



# RETOUR VERS LE FUTUR DU TRAVAIL D'ÉQUIPE

E-BOOK DE TRAVAIL

# CONTENU :

1. Introduction .....	3
2. Questions sur votre travail .....	4
3. Questions sur votre contribution.....	5
4. Faire face au changement .....	6
5. Derrière chaque émotion se cache un besoin .....	9
6. Questions pour les managers en situation de crise .....	12
7. Questions pour votre équipe.....	13
LET'S CONNECT .....	17
BRONNEN .....	18

# INTRODUCTION

01



Ce livre de réflexion est un complément au livre blanc que j'ai lancé en collaboration avec Unique.

Dans ce livre blanc, nous plaidons, après la crise aiguë et dans cette phase de reprise du travail au bureau, pour que vous vous regardiez, ainsi que votre équipe et vos clients, avec une curiosité nouvelle.

La curiosité est la clé pour découvrir ce qui se passe et ce que vous pouvez faire pour façonner l'avenir.

La curiosité permet de mieux se comprendre et de mieux comprendre les gens qui nous entourent, et ainsi de bien travailler ensemble.

Bien sûr, poser des questions est la base de la curiosité. Dans le livre blanc, nous avons déjà abordé certaines d'entre elles. Dans ce livre de réflexion, nous en aborderons beaucoup d'autres.

Nous espérons que vous prendrez plaisir à lire et à réfléchir, et que vous saurez entretenir une relation chaleureuse et significative avec les membres de votre équipe et les personnes qui vous entourent.

Engagez la discussion, vous pouvez apprendre tellement de choses !

**Amusez-vous bien au travail !**

**Christine**

# QUESTIONS SUR VOTRE TRAVAIL

02

Pendant le confinement, la vie a ralenti.

En conséquence, de nombreuses personnes ont pris le temps de réfléchir à ce à quoi ressemble leur vie (professionnelle) aujourd'hui.

Dans les entreprises aussi, la crise servira certainement à examiner la façon dont les choses fonctionnent, pour voir qui ont été les hommes forts de la crise, etc.

En outre, le fait de télétravailler peut également vous avoir permis de mieux comprendre vos activités quotidiennes. Pour vous aider à y voir plus clair, voici dix questions.

Sur cette base, vous pouvez faire des suggestions proactives dans votre équipe et dans votre organisation afin d'optimiser le travail.



## DIX QUESTIONS SUR VOS ACTIVITÉS QUOTIDIENNES

1. À quoi ressemble votre travail ?
2. Quelles sont les tâches que vous effectuez ?
3. Où se situent vos responsabilités ?
4. Qu'est-ce qui est efficace et ce qui ne l'est pas ?  
Qu'est-ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas ?
5. Où pouvez-vous innover ?
6. Qu'est-ce qui constitue votre valeur ajoutée pour votre organisation ?
7. Quand et où travaillez-vous le plus efficacement ?
8. Avez-vous besoin d'un emploi de bureau avec des horaires classiques ou pas forcément ?
9. Qu'est-ce que vous faites le mieux à la maison et qu'est-ce que vous faites le mieux au bureau ?
10. Quel conseil vous donneriez-vous si vous étiez le-a patron-ne ?

# QUESTIONS SUR VOTRE CONTRIBUTION

03

Plus le télétravail se généralise, moins il est important d'être présent, mais plus votre contribution réelle devient importante.

Parmi les cinq premières questions, dites-vous que si vous ne vous les posez pas à vous-même, quelqu'un d'autre pourrait vous les poser. Vous préférez avoir le contrôle, n'est-ce pas ?

Dans ce cas, une caisse de résonance peut vous être utile dans cette période. Si vous avez l'impression que votre environnement actuel ne vous l'offre pas, allez le chercher. Un coach professionnel peut vous y aider.

Vous avez peur pour l'avenir de votre emploi, de votre entreprise, peut-être même de votre vie ? Il est essentiel de faire face à ses propres sentiments et de les écouter, d'autant plus à ce stade, car nous sommes tous en pleine mutation.

