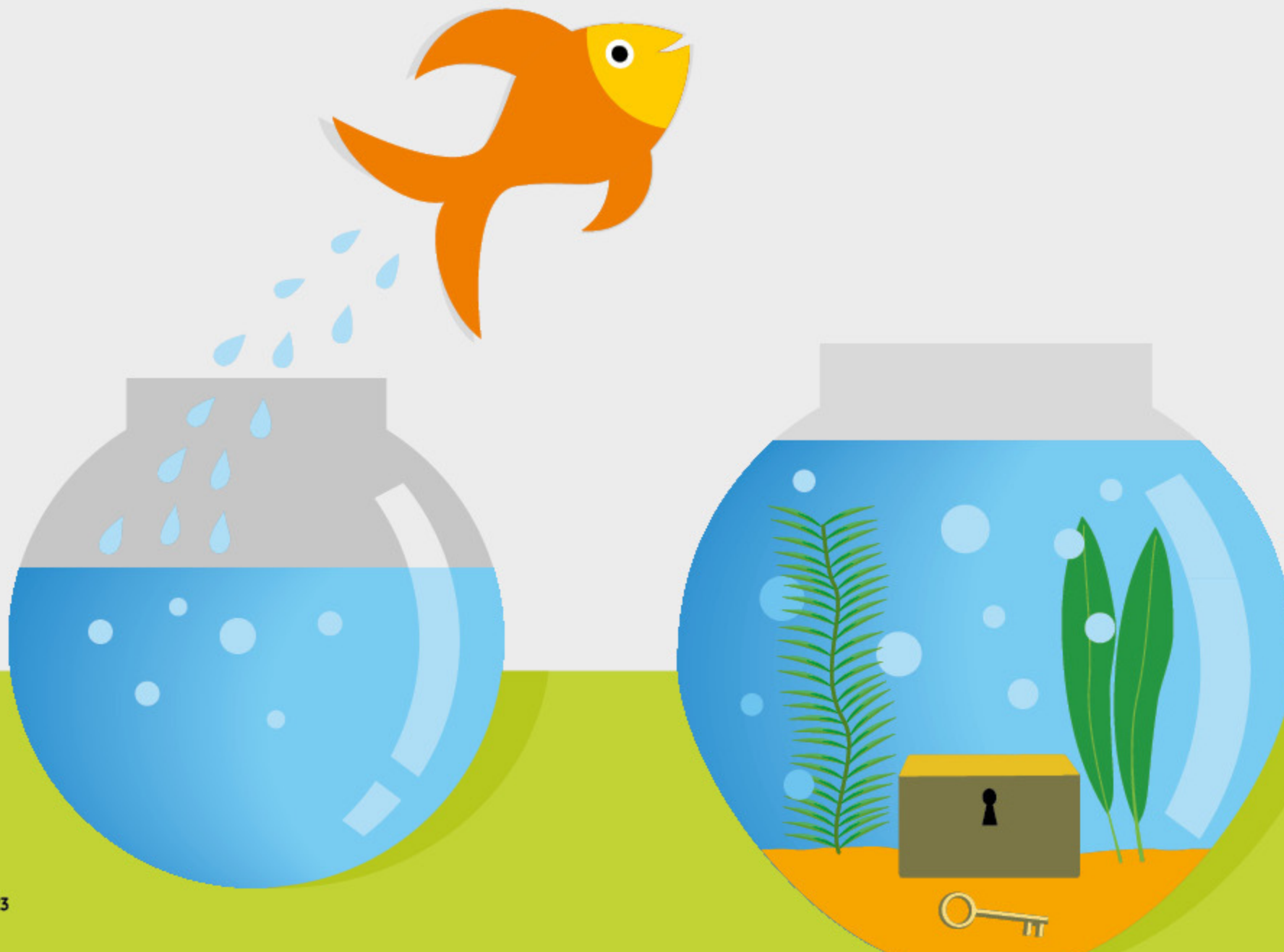


Le développement personnel au service du management

Aujourd'hui, le développement personnel fait partie intégrante du monde du travail et, en tant que chef d'entreprise, vous devez l'intégrer dans votre art de diriger.

