



MILLIONS FAMILLES

**I-MAG
SPÉCIAL**



MILLIONS CONSOMMATEURS

Qui est Sophia
El Khensae
Bentamy ?

FINI LES VACANCES, C'EST LA RENTRÉE

Maintenant au travail et dans le Bien être !

LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

par Coach

Sophia El Khensae Bentamy

SOMMAIRE

Ouverture

- Dédicace
- Éditorial
- Qui est Sophia El Khensae Bentamy ?

Comprendre

- Le bien-être au travail : de quoi parle-t-on vraiment ?
- La QVCT : un indicateur stratégique, pas une case à cocher

Les piliers du bien-être

- Le manager : premier acteur du bien-être
- La reconnaissance : un besoin humain, pas une récompense
- L'écoute : la compétence la plus sous-estimée en entreprise
- Le safe space : quand chacun ose être lui-même

Les freins au bien-être

- La rétention d'information
- Le micromanagement
- Les « cocheurs de cases »
- Les petites blessures du quotidien
- L'ego, les conflits et le feedback : quand la communication devient une solution

Construire des équipes durables

- Le véritable esprit d'équipe
- Les soft skills : des collaborateurs plus engagés, des leaders plus inspirants
- Investir dans le bien-être : une décision stratégique, pas une dépense

Votre signature

- Dardacha avec Sophia
- Ce que j'ai appris du terrain
- Guides pratiques
- Guide pratique du manager
- Guide pratique du collaborateur

Conclusion

- Les phrases qui m'ont le plus marquée
- Conclusion – Mieux communiquer, mieux vivre



By Lodi



Imprimerie Arrissala



PRÉSIDENT ARRISSALA SA : HASSAN SENTISSI EL IDRISI
CEO DE L'ODJ MÉDIA : ADNANE BENCHAKROUN
DIRECTION DIGITALE & MÉDIA : MOHAMED AIT BELLAHCEN

CONTRIBUTEURS : SOPHIA EL KHENSAË BENTAMY
WEBDESIGNER / COUVERTURE : IMAD BEN BOURHIM

L'ODJ Média – Groupe de presse Arrissala SA

Retrouver tous nos anciens numéros sur :

www.pressplus.ma





MIEUX COMMUNIQUER,
MIEUX VIVRE
Sophia



LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

PAR COACH SOPHIA EL KHENSAE BENTAMY

Pendant longtemps, le bien-être au travail a été considéré comme un « plus » : une activité conviviale, un team building annuel, une conférence inspirante ou une journée dédiée à la qualité de vie au travail.

Aujourd'hui, cette vision ne suffit plus.

Les entreprises évoluent dans un monde où les transformations s'accroissent, où les exigences augmentent et où les collaborateurs recherchent davantage de sens, de reconnaissance et d'équilibre. Derrière les indicateurs de performance se cachent des femmes et des hommes avec leurs émotions, leurs forces, leurs fragilités et leurs aspirations.

Le bien-être au travail ne consiste pas à supprimer toutes les difficultés. Il consiste à créer les conditions qui permettent aux individus de travailler dans un climat de confiance, de coopération et de respect, où chacun peut donner le meilleur de lui-même sans s'épuiser.

Depuis de nombreuses années, j'accompagne des entreprises, des universités, des institutions et des équipes de tous horizons. À travers les formations, les conférences et les ateliers « Dardacha avec Sophia », j'ai eu le privilège d'écouter plusieurs milliers de collaborateurs, de managers et de dirigeants.

Leurs témoignages se ressemblent souvent.

« Je ne me sens pas écouté. »

« Nous manquons de reconnaissance. »

« La communication est difficile. »

« Nous travaillons ensemble, mais nous ne faisons plus vraiment équipe. »

« Nous sommes performants, mais nous sommes fatigués. »

Ces phrases ne traduisent pas seulement un malaise individuel. Elles révèlent des enjeux organisationnels qui méritent d'être compris et accompagnés.

Ce hors-série est né de cette conviction : le bien-être ne s'improvise pas. Il se construit. Il repose sur une vision, des compétences, une culture managériale et un engagement collectif.

Au fil des pages, je partagerai des analyses, des outils concrets, des situations vécues sur le terrain et des pistes d'action destinées aussi bien aux dirigeants qu'aux managers et aux collaborateurs.

Vous y découvrirez également les enseignements que j'ai tirés de centaines d'ateliers : les difficultés qui reviennent le plus souvent, les erreurs qui fragilisent les équipes, mais aussi les pratiques qui transforment durablement les relations de travail.

Mon ambition est simple : contribuer à faire évoluer notre regard sur le bien-être au travail.

Parce qu'une entreprise performante n'est pas seulement celle qui atteint ses objectifs.

C'est aussi celle où les personnes ont envie de s'engager, de grandir, de coopérer et de réussir ensemble.

Bonne lecture.



Sophia El Khensae Bentamy

Consultante et coach d'entreprise
Enseignante en techniques de communication
Coach certifiée en psychologie positive
Coach certifiée en thérapie par le rire
Créatrice des ateliers « Dardacha avec Sophia »

QUI EST SOPHIA EL KHENSAE BENTAMY ?

Accompagner les femmes et les hommes à mieux communiquer, mieux collaborer... et mieux vivre.

Consultante et coach d'entreprise, enseignante en techniques de communication, coach certifiée en psychologie positive et en thérapie par le rire, Sophia El Khensae Bentamy accompagne depuis de nombreuses années les entreprises, les institutions, les universités et les organisations dans le développement des compétences humaines, relationnelles et managériales.



Son parcours est guidé par une conviction profonde : la performance durable d'une organisation repose avant tout sur la qualité des relations humaines.

Au fil de ses interventions, elle observe une réalité qui dépasse les secteurs d'activité, les métiers ou les niveaux hiérarchiques. Les mêmes préoccupations reviennent inlassablement : le manque de reconnaissance, les difficultés de communication, les conflits mal gérés, la fatigue mentale, le stress, le sentiment de ne pas être écouté, la perte de sens ou encore la difficulté à travailler véritablement en équipe.

C'est cette expérience du terrain qui nourrit aujourd'hui son approche, résolument pragmatique, humaine et positive.

Conférences, formations, coaching, modération d'événements, accompagnement des managers, développement des soft skills, prévention des risques psychosociaux, intelligence émotionnelle, communication bienveillante, leadership positif, cohésion d'équipe ou encore psychologie positive : chacune de ses interventions poursuit le même objectif, permettre aux individus et aux équipes de révéler leur potentiel dans un environnement de confiance.

En 2021, elle crée « Dardacha avec Sophia », un concept d'ateliers expérientiels consacré au bien-être et au développement humain. Pensés comme des espaces de respiration, de réflexion et de partage, ces ateliers invitent les participants à prendre du recul, à mieux se connaître, à renforcer leur équilibre personnel et à améliorer la qualité de leurs relations.

Sa méthode s'appuie sur une combinaison d'outils complémentaires : la psychologie positive, la thérapie par le rire, la communication bienveillante, les techniques de respiration, la méditation, la pleine conscience, l'intelligence émotionnelle, les exercices collaboratifs et les approches participatives. Chaque atelier est conçu comme une expérience concrète où l'on expérimente autant que l'on apprend.

Au-delà des outils, Sophia El Khensae Bentamy défend une vision forte : le bien-être ne peut être considéré comme un simple avantage ou une animation ponctuelle. Il constitue un véritable levier de performance durable, d'engagement, de créativité, de fidélisation des talents et de qualité des relations professionnelles.

À travers ce hors-série, elle partage les enseignements tirés de plusieurs années d'accompagnement sur le terrain. Son ambition n'est pas seulement d'apporter des réponses, mais aussi d'inviter les entreprises à repenser leur manière de manager, de communiquer et de prendre soin de celles et ceux qui les font vivre au quotidien.

Car prendre soin de l'humain n'est pas une faiblesse.

C'est l'une des décisions les plus stratégiques qu'une organisation puisse prendre.

DÉDICACE

Ce hors-série est dédié...

À toutes celles et tous ceux qui souhaitent retrouver le plaisir de travailler dans un environnement plus humain.

À tous les collaborateurs qui croient qu'un simple geste d'écoute, de respect ou de reconnaissance peut transformer une journée.

À tous les managers qui ont choisi de devenir des leaders, capables d'inspirer, de faire grandir leurs équipes et de construire un climat de confiance.

À tous les dirigeants qui savent que la performance durable ne peut exister sans un bien-être durable.