## 20 QUESTIONS POUR ÉVALUER QUI VOUS VOULEZ ÊTRE EN TANT QUE PROFESSIONNELLE

1. Quelle est votre contribution à l'ensemble ?
2. Qu'est-ce qui vous caractérise aux yeux de votre client ?
3. Quelle responsabilité assumez-vous ?
4. Qu'avez-vous encore à réaliser dans votre poste actuel ?
5. Où est se situe exactement votre valeur ajoutée ?
6. Quel est le potentiel qui n'est pas encore totalement visible ?
7. Qu'est-ce que la crise sanitaire vous a appris ?
8. Que vous a apporté la crise sanitaire ?
9. Si vous écoutez attentivement ce que la vie attend de vous, que ferez-vous ?
10. Qui ou qu'est-ce que vous seriez si vous utilisiez tous vos talents au maximum ?
11. Si vous osiez vraiment, à quoi feriez-vous face ?
12. Quel prix payez-vous pour (rester) là où vous êtes maintenant ?
13. Quel est le prix à payer pour (ne pas) vivre votre rêve ?
14. Comment pouvez-vous améliorer votre situation au travail ?
15. Quelles sont les alternatives à part partir ou ne rien faire ?
16. Quels conseils donneriez-vous à un collègue dans votre situation ?
17. Que penserait votre homologue de 18 ans de cette situation ?
18. De quoi serez-vous fier-ère dans cinq ans ?
19. Si vous pouviez changer une chose dans le monde, quelle serait-elle ?
20. Et quel rôle pouvez-vous y jouer ?

# FAIRE FACE AU CHANGEMENT



04

## LES ÉMOTIONS COMME SIGNAUX

Pour l'instant, la fin de la crise sanitaire est en vue. Comme on le voit et on l'entend dans les médias, une crise économique est peut-être en train de se produire. Et puis éventuellement une deuxième crise sanitaire, à savoir celle de la santé mentale.

Une personne peut devenir anxieuse, frustrée, en colère,... pour moins que ça. Ces sentiments sont normaux. Tout comme le stress qui l'accompagne.

Peut-être trouvez-vous formidable de retourner au travail, de bouger physiquement, de voir les gens « dans la vraie vie », de travailler ensemble, de se consulter, de se

renforcer mutuellement. C'est tant mieux. Mais sachez que tout le monde n'est pas comme vous.

Et si vous vous sentez anxieux:se en ce moment ? Alors soyez doux:ce avec vous-même, et ne vous sentez pas coupable. Cela ne ferait qu'empirer les choses.