Par Raphaëlle de Tappie

Dans les années 1940, le psychologue américain Abraham Maslow (1908-1970) introduit le développement personnel dans la sphère professionnelle. Il propose une hiérarchie des besoins représentés sous forme de pyramide, avec au sommet, l'accomplissement de soi. Il est alors persuadé que seul 1 % de la population peut atteindre ce seuil d'auto-accomplissement. Cette vision est donc à l'époque considérée comme l'apanage des dirigeants. Les besoins des employés se limitent au stade de la sécurité de l'emploi et des bonnes conditions de travail. Mais au fil du temps, la responsabilité du développement de l'être humain se déplace progressivement de l'entreprise à l'individu. En 1997, les professeurs en management Sumantra Ghoshal, de la London Business School, et Christopher Bartlett, de la Harvard Business School, actent que les entreprises doivent désormais manager leurs employés individuellement et établir un nouveau contrat de la vie au travail. L'entreprise doit admettre que le développement personnel crée de la valeur : « La performance du marché ne découle pas de la sagesse omnipotente des dirigeants mais de l'initiative, de la créativité et des compétences de tous les employés. » En échange, ces derniers doivent reconnaître que leur travail inclut à part entière cette notion et « embrasse la force vive de l'apprentissage continu et du développement personnel ».



Shutterstock - Eva Karpovitz

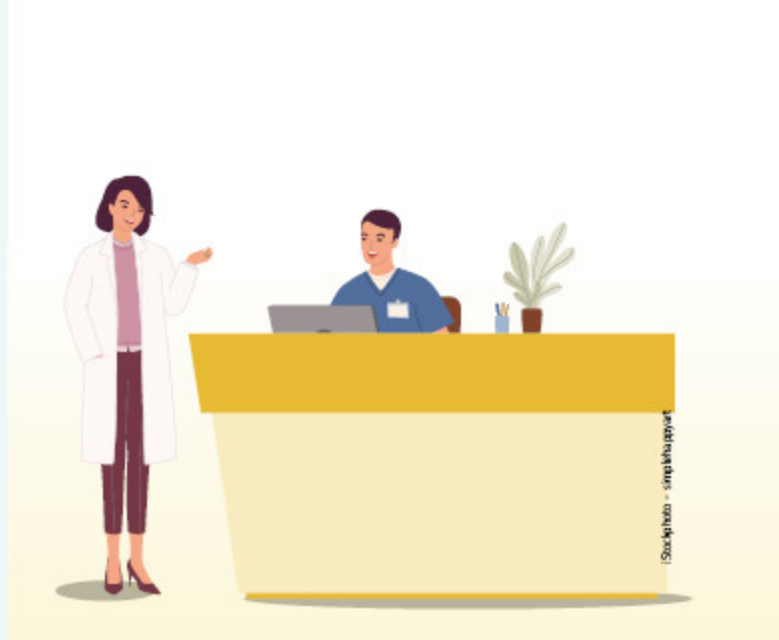
L'apport du développement personnel en tant que manager

« Si on a fait un effort pour comprendre ses points forts et ses lacunes, on développera une forme d'assertivité essentielle pour défendre ses idées mais aussi écouter celles des autres. Alors on sera en capacité d'influencer, d'orienter et de guider, d'avoir cette posture qui fait que les gens vous font confiance », explique Claire Muller, formatrice et coach en communication. Une dimension d'autant plus indispensable dans une structure aussi petite et familiale que le cabinet dentaire. « Un manager est un être humain. Son état personnel influe forcément sur ses interactions au travail. Le développement personnel permet de prendre soin de soi, de calmer ses angoisses, de comprendre ce qui se passe en nous quand on fait face à un problème. Ce qui est intellectuel et réfléchi et ce qui vient plus des émotions », abonde Michaël Larrar, psychiatre psychanalyste et auteur du livre *Les secrets de nos inconscients* (éditions Librinova).

Si je me connais bien, je suis plus solide et plus serein. Le développement personnel développera votre empathie, votre écoute active et votre intuition et vous permettra donc de mieux calibrer votre communication. « Le développement personnel et la psychologie aident à cerner les gens avec qui on travaille. Cela permet d'avoir une certaine finesse pour capter ce qui se joue pour l'autre, explique le psy. Et d'avoir des outils pour s'adresser à son équipe de la façon la plus efficace possible. Il s'agira de ménager l'orgueil et l'amour-propre de ses collègues, d'être rassurant mais aussi de savoir quand on doit être plus tranchant. »

Compréhension et éloquence

Pour Sonia Spelen, consultante en RH, formatrice en ressources humaines,



spécialisée dans le dentaire, un chirurgien-dentiste se doit d'être familier des outils de développement personnel pour éviter les turn-overs incessants dont souffrent beaucoup de cabinets depuis la pandémie. « Une assistante va changer avec le temps. Grâce au développement personnel, on sait pourquoi elle ne parle pas pendant les réunions, pourquoi elle ne veut pas venir en formation. On sait si on peut lui demander de prendre plus de responsabilités si sa collègue est enceinte, si son arrêt maladie est annonciateur d'une démission... » Des démissions, vous en connaissez sans aucun doute tout au long de votre carrière, mais elles seront liées à des facteurs extérieurs, pas à votre management, promet la coach.