À toutes les organisations qui osent placer l'humain au cœur de leur stratégie.

Et à toutes les personnes convaincues que chaque changement positif commence par une manière différente de communiquer, d'écouter et de prendre soin les uns des autres.

Puisse ce hors-série vous inspirer, nourrir vos réflexions et, surtout, vous donner envie d'agir.

Parce qu'ensemble, nous pouvons construire des entreprises plus humaines, plus engagées et plus performantes.

**Mieux communiquer,
mieux vivre.**

Sophia El Khensae Bentamy

Consultante coach – Formatrice en techniques de communication et soft skills – Coach en psychologie positive et en thérapie par le rire – Fondatrice des ateliers « Dardacha avec Sophia ».



LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

de quoi parle-t-on vraiment ?

Pendant longtemps, le bien-être au travail a été réduit à quelques actions ponctuelles : un team building, une conférence inspirante, une journée de sensibilisation ou encore une activité organisée à l'occasion d'un événement particulier.

Ces initiatives sont utiles. Elles créent des moments de convivialité, renforcent parfois les liens entre les équipes et permettent de souffler. Mais elles ne suffisent pas à construire une véritable culture du bien-être.

Le bien-être au travail ne se résume ni à une salle de sport, ni à une corbeille de fruits, ni à un atelier organisé une ou deux fois par an. C'est avant tout une manière de penser l'entreprise.

Une organisation où les collaborateurs se sentent écoutés, respectés, reconnus et impliqués est une organisation qui favorise naturellement l'engagement, la coopération et la performance.

À l'inverse, lorsque la communication se dégrade, que les tensions s'installent, que la reconnaissance disparaît ou que chacun travaille dans son coin, les conséquences ne tardent pas à apparaître : démotivation, conflits, absentéisme, désengagement, turnover ou encore épuisement professionnel.

Le bien-être est donc bien plus qu'une question de confort. Il constitue un véritable enjeu stratégique.

Aujourd'hui, les entreprises les plus performantes ont compris que leurs premiers investissements ne concernent pas uniquement les technologies ou les processus. Ils concernent également l'humain.

Développer les compétences comportementales — les soft skills — est devenu un levier essentiel. L'écoute active, l'intelligence émotionnelle, la communication, la coopération, l'adaptabilité, l'esprit d'équipe ou encore la capacité à gérer les conflits sont désormais des compétences aussi importantes que l'expertise technique.

Les collaborateurs ne quittent pas seulement une entreprise pour un meilleur salaire. Ils quittent souvent un climat de travail devenu difficile, un management inadapté, un manque de reconnaissance ou l'absence de perspectives.

C'est pourquoi la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) est aujourd'hui un indicateur majeur de la santé d'une organisation. Elle ne mesure pas seulement le confort au travail ; elle reflète la capacité d'une entreprise à créer un environnement où chacun peut travailler dans de bonnes conditions, préserver sa santé physique et mentale, développer ses compétences et contribuer pleinement à la réussite collective.

Une démarche de QVCT efficace ne repose pas sur des actions isolées. Elle s'inscrit dans une stratégie globale qui mobilise la direction, les managers et les collaborateurs autour d'une même ambition :

faire de l'entreprise un lieu où la performance économique et la qualité des relations humaines progressent ensemble.

Au cours de mes accompagnements, une conviction s'est imposée : les organisations qui investissent durablement dans le bien-être développent des équipes plus engagées, une meilleure coopération, davantage d'innovation et une fidélisation plus forte des talents.

Le bien-être n'est donc ni une mode, ni une dépense supplémentaire.

C'est un investissement stratégique.

Parce qu'au-delà des indicateurs financiers, ce sont les femmes et les hommes qui donnent vie à une entreprise.

Et lorsqu'ils se sentent bien, ils ne travaillent pas seulement mieux.

Ils construisent, ensemble, une performance durable.



LA QVCT

un indicateur stratégique,
pas une case à cocher

Pendant de nombreuses années, la qualité de vie au travail a été perçue comme un sujet « agréable », mais secondaire. Une initiative appréciée, souvent associée à quelques actions ponctuelles : une journée bien-être, une conférence, un team building ou une activité organisée à l'occasion d'un événement particulier.



Ces actions ont leur utilité. Elles créent des moments de respiration, renforcent parfois les liens entre les collaborateurs et rappellent l'importance de prendre soin de l'humain. Mais elles ne suffisent pas.

Aujourd'hui, les entreprises les plus performantes ne considèrent plus la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) comme un simple programme d'animation. Elles en font un véritable indicateur stratégique, au même titre que la satisfaction client, la qualité des produits, la performance financière ou la fidélisation des talents. Pourquoi ? Parce que la QVCT influence directement la manière dont les collaborateurs vivent leur travail au quotidien. Une entreprise où les collaborateurs se sentent écoutés, respectés et reconnus est généralement une entreprise où la coopération est plus fluide, où les conflits sont mieux gérés, où l'engagement est plus fort et où l'innovation trouve naturellement sa place.

À l'inverse, lorsqu'un climat de méfiance s'installe, que la communication devient difficile, que le stress s'accumule ou que le management manque de proximité, les premiers signaux apparaissent rapidement : absentéisme, désengagement, turnover, baisse de la motivation, tensions récurrentes et parfois épuisement professionnel. La QVCT ne consiste donc pas uniquement à améliorer le confort de travail. Elle interroge la manière dont l'organisation fonctionne au quotidien.

Les collaborateurs peuvent-ils s'exprimer librement ?

Les managers disposent-ils des compétences relationnelles nécessaires pour accompagner leurs équipes ?
La communication est-elle claire et respectueuse ?
Les efforts sont-ils reconnus ?
Les conflits sont-ils traités avant de s'aggraver ?

Les collaborateurs disposent-ils des moyens nécessaires pour accomplir leur mission dans de bonnes conditions ?
Autant de questions qui permettent de mesurer la santé réelle d'une organisation.

Au fil de mes accompagnements, j'observe que les entreprises qui obtiennent les meilleurs résultats ne sont pas celles qui multiplient les actions de communication autour du bien-être. Ce sont celles qui investissent durablement dans le développement des compétences comportementales, dans la formation des managers, dans la qualité du dialogue et dans la prévention des risques psychosociaux.

La QVCT est une démarche vivante. Elle demande de l'écoute, de la cohérence et de la continuité. Elle ne peut pas reposer sur une seule journée dans l'année, aussi réussie soit-elle.

Créer une véritable culture du bien-être, c'est accepter de construire, pas à pas, un environnement où chacun peut évoluer avec confiance, contribuer pleinement et trouver du sens dans son travail.

Le bien-être ne se décrète pas.

Il se cultive.
Et lorsqu'il devient une priorité portée par toute l'organisation, il cesse d'être une dépense. Il devient l'un des investissements les plus rentables qu'une entreprise puisse réaliser.

Sophia
Elkhensae Bentamy

CONSULTANTE & COACH D'ENTREPRISE
Mieux communiquer, mieux vivre

- Techniques de communication
- Soft skills
- Communication positive
- Teambuilding et Bien-être au travail

+212 661335097
contact@sophiabentamy.com
www.sophiabentamy.com

LE MANAGER

premier acteur du bien-être au travail

Lorsqu'on parle de bien-être au travail, les regards se tournent souvent vers les ressources humaines ou vers la direction générale.

Pourtant, dans la vie quotidienne d'un collaborateur, une personne exerce une influence considérable sur son engagement, sa motivation et sa santé psychologique : son manager.

Un manager ne peut pas résoudre tous les problèmes de son équipe.

En revanche, il peut créer un environnement qui donne envie de s'investir... ou, au contraire, un climat qui épuise progressivement les énergies.

Les études comme l'expérience de terrain montrent que les collaborateurs quittent rarement uniquement une entreprise. Ils quittent plus souvent un mode de management qui ne leur permet plus de s'épanouir.

Le rôle du manager ne consiste plus uniquement à organiser le travail ou à contrôler les résultats.

Aujourd'hui, il est aussi un facilitateur, un communicateur, un régulateur des tensions, un développeur de talents et un créateur de confiance.

Être un bon manager ne signifie pas être parfait.

Cela signifie être présent, disponible, cohérent et capable d'écouter.

Les équipes n'attendent pas des réponses à tout.

Elles attendent d'abord de la considération.

Dans les entreprises que j'accompagne, les mêmes attentes reviennent régulièrement.

Les collaborateurs souhaitent comprendre les décisions qui les concernent.

Ils veulent recevoir un feedback constructif.