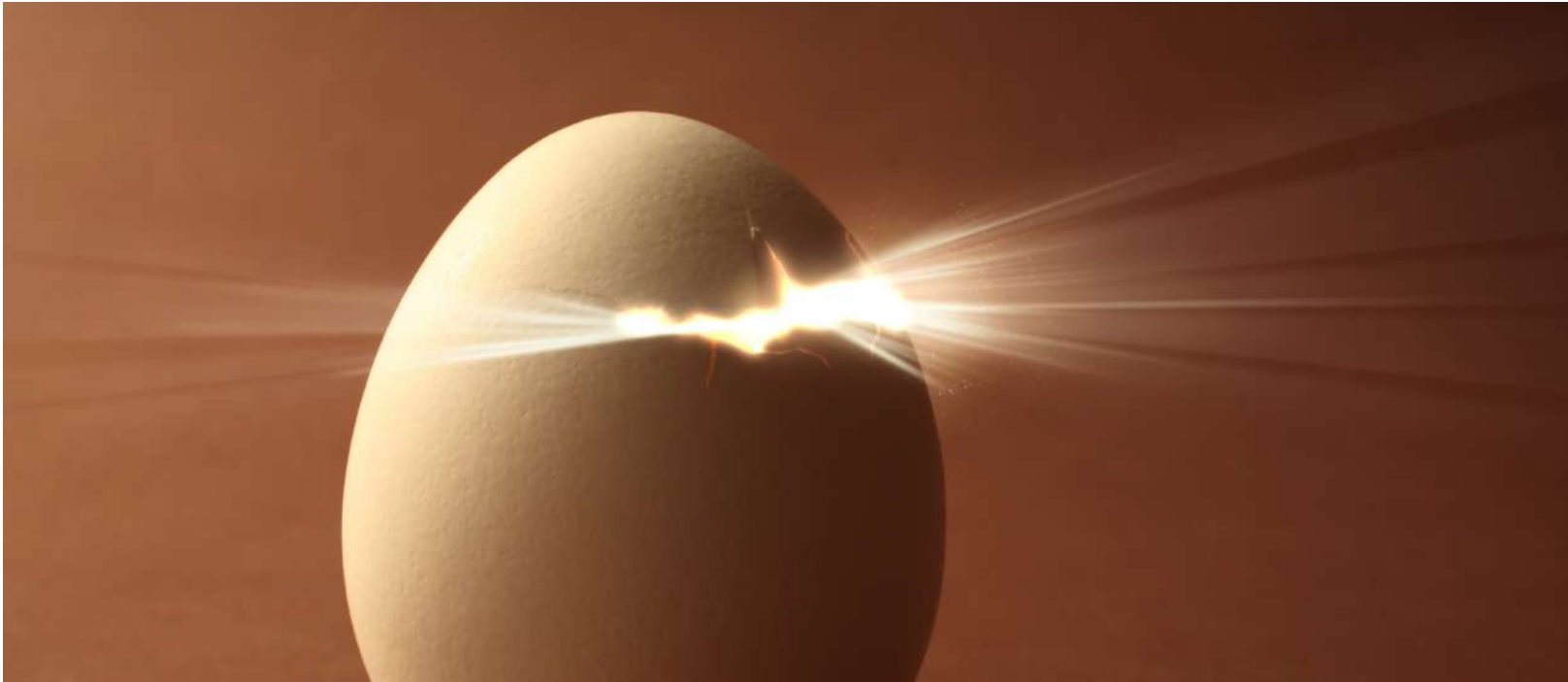
Sachez également que les humains sont une espèce craintive. Notre cerveau reptilien ne peut que fuir, se figer ou se battre lorsqu'il est confronté à la peur. Nous ne nous occupons alors automatiquement que de nous-mêmes. C'est ce qu'on appelle l'auto-préservation.

Nous avons également un monde imaginaire bien

développé. Nous sommes capables d'imaginer un avenir dans lequel tout peut arriver.

Et maintenant, elle est presque dépassée par la réalité. Quelqu'un a dit : « C'est un mauvais épisode de "Black Mirror" (une série sur Netflix qui donne un regard morbide sur un futur fantasmé) et je ne peux même pas appuyer sur le bouton pause. » Beaucoup de gens se reconnaissent dans cette vision.

En même temps, nous sommes également une espèce incroyablement résiliente. Nous nous adaptons facilement et supportons bien le changement. En tant qu'espèce, nous le sommes, en tant qu'individus, pas toujours.



Dans le cas de changements que nous n'avons pas choisis pour nous-mêmes, nous avons tendance à faire preuve de résistance.

Il est important de ne pas réagir immédiatement de manière défensive aux changements qui surviennent après la crise sanitaire, mais aussi de ne pas passer au second plan. Et ce n'est pas toujours facile. Car naturellement, notre cerveau reptilien se met en marche, si bien que nous nous battons, nous fuyons ou nous nous figeons.

Ce que vous pouvez faire avant de réagir, c'est poser des questions à votre interlocuteur et recueillir le plus d'informations possible sur la situation, la décision, le changement. Observez le changement avec un œil

véritablement curieux.

Qu'est-ce qui est dit ?

Et qu'est-ce que cela pourrait signifier ? Il y a également des opportunités liées à chaque histoire que nous trouvons difficile. Nous ne les voyons pas toujours immédiatement, mais nous pouvons les chercher.