Si je me connais bien, je suis plus solide et plus serein.

Le développement personnel améliorera votre confiance en vous et votre prise de parole, ce qui boostera votre leadership. « Comme pour tout, il faut s'entraîner. Le praticien peut se prêter régulièrement à l'exercice en se regardant dans la glace », s'amuse Claire Muller. « C'est au moment des prises de parole en public qu'il va poser un certain nombre de valeurs. Celles exprimées par le non verbal renforceront son message. Dès que l'on a fait l'effort de mieux se connaître, l'identité d'orateur est renforcée et on a une plus grande aisance oratoire. On parle d'éloquence

QU'EST-CE QUE LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ?

Le développement personnel est un ensemble de pratiques appartenant à plusieurs courants de pensée ayant pour objectif commun une meilleure connaissance de soi, la valorisation des talents et du potentiel, la réalisation de ses aspirations et une meilleure qualité de vie. Le développement personnel moderne repose sur la psychologie, la sociologie, la diététique et la pratique du sport. Certains y intègrent même des notions religieuses ou relevant de l'ésotérisme. Selon la revue *Sciences humaines*, « les techniques de développement personnel visent à la transformation de soi : soit pour se défaire de certains aspects pathologiques (phobie, anxiété, déprime, timidité), soit pour améliorer ses performances (mieux communiquer, gérer son temps, s'affirmer) ».

du corps. » Mais il ne s'agit pas de faire de longs discours à tout bout de champ. « Pour réussir une prise de parole il faut être bien », poursuit la coach qui conseille fortement de ritualiser, une fois par semaine ou chaque matin, ces moments qui « nourrissent les valeurs d'entreprise, les incarne ».

Le développement personnel dans le recrutement

Le développement personnel servira également à vos équipes. Aujourd'hui, les tests de personnalité sont de plus en plus utilisés en entretien d'embauche (la graphologie est en revanche désormais interdite dans le cadre d'un recrutement). « L'usage professionnel de la psychométrie* notamment pour "prédire" la performance future des candidats en évaluant leurs compétences, leur expérience, leur personnalité et leur adéquation culturelle avec l'entreprise permet aux recruteurs de fiabiliser leurs techniques d'évaluation et de présélection, notamment en évitant les biais cognitifs qui peuvent les conduire à des jugements inexacts ou à des décisions non objectives », détaille Rodolphe Cochet, fondateur de Dental RC, chargé de cours en gestion des cabinets dentaires dans plusieurs universités, pour qui ces tests doivent être validés scientifiquement. « Par ailleurs, leur administration doit être effectuée par un professionnel qualifié et formé. »

L'expert privilégie les tests de psychométrie à usage strictement professionnel qui évaluent les soft skills et s'appuient sur le modèle des Big Five, théorie qui repose sur cinq traits de la personnalité : ouverture, conscienciosité, extraversion, agréabilité, neuroticisme (tendance à ressentir des émotions négatives, de l'anxiété), ou névrosisme (une personne ayant un névrosisme important est facilement encline à la colère, à l'anxiété ou à la

dépression). Ils doivent avoir été validés par la Commission internationale des tests (ITC), les Standards for educational and psychological testing (APA) et l'European test publisher group (ETPG). « Ces tests ne doivent pas être utilisés seuls pour prendre des décisions mais en combinaison avec d'autres informations cruciales, telles que l'expérience professionnelle, le niveau des compétences techniques et le niveau d'engagement ou de motivation des candidats et des employés », note cependant Rodolphe Cochet.