Ils souhaitent être associés lorsque cela est possible.

Ils ont besoin que leurs efforts soient reconnus.

Ils veulent pouvoir exprimer une difficulté sans craindre d'être jugés.

Ils espèrent évoluer dans un climat où l'erreur devient une occasion d'apprendre plutôt qu'un motif de sanction.

C'est ici que les compétences comportementales, les soft skills, prennent toute leur importance.

L'écoute active, l'intelligence émotionnelle, l'empathie, la communication, l'assertivité, la gestion des conflits, l'adaptabilité et la capacité à fédérer ne sont plus des qualités « appréciables ».

Ce sont désormais de véritables compétences de management.

Un excellent technicien ne devient pas automatiquement un excellent manager.



Manager est un métier qui s'apprend.

Former les managers à ces compétences représente aujourd'hui l'un des investissements les plus rentables pour une organisation.

Un manager qui sait écouter limite les tensions.

Un manager qui communique clairement réduit les malentendus.

Un manager qui fait confiance favorise l'autonomie.

Un manager qui reconnaît les efforts renforce l'engagement.

À l'inverse, un management fondé sur le contrôle permanent, le manque de reconnaissance, l'absence de dialogue ou le micromanagement fragilise progressivement la motivation des équipes.

Le bien-être au travail ne dépend donc pas uniquement des politiques de l'entreprise.

Il se construit chaque jour, dans chaque échange, chaque réunion, chaque feedback et chaque décision managériale. C'est souvent dans ces petits gestes du quotidien que naissent les grandes cultures d'entreprise.

**Le regard de Sophia**

J'ai rencontré des managers brillants techniquement, mais qui perdaient leurs équipes faute d'écoute ou de communication. J'en ai rencontré d'autres, parfois moins experts dans leur domaine, mais capables de créer un climat de confiance exceptionnel.

Avec le temps, j'ai compris une chose : les collaborateurs oublient parfois ce que leur manager leur a dit. En revanche, ils n'oublient presque jamais ce que ce manager leur a fait ressentir. Le management n'est pas seulement une fonction.

C'est une responsabilité profondément humaine.

LA RECONNAISSANCE

un besoin humain, pas une récompense

« Je fais beaucoup, mais personne ne le voit. »

S'il y a une phrase que j'entends presque systématiquement dans les entreprises que j'accompagne, c'est celle-ci.

Quels que soient le secteur d'activité, la fonction ou le niveau hiérarchique, le besoin de reconnaissance revient avec une étonnante régularité.

Contrairement à une idée reçue, la reconnaissance n'est pas une question d'ego.

C'est un besoin profondément humain.

Nous avons tous besoin de sentir que notre travail est utile, que nos efforts sont remarqués et que notre contribution a du sens.

La reconnaissance ne passe pas uniquement par une augmentation de salaire ou une promotion.

Elle se construit au quotidien, dans des gestes simples.

Un « merci ».

Un feedback positif.

Une écoute attentive.

Un encouragement au bon moment.

Un message après un projet réussi.

Une marque de confiance.

Ces gestes peuvent paraître anodins.

Ils ne le sont pas.

Ils nourrissent la motivation, renforcent l'engagement et développent le sentiment d'appartenance.

À l'inverse, l'absence de reconnaissance produit souvent des effets silencieux mais profonds.

Le collaborateur continue parfois à faire son travail.

Mais il s'investit moins.

Il prend moins d'initiatives.

Il partage moins ses idées.

Progressivement, il se désengage.

Et ce désengagement coûte bien plus cher à une entreprise qu'un simple mot de reconnaissance.

Reconnaître ne signifie pas complimenter en permanence.

Cela signifie être capable de voir les efforts, les progrès, l'engagement et les réussites.

C'est aussi reconnaître une difficulté, entendre une inquiétude ou remercier quelqu'un pour son implication, même lorsque le résultat n'a pas été parfait.

La reconnaissance ne doit pas être exceptionnelle.

Elle doit devenir une habitude managériale.

J'aime également rappeler que la reconnaissance n'est pas seulement verticale.

Elle ne vient pas uniquement du manager.

Elle circule aussi entre collègues.

Une équipe qui sait se remercier, se féliciter, célébrer les petites victoires et valoriser les réussites collectives construit naturellement un climat de confiance.

Et cette confiance devient un véritable moteur de performance.

Dans un monde professionnel où les transformations sont nombreuses et les exigences toujours plus fortes, la reconnaissance est l'une des ressources les plus puissantes dont dispose une organisation.

Elle ne coûte presque rien.

Mais son absence peut coûter très cher.

Le regard de Sophia

Au fil des années, j'ai compris qu'un collaborateur n'attend pas d'être applaudi tous les jours.

Il attend simplement que son investissement ne devienne pas invisible.

Nous retenons souvent les erreurs, parce qu'elles attirent notre attention.

Et nous oublions les centaines de gestes justes, les efforts constants, les attitudes positives qui font vivre une équipe au quotidien.

Je crois profondément qu'une culture de la reconnaissance ne transforme pas seulement les individus.

Elle transforme toute l'entreprise.

Car une personne qui se sent reconnue retrouve l'envie de s'engager.

Et une équipe qui se sent reconnue retrouve l'envie de réussir ensemble.



L'ÉCOUTE

la compétence la plus sous-estimée en entreprise

« On ne m'écoute pas. »

Cette phrase revient dans presque tous les ateliers que j'anime.

Elle est prononcée par des collaborateurs, des managers, des dirigeants, parfois même par des équipes entières.

Et pourtant, chacun est convaincu d'écouter.

C'est tout le paradoxe.

En réalité, nous entendons beaucoup... mais nous écoutons peu.

Écouter ne consiste pas simplement à laisser quelqu'un parler sans l'interrompre. L'écoute est une compétence. Elle demande de l'attention, de la disponibilité, de la curiosité et une véritable intention de comprendre l'autre. Elle ne consiste pas à préparer sa réponse pendant que l'autre s'exprime.

Elle consiste à chercher à comprendre avant de vouloir convaincre.

Une personne se sent réellement écoutée lorsqu'elle perçoit que son message a été compris.

C'est pourquoi l'écoute ne s'arrête pas lorsque la conversation se termine.

Elle se prolonge dans les actes.

Écouter, c'est se souvenir d'une information importante qu'un collaborateur a partagée.

Écouter, c'est revenir vers lui quelques jours plus tard pour lui demander où il en est.

Écouter, c'est donner un retour après une proposition plutôt que de laisser le silence s'installer.

Écouter, c'est reformuler pour vérifier que l'on a bien compris.

Écouter, c'est poser des questions avec sincérité.

Écouter, c'est parfois accepter de ne pas avoir immédiatement la solution.

Écouter, c'est aussi faire preuve d'empathie.

L'empathie ne signifie pas être d'accord avec tout.

Elle consiste à reconnaître que l'autre vit une situation, une émotion ou une difficulté qui mérite d'être entendue avec respect.

Lorsque les collaborateurs sentent que leur parole compte, ils osent davantage proposer des idées, partager leurs préoccupations et contribuer aux solutions.

À l'inverse, lorsqu'ils ont le sentiment que personne ne les écoute, ils finissent souvent par se taire.

Et une entreprise où les collaborateurs se taisent est une entreprise qui perd progressivement son intelligence collective.

L'écoute est également au cœur du feedback.

Donner un retour est essentiel.

Mais recevoir un feedback avec ouverture, sans se sentir immédiatement attaqué, l'est tout autant.

Les organisations qui développent une véritable culture de l'écoute créent des environnements où chacun apprend des autres, progresse et grandit.

L'écoute est donc bien plus qu'une qualité relationnelle.

C'est un levier de confiance, de coopération, d'innovation et de performance durable.

Le regard de Sophia

Au fil de mes interventions, j'ai compris que les personnes n'attendent pas toujours que l'on résolve leurs problèmes.

Elles souhaitent d'abord être entendues.

Combien de conflits auraient pu être évités si chacun avait pris quelques minutes pour écouter sans interrompre, sans juger et sans chercher immédiatement à répondre ?

Pour moi, une bonne écoute laisse toujours une trace.

Elle se voit dans un feedback, dans une action, dans un suivi, dans une attention portée à l'autre.

Car écouter, ce n'est pas seulement entendre des mots.

C'est montrer, par ses actes, que l'autre a de la valeur.



LE SAFE SPACE

quand chacun ose être lui-même

Il existe des équipes où les idées circulent librement.

Des équipes où l'on peut poser une question sans craindre d'être jugé.