Ensuite, vous pourrez choisir plus consciemment la manière dont vous souhaitez y faire face.

Les sentiments sont personnels. Ils disent quelque chose sur notre façon de voir le monde, et c'est pourquoi des personnes différentes ont des sentiments différents à propos d'un même

événement. C'est une question de perception.

Plus nous sommes conscients de nos sentiments, plus nous sommes forts dans ce monde. Car c'est en fait la clé de ce que nous devons faire : nos émotions viennent nous dire quelque chose, elles veulent nous mettre en mouvement (e-motion). Il est donc important d'accepter d'abord que nos émotions ne disent rien du monde qui nous entoure, mais seulement de la façon dont nous le percevons.

Les sentiments sont toujours là, comme le sont nos pensées. Mais les sentiments sont parfois inconscients, et ils peuvent alors faire naître une énergie négative.

La gestion de nos propres émotions se fait en quatre étapes : la reconnaissance du sentiment, l'expression du sentiment, la localisation du sentiment et le (re)cadre du sentiment.

Nous parlons souvent d'émotions « positives » et « négatives ». Mais qu'est-ce qui est réellement positif ou négatif ? Puisqu'il s'agit de notre perception, ils ont juste le droit d'être là. Derrière chaque émotion se cache un besoin. La colère recherche la force et les décisions, la peur vous montre le besoin de sécurité, la tristesse appelle la douceur.

La première étape est donc de reconnaître ce sentiment. Il ne sert à rien de se faire croire que tout ira bien, que ce n'est pas si grave, qu'il y a des choses bien plus terribles dans le monde, que vous n'avez pas le droit de vous plaindre, etc. De cette façon, vous essayez de rendre les choses meilleures qu'elles ne le sont. Vous essayez de vivre dans un faux monde parfait. Ça n'aide pas.

Ce qui aide est d'accepter que vos sentiments sont là, et de vous demander ce qu'ils vous disent. Il est également important d'exprimer vos sentiments, ne les gardez pas pour vous ou ne faites pas semblant qu'ils n'existent pas.

Il est préférable d'écouter et de sentir réellement où ils se trouvent.

Où sentez-vous ce sentiment dans votre corps, à quoi ressemble-t-il, comment évolue-t-il, que vous fait-il exactement ?

Lorsque vous avez mal et que vous pleurez, ces pleurs ont un effet régulateur.

Lorsque vous êtes autorisé-e à pleurer (surtout lorsque vous vous l'autorisez à vous-même et, dans le meilleur des cas, lorsque les autres vous y autorisent également), cela fait vraiment du bien.

Après cela, nous ressentons souvent une forme de libération. Il est donc important de prendre le temps de ressentir vos sentiments, tels qu'ils sont, de les accepter et de les exprimer.

De cette manière, vous pouvez également les localiser : en vous y attardant et en les ressentant, vous savez ce qu'ils vous disent. Vous ressentez alors pour ainsi dire le sens de ce sentiment. De cette façon, vous pouvez les cadrer, ou si vous le souhaitez, les recadrer. Parce que vous prenez conscience du signal que les sentiments vous donnent, vous pouvez aussi en faire quelque chose.





# DERRIÈRE CHAQUE ÉMOTION SE CACHE UN BESOIN

05

## PEUR

Est-ce le retour au bureau qui fait peur ?

En premier lieu, cette crainte peut concerner notre santé et celle de nos proches. Mais peut-être avez-vous aussi peur de perdre votre emploi. Et si vous ne voulez pas revenir à la façon dont nous avons l'habitude de travailler ? Vous avez peut-être du mal avec quelqu'un qui a fait ou dit quelque chose pendant le confinement, ce qui vous fait préférer ne plus avoir de contact avec cette personne.

Vous pouvez avoir le sentiment d'être sous-estimé-e, de ne pas être vu-e, ... Ce sont des sentiments normaux dans une situation anormale.