Ces tests servent aussi à évaluer les forces et les faiblesses des employés en poste, de favoriser la communication et les relations interpersonnelles entre membres de l'équipe et d'identifier le potentiel de leadership des employés. Michaël Larrar est toutefois beaucoup plus sceptique. « Il faut faire attention à la façon dont c'est perçu par l'employé qui peut trouver ça trop intrusif. Je pense qu'il vaut mieux que les praticiens s'y connaissent en développement personnel et en psychologie pour essayer de capter au mieux les problématiques de leurs équipes, discrètement au quotidien. » ●

* La psychométrie est un domaine de la psychologie qui se concentre sur la mesure précise des attributs mentaux tels que l'intelligence, la personnalité et les attitudes. Elle utilise des techniques statistiques pour créer et valider des tests et des questionnaires, fournissant ainsi des données quantitatives pour évaluer un profil. →

Les différents outils

Voici une sélection non exhaustive d'outils couramment utilisés en développement personnel. Ils vous permettront de mieux vous connaître et d'adapter votre management en fonction de votre personnalité et de vos problématiques — mais également de vous adresser à vos employés selon les compétences et des limites de chacun. Ce qui ne signifie pas que votre management se fera à la carte. Il doit vous ressembler et rester cohérent. « *Quand le manager est en tête à tête, il s'adapte à l'individu, quand il parle en public, il donne une parole unique* », souligne Claire Muller. Votre cabinet dentaire, votre personnalité et vos valeurs. Michaël Larrar abonde : « *Pour de la clarté et une sensation d'équité dans l'équipe, le chirurgien-dentiste doit définir un cadre, non discutable, mais pas trop serré à l'intérieur duquel on pourra négocier des choses en fonction du profil et des objectifs de chacun.* » Il existe une multitude de techniques, certaines suivent des modes, d'autres ne vous conviendront pas. Il est important de noter que les tests proposés ci-dessous ne sont pas infaillibles. La dominante d'un individu se mêle à une multitude d'autres traits de personnalité et est amenée à évoluer au cours de son existence.

La Pyramide de Maslow

Impossible de se réaliser dans sa vie personnelle et professionnelle si les besoins fondamentaux ne sont pas satisfaits.

- Pour survivre (niveau 1), votre assistante a besoin de percevoir son salaire. Au-delà des grilles salariales standard, si les entretiens d'évaluation et les tests psychotechniques révèlent un fort potentiel de développement, vous pouvez envisager d'augmenter sa rémunération.
- Pour se sentir en sécurité (niveau 2), vos salariés doivent pouvoir compter sur la stabilité de leur emploi. Outre un CDI, celle-ci passe par le fait de se sentir soutenu par ses supérieurs. Informez votre personnel des axes de développement stratégiques du cabinet et de tout changement à venir.



- Le niveau 3 de la pyramide de Maslow concerne le sentiment d'appartenance, clé de la motivation. Pour échapper au turn-over qui touche de plus en plus de cabinets dentaires, fidélisez votre équipe. Par le biais de briefings, de déjeuners et d'activités en commun ou de moments spéciaux comme une soirée de fin d'année.
- Puis vient le besoin de reconnaissance et d'estime (niveau 4). C'est à ce stade que la possibilité d'évolution professionnelle entre en jeu. Proposez des formations à vos assistantes, emmenez-les en congrès et laissez-leur le plus d'autonomie possible pour démontrer votre confiance. Si vous développez suffisamment votre écoute, vous aurez naturellement envie de faire monter en compétence vos employés, ce qui vous fera gagner beaucoup de temps. L'arrivée de l'assistante « de niveau deux » promet d'ailleurs de belles choses.
- Arrive enfin le niveau 5, l'ultime réalisation de soi. Une fois les autres paliers atteints, les membres de l'équipe dentaire pourront se dépasser dans l'exercice de leur fonction en participant à la bonne marche d'un cabinet d'excellence où chacun est invité à se dévouer au patient.

Le DISC

Le DISC est une analyse comportementale précieuse pour les managers. À la fin du test, l'interrogé se retrouvera dans l'un des quatre groupes définis par l'acronyme, associé à une couleur.

- Le profil à tendance dominante est rouge (personnalité motivée par la victoire, la compétition et le succès).
- L'influent est jaune (profil type de celui qui séduit, persuade, influence et est dans l'affect).
- Le stable est vert (participatif, il favorise la cohésion générale du groupe et donne la priorité à la création d'un environnement respectueux, positif et mutuellement bénéfique).
- Et le conforme est bleu (méthodique, minutieux, organisé).

Le DISC pourra aider les salariés à mieux se comprendre, à renforcer leurs relations et à travailler de manière efficace et collaborative plutôt que de façon critique et antagoniste. À l'embauche, cette méthode pourra vous aider à évaluer les forces et faiblesses d'un candidat afin de le placer à un poste où il pourra s'épanouir et contribuer à la croissance du cabinet.

La PNL (programmation neurolinguistique)

La PNL consiste à observer la communication verbale et non verbale de son interlocuteur pour déterminer son canal de communication prioritaire. Cette méthode s'appuie sur le système VAKOG (visuel, auditif, kinesthésique, olfactif et gustatif), qui évalue la prédominance sensorielle de chacun. Mais la PNL se concentre principalement sur trois des cinq sens : visuel, auditif et kinesthésique.