Des équipes où l'on peut reconnaître une erreur sans être humilié.

Des équipes où les désaccords existent, mais où ils deviennent des occasions de progresser plutôt que des sources de conflit.

Ces équipes ont un point commun : elles offrent un safe space, un espace de sécurité psychologique.

La sécurité psychologique ne signifie pas que tout le monde est toujours d'accord.



Elle ne signifie pas non plus qu'il n'y a jamais de tensions.

Elle signifie que chacun peut s'exprimer avec authenticité, proposer une idée, demander de l'aide, partager une inquiétude ou reconnaître une erreur sans craindre d'être ridiculisé, ignoré ou sanctionné.

Dans un environnement où la peur domine, les collaborateurs prennent moins d'initiatives.

Ils osent moins poser des questions.

Ils cachent leurs erreurs.

Ils évitent les sujets sensibles.

Ils préfèrent parfois se taire plutôt que de prendre le risque d'être mal perçus.

À court terme, cela donne l'impression que tout va bien.

À long terme, c'est souvent le début du désengagement.

À l'inverse, lorsqu'une équipe se sent en sécurité, chacun devient plus créatif, plus responsable et plus impliqué.

Les collaborateurs osent dire : « Je ne sais pas. »

Ils osent demander de l'aide.

Ils osent proposer une nouvelle idée.

Ils osent signaler un problème avant qu'il ne devienne une crise.

Créer un safe space ne dépend pas uniquement de la personnalité des collaborateurs.

Il dépend avant tout de la culture de l'entreprise et de l'attitude du manager.

Une remarque humiliante devant toute l'équipe.

Une idée systématiquement tournée en dérision.

Un collaborateur interrompu à chaque réunion.

Une erreur utilisée pour désigner un coupable plutôt que pour apprendre.

Ces situations peuvent sembler anodines.

Pourtant, elles fragilisent progressivement la confiance.

À l'inverse, remercier une personne pour sa franchise, accueillir une idée avec curiosité, valoriser une question, reconnaître ses propres erreurs en tant que manager : voilà des comportements qui construisent un véritable climat de sécurité psychologique.

Le safe space n'est pas un concept réservé aux grandes entreprises.

Il se construit dans chaque équipe, à travers les comportements du quotidien.

Et c'est souvent là que naissent les organisations les plus innovantes, les plus engagées et les plus humaines.

Le regard de Sophia

Dans mes ateliers, je dis souvent qu'une équipe n'a pas besoin d'être parfaite.

Elle a besoin de se sentir suffisamment en confiance pour parler vrai.

Le jour où un collaborateur peut dire : « Je ne suis pas d'accord », « Je me suis trompé » ou « J'ai besoin d'aide » sans avoir peur d'être jugé, l'équipe franchit un cap.

À mes yeux, c'est cela, la véritable force d'une organisation.

Non pas l'absence de difficultés.

Mais la capacité de les traverser ensemble, dans le respect, la confiance et l'écoute.

LA RÉTENTION D'INFORMATION,

un poison professionnel silencieux

Toutes les organisations parlent de communication.

Pourtant, dans de nombreuses entreprises, un phénomène discret continue de fragiliser les équipes : la rétention d'information.

Elle ne fait pas de bruit.

Elle ne provoque pas toujours de conflit immédiat.

Mais elle installe progressivement la méfiance.

Retenir une information, ne pas transmettre un document important, oublier volontairement de prévenir un collègue, garder une connaissance pour conserver un avantage ou exclure certaines personnes d'un échange...

Ces comportements peuvent sembler anodins.

En réalité, ils coûtent très cher à l'organisation.

Ils ralentissent les projets.

Ils créent des malentendus.

Ils alimentent les frustrations.

Ils fragilisent la confiance.

Et surtout, ils donnent le sentiment que chacun travaille pour lui-même plutôt que pour la réussite collective.

Au fil de mes accompagnements, j'entends souvent cette phrase :

« Si on me l'avait dit plus tôt, je n'aurais pas perdu autant de temps. »

Cette phrase résume à elle seule les conséquences de la rétention d'information.

Bien sûr, toutes les situations ne relèvent pas de la mauvaise intention.

Parfois, il s'agit simplement d'un manque d'organisation, d'une communication insuffisante ou d'une surcharge de travail.

Mais lorsque la rétention devient un mode de fonctionnement, elle finit par créer une culture où chacun protège son territoire au lieu de partager ses connaissances.

Or, une information n'a de valeur que lorsqu'elle circule.

Le véritable pouvoir, aujourd'hui, ne réside plus dans le fait de détenir une information.

Il réside dans la capacité à la partager au bon moment, avec les bonnes personnes, pour faire progresser le collectif.

Les entreprises qui développent une culture de la coopération encouragent naturellement ce partage.

Les collaborateurs comprennent que transmettre une information ne diminue pas leur valeur.

Au contraire, cela renforce leur crédibilité, leur leadership et la confiance que les autres leur accordent.

Partager une information utile, c'est faire gagner du temps à un collègue.

C'est éviter une erreur.

C'est faciliter une décision.

C'est permettre à une équipe d'avancer dans la même direction.

La qualité d'une organisation ne dépend pas seulement de ce que chacun sait.

Elle dépend aussi de ce que chacun accepte de transmettre.



Le regard de Sophia

Je dis souvent que le savoir est la seule richesse qui grandit lorsqu'on la partage.

Retenir une information pour garder le contrôle peut donner un sentiment de pouvoir à court terme.

Mais, à long terme, cela affaiblit l'équipe tout entière.

Les organisations les plus solides ne sont pas celles où quelques personnes savent tout.

Ce sont celles où chacun contribue à faire circuler les connaissances, les idées et les bonnes pratiques.

Partager une information, ce n'est pas perdre son importance.

C'est contribuer à la réussite collective.

Et c'est peut-être cela, le véritable esprit d'équipe.

LE MICROMANAGEMENT

quand vouloir tout contrôler finit par tout fragiliser

Il existe une différence fondamentale entre accompagner une équipe... et la surveiller en permanence.

Cette différence porte un nom : le micromanagement.

Le micromanagement ne naît pas toujours d'une mauvaise intention. Bien souvent, il est motivé par la volonté de bien faire, de limiter les erreurs, de respecter les délais ou de garantir un haut niveau de qualité. Mais lorsque le contrôle devient permanent, il produit l'effet inverse de celui recherché.

Le collaborateur perd progressivement son autonomie.

Il hésite avant de prendre une décision. Il attend une validation pour chaque étape. Il n'ose plus proposer d'idées nouvelles.

Et, à terme, il cesse de prendre des initiatives.

Au fil de mes accompagnements, j'entends souvent des phrases comme :

« J'ai l'impression qu'on ne me fait jamais confiance. »

« Même quand je fais bien mon travail, tout est revérifié. »

« À force d'être contrôlé, je préfère ne plus rien proposer. »

Ces témoignages ne traduisent pas un manque de motivation.

Ils révèlent un manque de confiance.

Or, la confiance est l'un des piliers de la performance durable.

Un manager ne perd pas son rôle lorsqu'il délègue.

Au contraire.

Il permet à son équipe de grandir.

Accompagner ne signifie pas faire à la place.

Accompagner, c'est fixer un cadre clair, donner les moyens de réussir, rester disponible en cas de besoin... puis laisser chacun exercer pleinement ses compétences.

Le micromanagement envoie souvent un message implicite :

« Je crois davantage en ma manière de faire qu'en ta capacité à réussir. »

À force de recevoir ce message, certains collaborateurs finissent par douter d'eux-mêmes.

D'autres se désengagent.

D'autres encore quittent l'entreprise.

À l'inverse, un management fondé sur la confiance favorise l'autonomie, la responsabilité et l'apprentissage.

Faire confiance ne signifie pas renoncer au suivi.

Cela signifie trouver le juste équilibre entre l'accompagnement et la liberté d'agir.

Les meilleurs managers ne sont pas ceux qui contrôlent chaque détail. Ce sont ceux qui développent les compétences de leurs équipes jusqu'à ce que leur présence ne soit plus synonyme de dépendance, mais de soutien.

Former des collaborateurs autonomes est l'une des plus belles réussites d'un manager.

Parce qu'une équipe grandit lorsque chacun se sent capable d'agir, de décider et de contribuer.

Le regard de Sophia

Dans mes ateliers, je pose souvent cette question aux managers :

« Préférez-vous avoir une équipe qui vous obéit... ou une équipe qui réfléchit ? »

Le silence qui suit est souvent révélateur.