Peut-être avez-vous constaté ces derniers temps que votre rôle n'est pas aussi « essentiel » que vous le souhaiteriez. Ou bien, en travaillant à domicile, des collègues ou des associés ont pris des libertés et des responsabilités supplémentaires et votre rôle s'en est trouvé réduit. Il est possible que cela entraîne du stress et une pression accrue. Cela aussi est tout à fait normal.



## DIX QUESTIONS SUR LA PEUR

1. Qu'est-ce que la peur essaie de vous dire ?
2. Avez-vous une influence sur ce que vous craignez ?
3. Que pouvez-vous y faire ?
4. Si vous n'avez aucun impact sur elle, quel signal avez-vous besoin de la part de quelqu'un d'autre ? Et de qui ?
5. A quel point la chose que vous craignez est-elle réelle ? Quelle est la probabilité que cela se produise réellement ?
6. Et quelle est la pire chose qui peut vous arriver ?
7. Quelle est la véritable raison de cette peur ?
8. Qu'est-ce qui n'a pas encore été dit sur votre peur ?
9. Qui seriez-vous si vous n'aviez pas cette peur ?
10. Et qui voulez-vous être ?



## COLÈRE

La colère indique un grand désir pour quelque chose qui nous est essentiel.

La colère naît lorsque nos valeurs sont piétinées. Nous nous attendons à ce que les autres aient le même modèle de valeurs, mais ce n'est pas toujours le cas. Il est logique d'être en colère maintenant. La colère soulève une injustice. Vous vous en voulez peut-être de ne pas avoir pris conscience assez rapidement de la gravité du coronavirus. Ou bien vous êtes en colère contre un-e collègue ou un-e manager qui n'a pas suivi les règles de manière assez stricte. En même temps, il peut être utile de réaliser que les gens réagissent différemment. Certaines personnes ne se rendront peut-être jamais compte de la gravité de la crise sanitaire.

Il est préférable d'exprimer sa colère immédiatement, dans le calme. On peut alors en parler. La question est de savoir ce que vous voulez en faire.

La colère qui est contenue se transforme souvent en agression. Il existe un lien entre le fait de se mettre en colère et la peur que rien ne se passe, que le signal ne soit pas reçu. La question est : qui peut capter le signal en premier ?

Et que pouvez-vous faire tout de suite ?

La colère qui n'est pas autorisée se transforme en indifférence.

Faites ce que vous pouvez raisonnablement faire, et acceptez vos sentiments sans vous mettre en colère.

Autour de la colère, vous pouvez entamer une discussion avec l'autre.

Ces questions peuvent vous aider à préparer la discussion, afin qu'elle se déroule dans le calme.

### DIX QUESTIONS SUR LA COLÈRE

1. Que voulez-vous ?
2. Ou qu'est-ce que vous ne voulez plus ?
3. Qu'est-ce que vous vous autorisez pas à faire ?
4. Qu'auriez-vous aimé faire/ dire/penser/ressentir ?
5. Quel est le véritable motif de votre colère ?
6. Que vous apporte la colère ?
7. Qu'est-ce qui doit être défendu ?
8. Quelle pensée ou quel sentiment avez-vous contenu ?
9. Quel impact l'autre a-t-il sur vous ?
10. Qu'aimeriez-vous que l'autre sache vraiment à votre sujet ?

## FRUSTRATION

La frustration est un sentiment que vous ressentez lorsque quelque chose se dresse entre vous et votre objectif. Vous pouvez alors vous sentir impuissant-e ou coincé-e.

Il vous indique que vous avez besoin d'aide. Peut-être nourrissez-vous l'espoir que votre travail, votre équipe, votre organisation ou la société dans son ensemble changent. Permettez-vous d'avoir de l'espoir. Dans le même temps, réalisez que les gens voient le monde futur comme ils aimeraient qu'il soit.

Et n'oubliez pas que nous ne savons rien de l'avenir, et que retourner dans le passé n'aide pas non plus. Même à l'époque, nous trouvions que la situation n'était pas idéale. Mieux vaut donc être reconnaissant-e pour ce que vous avez aujourd'hui. Même si ce n'est pas toujours ce que vous voulez.