- Le premier a tendance à utiliser des formules comme : « Oui je vois », « C'est très clair », « C'est mon point de vue ». Il accorde beaucoup d'importance au contact visuel et à l'apparence.
- L'auditif, lui, dit des choses du genre : « J'entends bien ce que vous dites » ou « ça me parle ». Il tend plus l'oreille qu'il ne regarde directement.
- Enfin, la personne kinesthésique utilisera des termes comme « Je sens bien ce projet », « J'ai l'impression que ». Son attitude est souvent décontractée, elle parle d'une voix calme et se tient près de son interlocuteur. C'est une

personne tactile qui a besoin de ressentir les choses.

Pour donner des directives à une personne visuelle, les diapositives, schémas et images fonctionnent très bien. Les kinesthésiques, quant à eux, vont être sensibles à l'atmosphère de l'échange, le ton de votre voix et aiment prendre leur temps. Enfin, avec un employé auditif, il est préférable d'aller droit au but. Seul le contenu du discours les intéresse.

La Process Communication ou Process Com

Ce modèle a identifié six types de personnalités. Chaque individu est un mélange de ses six profils mais tout le monde a une dominante.

- Le travailleur est consciencieux, logique, organisé. Si votre assistante présente ce profil, donnez-lui des échéances et des objectifs précis.
- L'empathique est chaleureux, sensible et attentif aux autres. Il inspire confiance et a besoin de relations professionnelles bienveillantes et conviviales.
- Le rêveur est calme, tranquille, a beaucoup d'imagination. Patient et concentré, il aime prendre son temps et a besoin de directives claires.
- Le promoteur aime les défis. Adaptable et plein de ressources, il n'apprécie pas les longues réunions. Managez-le avec un style direct, n'hésitez pas à le challenger.
- Le rebelle, est comme son nom l'indique, plus compliqué à diriger. Spontané et créatif, adepte des nouvelles rencontres et de brainstormings, il aime travailler en plaisantant. Son épanouissement au travail est lié à la qualité de ses relations avec les autres. Le style directif ne lui convient pas, il a besoin d'un environnement ludique où il peut exprimer sa créativité.
- Enfin, le persévérant est une personne de conviction. Consciencieuse et très engagée, elle a besoin qu'on lui demande fréquemment son avis. Toujours plus efficace quand elle est convaincue qu'une décision est la bonne, elle aime être reconnue pour son investissement. →

Ne lésinez donc pas sur les compliments. Chaque type de personnalité a des besoins et des préférences spécifiques. En comprenant ces distinctions, vous pouvez créer un environnement de travail plus harmonieux et productif.

Le MBTI

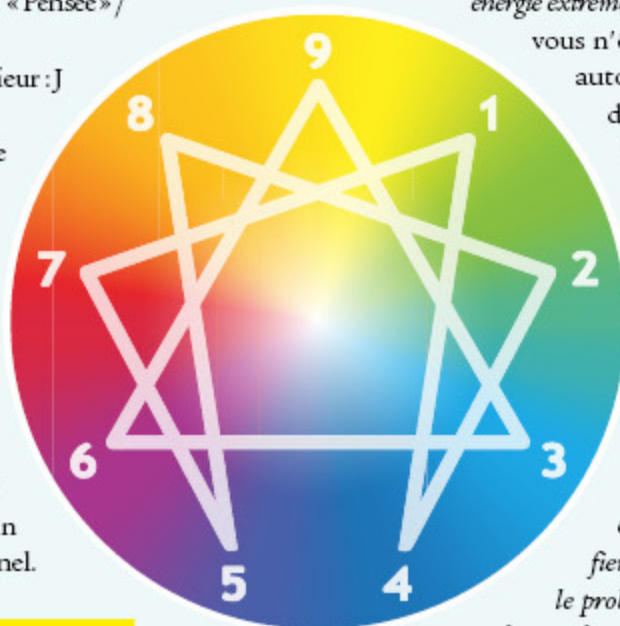
Le très réputé MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) est un indicateur mettant en évidence la personnalité et les talents de chacun. Très utilisé lors des bilans de compétences ou d'orientation professionnelle, il permet de faire le point sur votre mode de fonctionnement et vos préférences. Le test permet de définir un profil qui comporte quatre dimensions. Pour chacune d'entre elles, une lettre illustre votre préférence :

- orientation de l'énergie : E « Extraversion » / I « Introversion » ;
- recueil d'information : S « Sensation » / N « Intuition » ;
- processus de prise de décision : T « Pensée » / F « Sentiment » ;
- façon d'aborder le monde extérieur : J « Jugement » / P « Perception ».