Les organisations ont besoin de collaborateurs capables de prendre des initiatives, de résoudre des problèmes et d'innover.

Mais cela n'est possible que si on leur fait confiance.

Le rôle d'un manager n'est pas d'être indispensable à chaque décision.

Son rôle est de faire grandir des personnes qui, un jour, pourront prendre des décisions avec discernement... même lorsqu'il n'est pas là.

C'est cela, pour moi, un leadership qui laisse une empreinte.



LES « COCHEURS DE CASES »

quand faire remplace bien faire

Dans toutes les organisations, il existe des collaborateurs profondément engagés. Ils prennent le temps de faire les choses correctement, anticipent les difficultés, proposent des solutions et n'hésitent pas à aider leurs collègues.

Et puis, il y a parfois ceux que j'appelle les « cocheurs de cases ».

Leur objectif n'est pas nécessairement de produire un travail de qualité.

Leur priorité est de pouvoir dire : « C'est fait. »

Le dossier est envoyé.
La tâche est cochée.
Le tableau est rempli.
Le délai est respecté.

En apparence, tout semble fonctionner.

Mais lorsqu'on regarde de plus près, on découvre un travail incomplet, parfois bâclé, qui devra être repris par d'autres.

Le problème n'est donc pas seulement la qualité.

C'est l'impact sur l'ensemble de l'équipe.

Lorsqu'un collaborateur livre un travail sans le soin nécessaire, quelqu'un d'autre devra corriger, compléter ou rattraper les erreurs.

Le temps gagné par l'un devient une charge supplémentaire pour les autres.

C'est là que naissent de nombreuses frustrations.

« Pourquoi est-ce toujours à nous de reprendre ? »

« J'ai le sentiment de faire mon travail... et celui des autres. »

« Nous ne sommes pas évalués avec les mêmes exigences. »

Ces phrases, je les entends régulièrement dans les entreprises.

Elles ne traduisent pas uniquement une question d'organisation.

Elles révèlent un sentiment d'injustice.

Et lorsqu'un sentiment d'injustice s'installe, le bien-être collectif commence à se fragiliser.

Les collaborateurs les plus investis finissent parfois par réduire leurs efforts.

Non pas parce qu'ils sont moins compétents.

Mais parce qu'ils ont le sentiment que leur engagement n'est ni reconnu, ni partagé.

Progressivement, la confiance s'effrite.

La coopération diminue.

L'envie d'aider les autres disparaît.

Le climat de travail se dégrade.

Une entreprise ne construit pas sa performance sur des tâches cochées.

Elle la construit sur des engagements tenus.

Faire son travail, ce n'est pas simplement terminer une mission.

C'est l'accomplir avec rigueur, professionnalisme et respect pour ceux qui poursuivront le travail après nous.

Le véritable esprit d'équipe consiste aussi à penser aux conséquences de nos actions sur le travail des autres.

La qualité est une forme de respect.

Respect de son métier.

Respect de ses collègues.

Respect de ses clients.

Respect de l'organisation.

Le regard de Sophia

Dans mes ateliers, je rappelle souvent que nous ne sommes pas uniquement responsables de ce que nous faisons.

Nous sommes aussi responsables de ce que notre travail produit chez les autres.

Chaque dossier bâclé, chaque information oubliée, chaque engagement non respecté finit presque toujours par devenir la charge mentale d'un collègue.

Et c'est là que le bien-être au travail prend tout son sens.

Le bien-être ne dépend pas uniquement de ce que l'entreprise met en place.

Il dépend aussi de la responsabilité que chacun accepte de prendre envers les autres.

Au fond, le professionnalisme n'est pas seulement une compétence.

C'est une marque de respect.



LE VÉRITABLE ESPRIT D'ÉQUIPE

bien plus qu'une bonne entente

Lorsque je demande en formation :

« Qu'est-ce qu'une bonne équipe ? »

Les réponses sont souvent les mêmes.

« Une équipe où il y a une bonne ambiance. »

« Une équipe où tout le monde s'entend bien. »

« Une équipe où il n'y a pas de conflits. »

Ces réponses sont compréhensibles.

Mais elles sont incomplètes.

Le véritable esprit d'équipe ne se mesure pas au nombre de sourires pendant la pause-café.

Il se révèle dans les moments difficiles.

Lorsque la pression augmente.

Lorsque les délais se raccourcissent.

Lorsque l'un des membres de l'équipe rencontre une difficulté.

Une équipe n'est pas un groupe de personnes qui travaillent côte à côte.

C'est un groupe de personnes qui avancent dans la même direction.

Le véritable esprit d'équipe repose sur plusieurs engagements.

Partager les informations.

Respecter ses engagements.

Oser demander de l'aide.

Proposer son aide sans attendre qu'on la réclame.

Accepter les différences.

Dire les choses avec respect.

Se réjouir des réussites des autres.

Assumer ses erreurs.

Chercher des solutions plutôt que des coupables.

Lorsque ces comportements deviennent naturels, la confiance s'installe.

Et lorsqu'il y a de la confiance, les conflits deviennent plus faciles à résoudre, les idées circulent davantage et chacun se sent légitime pour contribuer.

À l'inverse, lorsqu'une équipe fonctionne sur les non-dits, les comparaisons, les rivalités ou la peur d'être jugé, le collectif s'affaiblit.

Chacun commence alors à protéger son territoire.

On partage moins.

On écoute moins.

On collabore moins.

Petit à petit, le « nous » disparaît au profit du « moi ».

Le bien-être au travail ne dépend pas uniquement de la qualité des locaux ou des avantages proposés.

Il dépend surtout de la qualité des relations.

Nous passons une grande partie de notre vie au travail.

Nous avons donc tous une responsabilité dans la manière dont nous faisons vivre notre équipe.

Chaque bonjour.

Chaque merci.

Chaque engagement tenu.

Chaque information partagée.

Chaque encouragement.

Chaque marque de respect contribue à créer un environnement où il devient agréable de travailler.

Le véritable esprit d'équipe n'est pas une compétence réservée aux managers.

C'est une culture que chacun construit par ses comportements quotidiens.

Le regard de Sophia

Au fil des années, j'ai compris qu'une équipe ne devient pas exceptionnelle parce qu'elle réunit les meilleurs profils.

Elle le devient lorsque chacun décide de faire réussir les autres autant que lui-même.

J'aime dire qu'une équipe commence véritablement à grandir le jour où les collaborateurs arrêtent de se demander :

« Qu'est-ce que l'entreprise fait pour moi ? »

Et commencent à se demander :

« Qu'est-ce que j'apporte, chaque jour, à mon équipe ? »

C'est à ce moment-là que naissent la confiance, la solidarité et le sentiment d'appartenance.

Et c'est aussi à ce moment-là que le bien-être cesse d'être un objectif... pour devenir une réalité vécue.



By Lodj

L'ODJ MÉDIA N'EST PAS UNE BANQUE,

Mais elle investit
dans votre intelligence.



CHAQUE JOUR, NOUS PLAÇONS L'ESSENTIEL
AU BON ENDROIT : **DANS VOTRE ESPRIT.**

WWW.LODJ.MA

LES PETITES BLESSURES DU QUOTIDIEN

quand nos interprétations prennent le pouvoir

Qui, parmi nous, ne s'est jamais senti blessé par un détail ?

Un bonjour oublié.
Un message resté sans réponse.
Un sourire qui n'est pas venu.
Une réunion où notre idée n'a pas été retenue.
Un collègue qui semble plus distant que d'habitude.
Dans le monde professionnel, ces situations sont fréquentes.
Et pourtant, elles prennent parfois une place disproportionnée dans nos pensées.

Nous imaginons des intentions.

« Il m'ignore. »
« Il est fâché contre moi. »
« Il ne me respecte pas. »
« Il préfère les autres. »

Mais avons-nous réellement toutes les informations ?

Très souvent, la réponse est non.
Peut-être que cette personne traverse une période difficile.
Peut-être qu'elle est préoccupée.
Peut-être qu'elle est simplement concentrée sur une échéance importante.
Peut-être même... qu'elle n'a tout simplement pas remarqué.
Notre cerveau a tendance à combler les vides.
Et malheureusement, il le fait souvent en imaginant le scénario le plus négatif.

C'est ainsi que naissent de nombreux malentendus.

Une relation qui se refroidit.
Une distance qui s'installe.
Une frustration qui grandit.
Alors qu'une simple conversation aurait parfois suffi à tout clarifier.