## DIX QUESTIONS SUR LA FRUSTRATION

1. Qu'est-ce que la frustration essaie de vous dire ?
2. Pourquoi la frustration demande-t-elle de l'attention ?
3. Qui ou quoi pourrait vous aider ?
4. Qu'est-ce qui vous empêche de demander de l'aide ?
5. Qui est encore frustré ?
6. Quel espoir nourrissez-vous ?
7. Qu'est-ce que la frustration vous apporte ?
8. Que se passerait-il si vous laissiez aller la frustration ?
9. Combien de courage faut-il pour lâcher la frustration ?
10. Que se passerait-il si vous rendiez vos attentes plus réalisables ?

# QUESTIONS POUR LES MANAGERS EN SITUATION DE CRISE

06

Le leadership peut faire la différence entre le succès et l'échec dans la préparation de l'avenir. Il est donc important d'y réfléchir.

## CINQ QUESTIONS SUR LE LEADERSHIP

1. Quel manager voulez-vous être ?
2. Quel est votre style de leadership naturel ?
3. Dans quelle mesure s'inscrit-il dans cette phase ?
4. Comment gérez-vous l'incertitude ?
5. Dans quelle mesure êtes-vous prêt-e à apprendre ?



# QUESTIONS POUR VOTRE ÉQUIPE

07



Quel est le secret des équipes fortes ? L'attitude des membres individuels de l'équipe et la coopération mutuelle jouent toutes deux un rôle. Vous trouverez ci-dessous des questions pour examiner les membres de l'équipe individuellement.

## CINQ QUESTIONS SUR LL'ESPRIT D'ÉQUIPE

1. Quelle est la compétence la plus forte : la modestie, l'enthousiasme ou l'intelligence sociale ?
2. Quelle est la compétence que vous possédez le moins ?
3. Sur quoi voulez-vous travailler ?
4. Si vous voulez améliorer votre compétence la moins développée, que pourriez-vous faire ?
5. Regardez les collègues qui vous entourent, qui est fort dans quelle compétence ? Que pouvez-vous apprendre d'eux ?

Chacun a vécu des expériences différentes pendant le confinement.

C'est pourquoi il est bon de se reconnecter et d'en parler entre nous. Cela élargit votre perspective et vous donne un aperçu de qui sont vos collègues. De cette façon, vous augmentez également la confiance que vous avez l'un envers l'autre.

## DIX QUESTIONS POUR UNE DISCUSSION DE « RECONNEXION » AVEC VOTRE ÉQUIPE

1. Quel impact la crise sanitaire a-t-elle eu sur vous ?
2. En tant qu'être humain et en tant que collaborateur/trice ?
3. Quelles sont vos préoccupations concernant la reprise (de la collaboration physique) ?
4. Qu'avez-vous vécu comme positif au cours de la période passée ?
5. Quels sont les éléments que vous aimeriez apporter à l'avenir ?
6. Qu'attendez-vous de cette phase ?
7. Quel est votre plus grand défi en ce moment ?
8. Comment envisagez-vous l'avenir ?
9. Quelle serait votre priorité ultime si vous étiez à ma place ?
10. Qu'est-ce qui fait de nous une équipe ?



Il est possible que le télétravail ait révélé certaines choses pendant le confinement. C'est maintenant le moment idéal d'examiner cela de près.