Les quatre lettres composant votre type de personnalité vous aideront à faire ressortir votre profil. Cette description facilitera votre compréhension de vous-même et de vos interactions avec autrui. Elle met en avant vos points forts, vos axes de développement, vos traits caractéristiques et vos façons d'interagir et de raisonner, à la fois dans un contexte personnel et professionnel.

L'ennéagramme

L'ennéagramme est un système d'étude de la personnalité composé d'un diagramme et de neuf structures de caractères, basées sur trois centres d'intelligence : le mental, l'émotionnel et l'instinctif, que nous possédons



Stockphoto - PeterHermesFurian

Votre cabinet dentaire, votre personnalité et vos valeurs.

tous. Ces types sont : le perfectionniste (1), l'altruiste (2), le battant (3), le romantique (4), l'observateur (5), le loyal (6), l'épicurien (7), le protecteur (8) et le médiateur (9). Chacun a ses propres atouts et se fonde sur des craintes inconscientes et des désirs cherchant à les compenser. Sonia Spelen, dont c'est la méthode favorite, nous en dit plus. « Avec cet outil, vous obtiendrez un résultat instantané qui vous prédira comment va évoluer chaque personne, assure-t-elle. Dans l'ennéagramme, il y a deux niveaux : le profil ennéagramme du quotidien, que tout le monde connaît, et les sous-types. Il y en a 27 et ils reviennent en permanence. Par exemple, « chez les dentistes, le sous-type jalousie/zèle revient beaucoup. Ce sont des personnes pointilleuses sur les détails et qui peuvent être assez tranchantes. Même si elles excellent au fauteuil, elles ont beaucoup de turn-over car elles ont tendance à distiller une énergie extrêmement stressante ». Aussi, si

vous n'êtes pas conscient de ces automatismes, vous risquez de passer à côté de ces dynamiques. Selon Sonia Spelen, il y a également beaucoup de sous-types « devoir » parmi les chirurgiens-dentistes. « Ce sont des gens très sujets au burn-out mais c'est juste un sous-type. S'ils se rendaient compte de cela, ils pourraient modifier certaines petites choses et le problème serait réglé. » Selon la coach, « on peut identifier tout cela en une heure. Je diffuse un document gratuit où les 27 sous-types sont détaillés. J'ai fait un profil type physique, et on se reconnaît très facilement dans la morphopsychologie, aucune mauvaise foi n'est permise ». •

en une heure. Je diffuse un document gratuit où les 27 sous-types sont détaillés. J'ai fait un profil type physique, et on se reconnaît très facilement dans la morphopsychologie, aucune mauvaise foi n'est permise ». •



DentalMonitoring : pour des performances optimales.

Alimentée par l'intelligence artificielle, la solution d'orthodontie connectée DentalMonitoring vous aide à :

- Améliorer le contrôle clinique du traitement grâce à une visibilité constante sur son évolution.
- Instaurer une vraie proximité avec vos patients et leur offrir la meilleure expérience orthodontique.
- Développer la croissance de votre cabinet par une planification optimisée des rendez-vous.

 **DentalMonitoring**
Smarter Orthodontics

DentalMonitoring®, SmileMate® et Vision sont des produits conçus et fabriqués par Dental Monitoring® SAS, sous la marque DentalMind® pour les professionnels de santé (PS). Ils sont également utilisés par les patients sous la surveillance médicale des professionnels de santé (PS). DentalMonitoring® et SmileMate® sont conçus pour aider les professionnels de santé à observer à distance les situations intra-orales (et monitorer les traitements orthodontiques pour DentalMonitoring®). Consultez votre PS et/ou les consignes d'utilisation avant de les utiliser. DentalMonitoring® est un dispositif médical (en Europe uniquement), enregistré en tant que tel et portant la marque CE. Les simulations de Vision sont générées par intelligence artificielle, elles ne sont pas contractuelles et peuvent différer des résultats finaux du traitement du patient. La disponibilité des produits, leurs revendications et leur statut peuvent varier d'un pays à l'autre en fonction des réglementations locales. Contactez votre représentant local pour de plus amples informations. AD_MON_AD_099_01_rd_H_FR_fr