Cela ne signifie pas que tous les ressentis sont infondés.
Bien sûr que non.
Certaines attitudes sont réellement blessantes et doivent être abordées.
Mais avant de transformer une interprétation en certitude, il est utile de prendre un temps de recul.
Et si je me trompais ?
Et si cette situation avait une autre explication ?
Et si j'allais simplement en parler avec la personne concernée ?

Dans mes ateliers, j'encourage souvent les participants à remplacer les suppositions par des questions.

Une question ouvre le dialogue.

Une interprétation le ferme.
Le bien-être au travail repose aussi sur cette capacité à vérifier avant de conclure, à écouter avant de juger et à dialoguer avant de s'éloigner.
Parce qu'une équipe où chacun interprète les intentions des autres devient rapidement une équipe où la méfiance remplace la confiance.
À l'inverse, une équipe qui ose se parler construit des relations plus solides, plus apaisées et plus authentiques.

Le regard de Sophia

Il m'arrive souvent de sourire lorsque quelqu'un me dit :
« Il ne m'a pas dit bonjour, donc il est forcément en colère contre moi. »
Je réponds alors :
« Êtes-vous certain de connaître son histoire de la journée ? »

Cette simple question change souvent le regard.
Nous ne pouvons pas toujours choisir le comportement des autres.
En revanche, nous pouvons choisir de ne pas laisser nos interprétations décider à leur place.
Parfois, un échange de deux minutes évite un conflit qui aurait duré plusieurs mois.
Et je crois profondément que les relations professionnelles gagnent en sérénité lorsque nous remplaçons les suppositions par la curiosité, et les jugements par le dialogue.



By Lodj

L'ODJ MÉDIA N'EST PAS UNE BOUSSOLE,

mais
elle
remet
le nord
dans
le débat.



Quand tout s'agite,
il faut encore savoir dans quelle direction penser.

WWW.LODJ.MA

INVESTIR DANS LE BIEN-ÊTRE

une décision stratégique, pas une dépense

Et si la question n'était plus :
"Combien coûte le bien-être ?" mais
plutôt : "Combien nous coûte son
absence ?"

Pendant longtemps, le bien-être au travail a été considéré comme un budget supplémentaire.

Une dépense.

Un avantage social.

Une initiative appréciable lorsque les moyens le permettent.

Aujourd'hui, cette vision n'est plus adaptée aux réalités des organisations.

Le véritable coût n'est pas celui d'un programme de bien-être.

Le véritable coût est celui du désengagement, des conflits, de l'absentéisme, du turnover, des burn-out, des risques psychosociaux, de la perte de talents, de la baisse de créativité et de la démotivation.

Autrement dit, ne pas investir dans l'humain coûte souvent beaucoup plus cher que d'investir dans son développement.

Pourtant, beaucoup d'entreprises continuent de limiter leurs actions à quelques événements ponctuels.

Une conférence.
Un team building.
Une activité organisée à l'occasion du 8 mars ou de la Semaine de la QVCT.

Ces initiatives ont leur place.

Elles créent des moments de convivialité et envoient un signal positif.

Mais elles ne suffisent pas à transformer une culture d'entreprise.

Le bien-être ne se construit pas en une journée.

Il se construit toute l'année.

Il se construit dans les pratiques managériales. Dans la qualité des échanges.

Dans la reconnaissance.

Dans l'écoute.

Dans la confiance.

Dans le développement des compétences comportementales.

Dans la prévention des risques psychosociaux.

Dans la capacité à prendre soin des personnes avant que les difficultés ne deviennent des crises.

C'est pourquoi je plaide pour une approche globale.

Un véritable programme.

Une vision.

Une stratégie.

Investir durablement dans le bien-être, c'est former les managers à mieux communiquer.

C'est développer les soft skills de l'ensemble des collaborateurs.

C'est créer des espaces de dialogue.

C'est accompagner les équipes dans les périodes de changement.

C'est prévenir plutôt que réparer.

C'est considérer la santé mentale avec la même importance que la santé physique.

C'est comprendre qu'une organisation performante ne repose pas uniquement sur ses processus.

Elle repose avant tout sur les femmes et les hommes qui les font vivre.

Les entreprises qui réussiront demain seront celles qui auront compris que le capital humain n'est pas une ressource parmi d'autres.

Il est la ressource qui permet à toutes les autres de créer de la valeur.



Le bien-être n'est donc pas une mode.

Il n'est pas un luxe.

Il n'est pas une récompense.

Il est un investissement stratégique.

Parce qu'un collaborateur qui se sent respecté, écouté, reconnu et soutenu est plus engagé.

Une équipe qui se fait confiance collabore mieux.

Un manager formé aux compétences relationnelles prévient davantage de conflits qu'il n'en résout.

Une organisation qui prend soin de son capital humain prépare son avenir.

Et c'est peut-être là le plus beau retour sur investissement.



Le regard de Sophia

On me demande parfois :

« Le bien-être est-il vraiment rentable ? »

Je réponds toujours par une autre question :

« Combien coûte un collaborateur qui n'ose plus parler ? Combien coûte une équipe qui ne se fait plus confiance ?

Combien coûte un talent qui décide de partir parce qu'il ne se sent plus reconnu ? »

Nous savons mesurer les budgets.

Nous savons mesurer les résultats.

Il est temps de mesurer avec la même attention la qualité des relations humaines.

Car ce sont elles qui déterminent, jour après jour, la capacité d'une entreprise à grandir durablement.

Je suis convaincue que les organisations les plus performantes de demain ne seront pas celles qui investiront uniquement dans la technologie.

Ce seront celles qui investiront, avec la même ambition, dans l'intelligence humaine, les compétences comportementales et le bien-être de leurs collaborateurs.

Parce qu'une entreprise ne grandit jamais plus vite que les femmes et les hommes qui la font vivre.

Investir dans leur bien-être, c'est investir dans l'avenir même de l'organisation.

LES SOFT SKILLS

les compétences qui feront les entreprises de demain

Et si les compétences les plus importantes étaient justement celles qui ne figurent pas toujours sur un diplôme ?

Pendant longtemps, les entreprises ont recruté principalement sur les compétences techniques.

Savoir faire.

Maîtriser un métier.

Posséder une expertise.

Ces compétences restent essentielles.

Mais aujourd'hui, elles ne suffisent plus.

Dans un monde où les organisations évoluent rapidement, où les métiers se transforment et où les équipes travaillent de plus en plus en mode collaboratif, les compétences comportementales — les soft skills — sont devenues un véritable avantage stratégique.



Communiquer avec clarté.

Écouter avec attention.

Travailler en équipe.

S'adapter au changement.

Gérer ses émotions.

Résoudre les conflits.

Faire preuve d'empathie.

Développer son esprit critique.

Donner et recevoir un feedback.

Prendre des initiatives.

Toutes ces compétences influencent directement la qualité des relations humaines, la capacité d'innovation et la performance collective.

Dans mes accompagnements, je rencontre souvent des professionnels extrêmement compétents sur le plan technique.

Pourtant, leurs difficultés ne viennent pas de leur expertise.

Elles viennent de la communication.

Des incompréhensions.

Des tensions.

D'un manque d'écoute.

De la difficulté à collaborer ou à s'adapter.

À l'inverse, j'ai vu des équipes relever des défis complexes grâce à une communication de qualité, une confiance mutuelle et une réelle capacité à travailler ensemble.

Les soft skills ne remplacent donc pas les compétences techniques.

Elles leur permettent de s'exprimer pleinement.

Un expert qui ne sait pas transmettre ses idées perd une partie de son impact.

Un manager qui maîtrise parfaitement son métier mais ne sait pas écouter aura du mal à mobiliser son équipe.

Un collaborateur brillant qui refuse de coopérer finira souvent par limiter sa propre réussite.

C'est pourquoi les entreprises qui investissent dans les compétences comportementales investissent également dans leur capacité à évoluer durablement.

Former aux soft skills, ce n'est pas seulement améliorer la communication.

C'est développer une culture.

Une culture où l'on apprend à mieux travailler ensemble, à mieux gérer les désaccords, à mieux accompagner le changement et à mieux prendre soin des relations.

Et c'est précisément dans ces relations que naissent la confiance, l'engagement et l'envie de construire un projet collectif.

Les soft skills ne sont plus des compétences « agréables à avoir ».

Elles sont devenues des compétences essentielles.

Parce que les entreprises de demain ne réussiront pas uniquement grâce à ce que leurs collaborateurs savent faire.

Elles réussiront grâce à la manière dont ils sauront travailler ensemble. des autres.