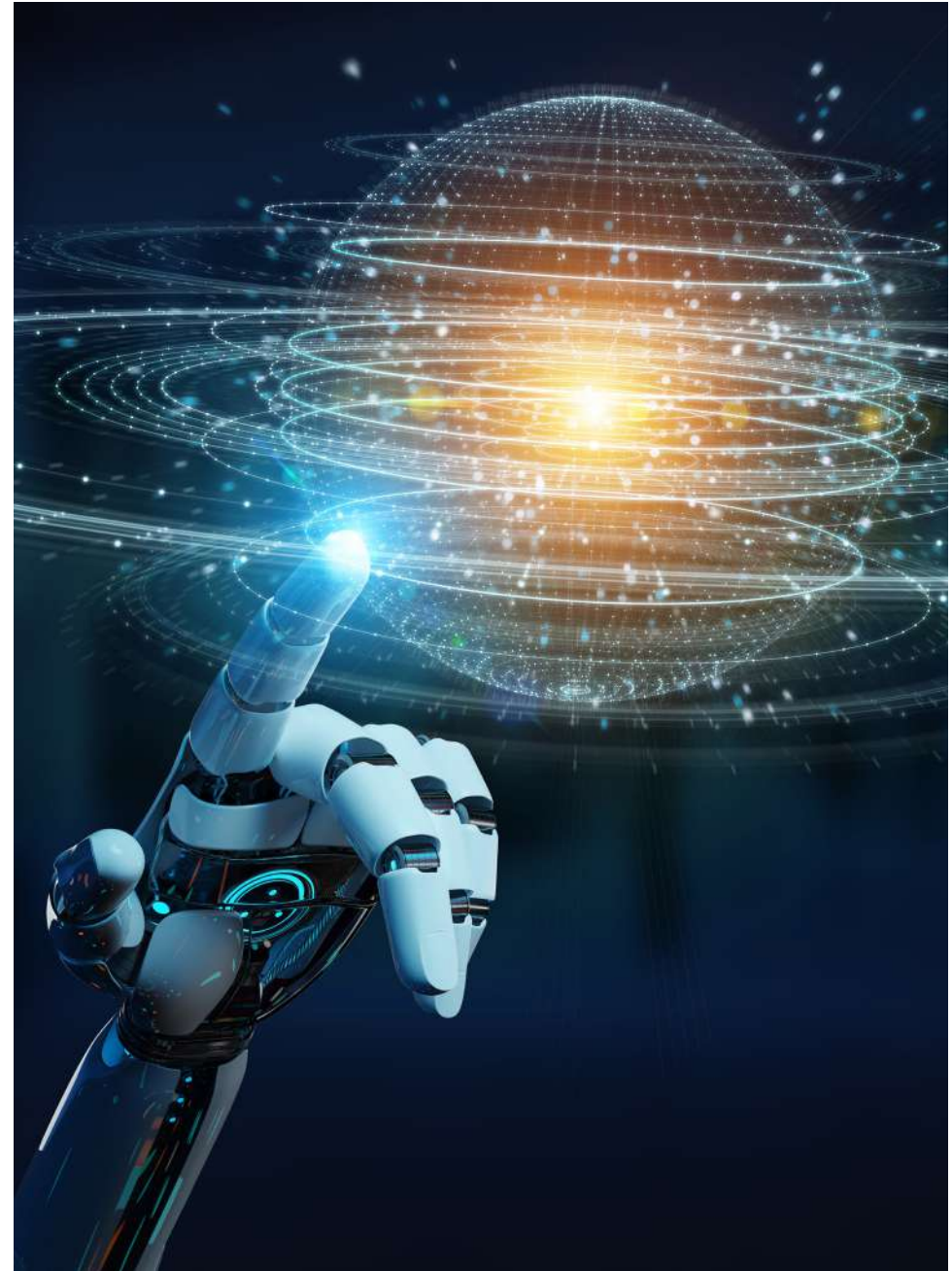


## DIX QUESTIONS SUR LE FONCTIONNEMENT DE VOTRE ÉQUIPE

1. L'équipe telle que nous la connaissons aujourd'hui est-elle une véritable équipe ?
2. Et si oui, sur quel type de collaboration cette équipe fonctionne-t-elle ?
3. Ou bien sont-ils tous des experts qui se trouvent être sous les ordres du même responsable ?
4. Dans quelle mesure la consultation de l'équipe est-elle nécessaire ?
5. Peut-être que des personnes qui ne relèvent pas du même manager ont obtenu de brillants résultats ensemble lors du télétravail. Qu'est-ce que cela dit du travail d'équipe ?
6. Qui a besoin des autres pour obtenir des résultats ?
7. Qui peut travailler beaucoup plus efficacement et obtenir de meilleurs résultats par ses propres moyens ?
8. Quel travail peut-on faire à domicile ?
9. Quelles tâches exigent que les gens soient physiquement ensemble ?
10. Quel travail d'équipe voulons-nous réaliser à l'avenir ?