En conclusion

« Il n'y a pas de personnalités plus adaptables que d'autres au cabinet dentaire : toutes sont potentiellement adaptables. Il est de la responsabilité des praticiens de s'adapter à leurs employés pour les former, les accompagner, les motiver, les fidéliser et surtout assurer et garantir leur employabilité », explique Rodolphe Cochet. Pour cela, ne négligez pas les feedbacks réguliers ni les entretiens annuels d'évaluation. L'occasion de mettre à plat les compétences de chacun pour identifier de possibles axes d'amélioration et d'élaborer un plan en conséquence. Orientation patient, esprit d'entreprise, flexibilité, rigueur, capacité de collaboration, persévérance, réactivité, confiance en soi... Pour le spécialiste, chacun de vos employés possède une ou plusieurs de ces qualités. Avec l'aide du développement personnel, vous saurez l'utiliser au service du cabinet et de l'épanouissement professionnel de votre salarié.

LES DÉRIVES SECTAIRES

En 2002, le gouvernement a créé La Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires, la Miviludes. Ces dernières années, elle a beaucoup alerté sur les dérives du développement personnel. « Les groupes sectaires ont su alimenter les peurs et exploiter les promesses d'un monde meilleur, d'une vie éternelle, ou à tout le moins heureuse, et d'une transformation de soi », écrit-elle dans son rapport de 2021. Cette année-là, la Miviludes comptabilise 173 saisines concernant « le développement personnel, dont le coaching, 159 les spiritualités, le chamanisme et les psycho-spiritualités, 116 la méditation et le yoga et 35 les pseudosciences ». Dans son livre *La marchandisation du bonheur*, le psychologue Nicolas Sajus, spécialisé dans l'accompagnement des victimes de pseudo-thérapeutes, écrit : « Il existe environ 450 psychothérapies qui deviennent sectaires quand elles se transforment en dogme influençant le sujet et sa psyché afin d'adhérer à des référentiels qui deviennent la vérité. » Parmi les pratiques de développement personnel les plus controversées, on retrouve l'ennéagramme. Selon l'UNADFI (Union nationale des associations de défense des familles et de l'individu victimes de sectes), « la typologie des personnalités varie avec les écoles en fonction de la clientèle, et ne repose généralement sur aucune base psychologique ou relationnelle scientifiquement reconnue ; elle peut même être remplacée par des types de tentations et de rédemptions à usage des chrétiens. » L'UNADFI alerte notamment sur le danger des « souvenirs induits ». Pratiquée par certains adeptes de l'ennéagramme, cette technique de manipulation mentale a fait de nombreuses victimes. « Bien utilisé, l'ennéagramme est un outil formidable. Mis entre de mauvaises mains, cela peut être une catastrophe », concède Sonia Spelen.

Sonia Spelen, elle, en est moins sûre : « Certains profils ne sont pas faits pour le cabinet dentaire. Pendant le Covid, beaucoup de jeunes femmes ont voulu se reconvertir et j'ai interrogé des candidates à un poste d'assistante. En un entretien, en les mettant à l'aise et en leur promettant de leur accompagner quoi qu'il arrive, je savais celles qui voulaient vraiment ce poste-là et celles qui étaient perdues ».

En tant que manager, vous pouvez vous former en leadership pour développer des compétences en communication, gestion de projet, résolution de problèmes et prise de décisions. Mais bien souvent, ces formations sont très théoriques et peu adaptées aux réalités concrètes et aux impératifs immédiats du cabinet. Rodolphe Cochet vous conseille de faire appel à « un consultant externe » pour un feedback à 360 degrés « obtenu à travers un questionnaire standardisé ou à travers des entretiens individuels menés par un tiers notamment dans le cadre d'un audit ou diagnostic managérial ». Le but : une « rétroaction complète et constructive » de vos équipes.

D'où l'importance des coaches. Vous avez mieux à faire que « d'aller vous former dans les quinze disciplines du développement personnel pour trouver une réponse à vos problèmes », s'exclame Sonia Spelen. Si elle recommande donc de faire appel à un professionnel pour éviter de devoir un jour « se faire écraser par la lourde tâche de devoir gérer tout le mal-être de son équipe », méfiez-vous des coaches

qui ne connaissent qu'une méthode. « Il faut quelqu'un capable d'avoir les réponses à toutes les questions, qui ne ramène pas tout à la seule technique qu'il connaît. » Une spécialisation dans le dentaire est à privilégier.