Le regard de Sophia

Lorsque j'anime une formation, je rappelle souvent que les compétences techniques ouvrent des portes.

Mais ce sont les compétences comportementales qui permettent de les garder ouvertes.

On oublie parfois qu'une idée brillante ne suffit pas si elle est mal expliquée.

Qu'un projet ambitieux n'aboutira pas sans coopération.

Et qu'un collaborateur talentueux ne pourra pas donner le meilleur de lui-même s'il évolue dans un climat de méfiance.

Les soft skills sont profondément humaines.

Et c'est précisément pour cette raison qu'elles sont devenues si précieuses.

À mes yeux, l'avenir des organisations ne dépendra pas seulement de l'intelligence artificielle ou des nouvelles technologies.

Il dépendra de notre capacité à rester profondément humains dans notre manière de communiquer, de collaborer, de manager et de prendre soin les uns des autres.

LES SOFT SKILLS AU SERVICE DU BIEN-ÊTRE

Parler de compétences comportementales, ce n'est pas s'éloigner du bien-être au travail.

C'est, au contraire, revenir à son fondement.

Une entreprise où les collaborateurs savent communiquer avec respect, écouter avec attention, gérer leurs émotions, résoudre les conflits, coopérer, faire preuve d'empathie et donner un feedback constructif est une entreprise où le climat de travail devient naturellement plus serein.

À l'inverse, lorsque ces compétences font défaut, les tensions s'installent plus facilement, les malentendus se multiplient, les conflits s'enveniment et la confiance s'érode.

Le bien-être ne dépend donc pas uniquement des politiques de l'entreprise.

Il dépend aussi des comportements que chacun adopte au quotidien.

Un manager qui écoute sincèrement renforce la confiance.

Un collaborateur qui communique avec bienveillance apaise les relations.

Une équipe qui sait gérer ses désaccords sans se déchirer devient plus solide.

Une organisation qui développe les soft skills construit progressivement une véritable culture du respect, de la coopération et de la responsabilité.

Former aux compétences comportementales, c'est donc bien plus que développer des savoir-être.

C'est investir dans la qualité des relations humaines.

Et lorsque les relations s'améliorent, le bien-être suit naturellement.



Le regard de Sophia

On me demande parfois quelle est, selon moi, la compétence la plus importante. Je réponds qu'il n'en existe pas une seule. Ce qui fait la différence, c'est leur combinaison.

Une écoute sincère.

Une communication respectueuse.

Une intelligence émotionnelle développée.

Une capacité à coopérer.

Une aptitude à gérer les désaccords avec maturité.

Voilà ce qui transforme progressivement une équipe.

À mes yeux, les soft skills ne rendent pas seulement les collaborateurs plus performants.

Elles les aident à mieux travailler ensemble, à mieux se comprendre et à construire un environnement où chacun a envie de donner le meilleur de lui-même.

Et c'est précisément là que naît le véritable bien-être au travail.

LES SOFT SKILLS

des collaborateurs plus engagés,
des leaders plus inspirants

Pendant longtemps, les entreprises ont recruté pour les compétences techniques.

Aujourd'hui, elles fidélisent leurs talents grâce aux compétences comportementales.

Les soft skills ne sont pas réservées aux managers. Elles concernent chaque collaborateur, car chacun contribue, par son comportement, à la qualité du climat de travail.

Mais elles sont encore plus déterminantes lorsqu'il s'agit de leadership.

Être manager ne signifie pas automatiquement être un leader.

Un manager peut organiser, contrôler et répartir le travail.

Un leader, lui, donne envie de s'engager.

Il inspire confiance.

Il développe les autres.

Il écoute avant de décider.

Il communique avec clarté.

Il reconnaît les efforts.

Il crée un environnement dans lequel chacun ose s'exprimer, apprendre et progresser.

C'est cette différence qui explique pourquoi deux équipes, disposant des mêmes moyens, peuvent obtenir des résultats totalement différents.

L'une fonctionne dans la peur, le contrôle permanent et la méfiance.

L'autre évolue dans un climat de confiance, d'autonomie et de coopération.

Le leadership ne supprime pas les difficultés.

Il change la manière de les traverser.

C'est pourquoi développer les soft skills, ce n'est pas seulement former de meilleurs collaborateurs.

C'est aussi faire émerger des leaders capables de renforcer le bien-être, de prévenir les conflits et de construire une performance durable.

Le regard de Sophia

Au fil de mes accompagnements, j'ai rencontré des managers très compétents qui obtenaient des résultats... mais qui épuisaient leurs équipes.

J'ai rencontré aussi des leaders qui faisaient grandir les personnes autour d'eux, donnaient envie de se dépasser et créaient naturellement un climat de confiance.

La différence ne résidait pas dans leur expertise technique.

Elle résidait dans leur manière de communiquer, d'écouter, de reconnaître, d'encourager et d'inspirer.

À mes yeux, le plus beau rôle d'un leader n'est pas de montrer qu'il est le plus fort.

C'est de permettre aux autres de révéler le meilleur d'eux-mêmes.



LE LEADERSHIP

un accélérateur de bien-être

Le bien-être au travail ne dépend pas uniquement des conditions de travail ou des politiques mises en place par l'entreprise.



Il dépend aussi de la qualité du leadership au quotidien.

Un manager qui inspire confiance, qui écoute, qui communique avec transparence, qui reconnaît les efforts et qui développe les compétences de son équipe contribue directement au bien-être de ses collaborateurs.

À l'inverse, un management fondé sur le contrôle excessif, le manque d'écoute, l'absence de reconnaissance ou une communication maladroite peut rapidement fragiliser le climat de travail, même dans une entreprise qui investit dans des programmes de bien-être.

C'est pourquoi les soft skills sont bien plus que des compétences relationnelles.

Elles sont les fondations d'un leadership humain, capable de concilier performance, engagement et bien-être.

Former des collaborateurs aux soft skills, c'est améliorer la qualité des relations.

Former des managers aux soft skills, c'est permettre l'émergence de leaders qui donnent envie de s'investir, de coopérer et de grandir.

Et lorsqu'une entreprise développe à la fois des collaborateurs responsables et des leaders inspirants, le bien-être cesse d'être un objectif affiché.

Il devient une réalité vécue, jour après jour.

DARDACHA AVEC SOPHIA

remettre l'humain au cœur du bien-être

Le bien-être ne commence pas avec une méthode.

Il commence par une rencontre.

Au fil des années, j'ai animé des centaines de formations, de conférences et d'ateliers auprès de collaborateurs, de managers, de dirigeants, d'étudiants et de femmes de tous horizons.

J'y ai entendu des réussites, mais aussi des doutes, des peurs, des fatigues silencieuses et des histoires qui ne trouvent pas toujours leur place dans le quotidien professionnel.

C'est de cette réalité qu'est née Dardacha avec Sophia.

En darija, Dardacha évoque une conversation sincère, simple et authentique. Un moment où l'on peut parler librement, sans masque, sans jugement, avec la certitude d'être écouté.

C'est exactement l'esprit que j'ai souhaité créer.

Un espace où chacun peut prendre du recul, mieux se connaître, retrouver confiance, renforcer ses relations avec les autres et se reconnecter à ses propres ressources.

Car je suis convaincue que le bien-être durable ne se construit pas uniquement à travers des outils ou des procédures.

Il se construit avant tout grâce à la qualité des relations humaines.

Lorsque les personnes se sentent écoutées, respectées, reconnues et en confiance, elles retrouvent l'envie de s'engager, de coopérer et de donner le meilleur d'elles-mêmes.

C'est cette conviction qui guide chacune de mes interventions.

À travers la psychologie positive, les soft skills, la communication, l'intelligence émotionnelle, le rire, les échanges et les expériences vécues, mon ambition est d'accompagner les individus et les équipes vers un bien-être durable, au service de leur épanouissement et de la performance collective.

Parce qu'au fond, le bien-être n'est pas une destination.

C'est une manière de travailler ensemble.

Le regard de Sophia

Si j'ai créé Dardacha avec Sophia, ce n'est pas pour apporter des réponses toutes faites.

C'est pour créer des espaces où les personnes osent enfin se parler, s'écouter et se comprendre.

Je crois profondément que chaque échange sincère peut faire évoluer une relation.

Qu'un mot de reconnaissance peut redonner confiance.

Qu'une écoute attentive peut apaiser un conflit.

Et qu'un moment de partage peut parfois transformer bien plus qu'une journée de travail.

C'est cette conviction qui m'anime depuis le premier atelier.