## DIX QUESTIONS POUR PRÉPARER L'AVENIR

1. À quoi ressemble le monde qui nous entoure ?
2. Que nous demande la reprise ?
3. Qui sont nos clients ?
4. Quelles sont les préoccupations de nos clients aujourd'hui ?
5. Quelles sont leurs préoccupations pour l'année à venir ?
6. À quoi ressemblera le monde dans trois à cinq ans ?
7. Qui seront nos clients ?
8. Quels seront les besoins de ces futurs clients ?
9. Quelle réponse voulons-nous leur donner ?
10. Que pouvons-nous faire mieux que quiconque ?





# LET'S CONNECT

Il est possible que le coaching (d'équipe) puisse aider à élargir notre conscience. L'autonomie est également importante : à un moment donné, nous devons faire le choix conscient de changer.

Nous changeons nos valeurs, nous recherchons des croyances qui nous renforcent, nous apprenons de nouvelles habitudes et nous entreprenons de nouvelles actions. Dans ce processus, nous devons nous défaire de l'ancien, ce qui peut avoir quelque chose d'excitant, car nous ne savons pas ce qui nous attend. Grâce au coaching, nous pouvons gagner en confiance, ce qui peut accélérer notre processus de transformation.

Vous voulez savoir ce que le coaching peut signifier pour vous en tant qu'individu ou pour votre équipe ? N'hésitez pas à contacter Querencia. Unique dispose également d'une expertise interne étendue pour accompagner votre organisation dans de nombreux domaines. Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans le processus de changement !

**Cordialement,  
Christine**

**Juin 2021**

Contactez-moi via **website [www.querencia.be](http://www.querencia.be)**



**Christine Esteingeldoir**

Team Coaching & Leadership Development

Je suis là pour vous !

Vous avez des questions ? Nous sommes là pour y répondre !

Contactez-moi au

**+32 473 60 18 11**

**[christine@querencia.be](mailto:christine@querencia.be)**

**U· unique**  
Be You. Be Unique

**U· career**  
Linking talent with ambition

**U· receptel**  
Unique in Hospitality

**U· express medical**  
Unique in Care

# SOURCES

« Don't let teamwork get in the way of agility », Elaine Pulakos and Rob Kaiser, 12 mai 2020,

Cahier d'exercices GROW 2020, TCS, 2017

Heropstarten: gewoon op 'start' drukken toch? » (Reprise : et s'il suffisait d'appuyer sur « Start » ?), Leanne Steeghs et Philippe Bailleur, 29 avril 2020, « High-performing teams need psychological safety ». « Here's how to create it », Laura Delizonna, 24 août 2017

« It's ok to feel overwhelmed. Here's what to do next. » Liz Gilbert, TedX, 3 avril 2020, « Leading through anxiety », Morra Aarons-Mele, avril 2020

« Leading your team past the peak of a crisis », Rosabeth Moss Kanter, HBR, 30 avril 2020, « Lead your team into a post-pandemic world », Hubert Joly, 8 mai 2020

« Managing in an anxious world », 6part series, HBR, 11 mai 2020

« Reopening? Your employees will need extra emotional support », Minda Zetlin, Inc.com, 29 mai 2020, « Sensemaking », Annette Meulmeester et Philippe Bailleur, avril 2020

« Tegen de stroom meewaaier » (Aller à contre-courant), B. Hoogenboom, J.J. Stam, B. Schrueder, 2017 « The Book of Beautiful questions », Warren Berger, 2018

« The ideal teamplayer: how to recognize and cultivate the three essential virtues », Patrick Lencioni, 2016