Attention au « transfert familial »

Ce qui ne vous empêche pas de vous intéresser au développement personnel, bien au contraire. Mais pour cela, commencez par les bases de la psychologie humaine. « Le praticien peut lire quelques éléments sur le fonctionnement global du psychisme et sur la communication positive car c'est souvent autour de ça que les conflits tourment au travail », estime Michaël Larrar qui a écrit *Les secrets de nos inconscients* avec pour objectif d'expliquer dans les grandes lignes « comment fonctionne la création d'une personnalité ». « Essayer de comprendre son fonctionnement global permet de mieux appréhender celui de la société qui nous entoure et donc, par extension, de nos collègues. »

Attention toutefois à ne pas vous « prendre pour des psys ». « Si vous faites à un collègue un retour sur son fonctionnement mental sans qu'il ne vous ait rien demandé, il risque de très mal le prendre. Vous n'avez pas à ses yeux la légitimité pour cela et cela va entraver la qualité de la relation et du travail. »

Au-delà de heurter votre employé, le risque est de brouiller les pistes et de passer de patron à confident, voire à papa ou maman. « Dans chaque société, il y a une sorte de transfert familial. Symboliquement, le patron est le père ou la mère et ses salariés sont les enfants en rivalité pour obtenir un bon point. Cela n'a rien à voir avec l'argent mais avec le désir de reconnaissance. » Quand on s'y connaît assez en psychologie, on peut identifier ce transfert et le calmer. « Se soucier du bien-être de ses employés tout en gardant une posture d'autorité est une frontière très fine », concède Michaël Larrar qui recommande, pour mettre en place un management bienveillant et adapté à chacun, de proposer des grilles de satisfaction. Et bien sûr, de ne pas hésiter à faire appel au fameux « tiers impartial » en cas de conflit.

Sans attendre d'en arriver là, vous pouvez solliciter des experts pour la cohésion d'équipe. Pour

Zoom

Les limites du développement personnel

L'industrie du développement personnel génère 11 milliards de dollars par an en moyenne. En France, selon 60 millions de consommateurs, six millions de livres sur ce sujet auraient été vendus entre mai 2021 et avril 2022. Une tendance qui n'est pas sans risques. En effet, les théories et outils de développement personnel insistent sur une régulation à court terme des troubles et privilégient une recherche de bien-être relativement rapide. Certains pourraient alors mettre de côté une investigation plus approfondie de leur psyché qui leur permettrait pourtant de remonter aux origines de leur mal-être. « Le problème du développement personnel pur, c'est que c'est souvent instauré par des coaches qui ne sont pas psychologues et psychiatres et vont avoir tendance à simplifier le psychisme à l'extrême en nous enfermant dans une seule grille de lecture », met en garde Michaël Larrar. Qui plus est, le développement personnel met l'accent sur l'individu et sa subjectivité et oublie bien souvent les éléments extérieurs dont nous sommes parfois victimes. Qui n'a jamais entendu les fameux : « les circonstances sont neutres » ou « si tu veux tu peux » dans des podcasts de développement personnel ? S'entendre parler à tout bout de champ du pouvoir magique de la volonté peut être très culpabilisant et, dans les médias, de nombreuses personnes témoignent régulièrement du burn-out dans lequel les aurait plongés « la quête du bonheur ». Car le risque est bien souvent de se focaliser sur un bonheur qui nous manquerait, oubliant ainsi tout ce que l'on réussit et que l'on a déjà. Au micro de France Bleu, la comédienne Anne-Sophie Girard, autrice de l'ouvrage *Un esprit bof dans un corps pas ouf*, appelle les auditeurs à cesser d'être aussi durs envers eux-mêmes. « Ce n'est pas grave si tu ne peux pas, ce n'est pas grave de faire mal. Ce n'est pas parce que Steve Jobs a réussi ça que je pourrai faire la même chose car je ne suis pas armé(e) pareil. Mais ce n'est pas grave, je réussirai autre chose. »

Sonia Spelen, celle-ci se fait en prévention et non pas après qu'une crise a éclaté. Il s'agit de remobiliser, de mettre à plat les objectifs de chacun pour les années à venir et de faire en sorte de comprendre son voisin pour « enlever tous les non-dits qui causaient des frictions ». Ainsi, un team building n'est pas une journée pique-nique. « C'est une réunion de deux jours, animée par des professionnels. S'il n'y a pas une nuit où les gens décantent et reparlent de tout le lendemain, cela ne fonctionnera pas. Si vous ne travaillez pas sur la communication, le développement personnel, les objectifs à venir, la répartition des tâches, pour ensuite prendre des engagements, vous allez peut-être faire ressortir des problèmes mais pas les résoudre. »