Et c'est elle que je souhaite continuer à transmettre, une rencontre après l'autre.



By Lodj

L'ODJ MÉDIA N'EST PAS UN MOTEUR DE RECHERCHE,

mais elle trouve ce
qui compte vraiment.



Chercher n'est pas comprendre.
Nous allons **à l'essentiel.**

W W W . L O D J . M A

TÉMOIGNAGE 1

Ce que j'ai appris du terrain

Après des années de formations, de conférences, d'ateliers et d'échanges avec des milliers de collaborateurs, de managers, de dirigeants, d'étudiants et de femmes de tous horizons, certaines convictions se sont imposées à moi.

J'ai appris que les personnes ont moins besoin d'être jugées que d'être écoutées.

J'ai appris que derrière un conflit se cache souvent un besoin qui n'a pas été exprimé.

J'ai appris que la reconnaissance reste l'un des besoins les plus universels et les plus puissants.

J'ai appris que les organisations les plus performantes ne sont pas celles où les difficultés n'existent pas, mais celles où l'on sait en parler avec respect.

J'ai appris que le bien-être ne dépend pas seulement des grandes décisions stratégiques, mais de milliers de petits gestes du quotidien : un bonjour, une écoute attentive, un merci, un feedback constructif, une confiance accordée, une parole tenue.

J'ai appris que les soft skills ne rendent pas seulement les équipes plus efficaces ; elles rendent les relations plus humaines.



Et j'ai surtout appris que chaque personne a besoin de se sentir utile, respectée, écoutée et reconnue.

C'est cette conviction qui guide mon travail depuis le premier jour.

Et c'est elle que je continuerai à porter auprès des entreprises, des institutions, des universités et de toutes celles et ceux qui croient qu'il est possible d'allier performance durable et profondément humain.



Guide pratique du manager

10 réflexes pour favoriser le bien-être au travail

Le bien-être d'une équipe ne repose pas uniquement sur les grandes décisions. Il se construit dans les gestes, les mots et les attitudes du quotidien. Chaque manager a le pouvoir d'influencer durablement le climat de travail.

1. Écoutez avant de répondre.
Prenez le temps de comprendre avant de chercher une solution.
2. Reconnaissez les efforts, pas seulement les résultats.
Un merci sincère ou un retour positif peut renforcer durablement la motivation.
3. Donnez des feedbacks réguliers.
N'attendez pas les entretiens annuels pour valoriser ou recadrer avec bienveillance.
4. Osez les conversations difficiles.
Les sujets évités deviennent souvent les conflits de demain.
5. Montrez l'exemple.
Votre comportement donne le ton à toute l'équipe.

6. Faites confiance.

L'autonomie responsabilise. Le contrôle permanent épuise.

7. Encouragez l'expression.

Une équipe où chacun ose parler est une équipe qui progresse.

8. Soyez attentif aux signaux faibles.

Une baisse d'énergie, un changement de comportement ou un silence inhabituel méritent parfois une simple question : « Comment vas-tu ? »

9. Développez vos soft skills.

Le leadership s'apprend. Écouter, communiquer, gérer les émotions et inspirer sont des compétences qui se cultivent.

10. N'oubliez jamais que derrière chaque fonction se trouve une personne.

Les résultats sont importants, mais ils sont toujours portés par des femmes et des hommes qui ont besoin de respect, de confiance et de reconnaissance.

Les trois questions qu'un manager devrait se poser chaque semaine

- Mon équipe ose-t-elle me dire lorsqu'elle n'est pas d'accord avec moi ?
- Ai-je pris le temps de reconnaître les efforts de mes collaborateurs cette semaine ?
- Est-ce que mon management contribue réellement au bien-être de mon équipe ?



Le regard de Sophia

Un bon manager organise le travail. Un leader fait grandir les personnes. Et lorsqu'un manager choisit, chaque jour, d'écouter davantage, de reconnaître les efforts, de communiquer avec respect et de faire confiance, il ne renforce pas seulement la performance de son équipe. Il construit un environnement où le bien-être devient une réalité vécue.

Guide pratique du collaborateur

10 réflexes pour contribuer au bien-être au travail

Le bien-être au travail est une construction collective. Chacun, par ses attitudes, ses paroles et ses comportements, peut contribuer à créer un environnement plus serein, plus respectueux et plus humain.

1. Communiquez avec respect.
Les mots peuvent apaiser ou blesser.
Choisissez-les avec attention.
2. Osez exprimer vos besoins.
Le dialogue est souvent plus efficace que les suppositions ou les frustrations silencieuses.
3. Écoutez réellement les autres.
Écouter, c'est chercher à comprendre avant de répondre.
4. Faites preuve d'esprit d'équipe.
Le succès collectif repose sur l'entraide, le partage et la coopération.
5. Valorisez vos collègues.
Un compliment sincère, un merci ou un mot d'encouragement peuvent transformer une journée.

6. Accueillez le feedback avec ouverture.
Chaque retour peut devenir une occasion de progresser.

7. Gérez les désaccords avec maturité.
Le conflit n'est pas un échec. C'est la manière de le gérer qui fait la différence.

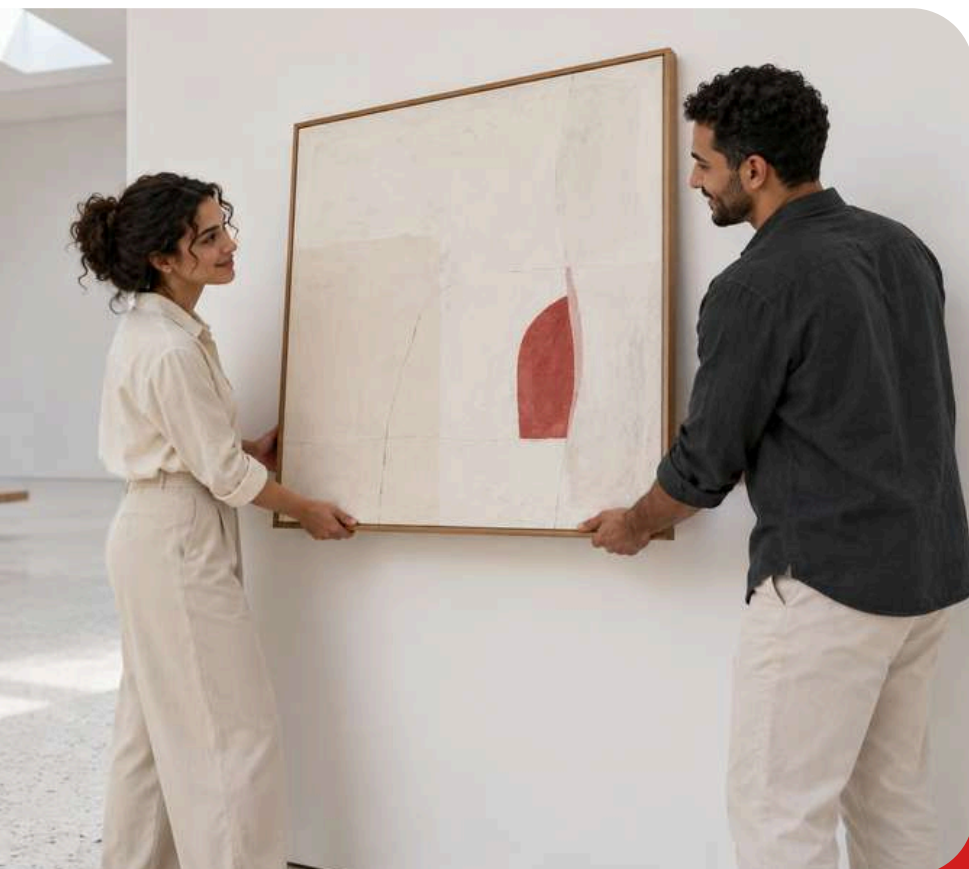
8. Prenez soin de votre équilibre.
Reconnaître ses limites, demander de l'aide lorsque c'est nécessaire et préserver son énergie sont des actes de responsabilité.

9. Développez vos soft skills.
La communication, l'intelligence émotionnelle, l'adaptabilité, l'empathie et la coopération sont des compétences qui s'apprennent et se renforcent tout au long de la vie.

10. Soyez le collègue que vous aimeriez avoir.
Chaque geste de respect, d'écoute, de confiance et de bienveillance contribue à un meilleur climat de travail.

Les trois questions à se poser régulièrement

- Est-ce que mes paroles et mes attitudes favorisent un climat de confiance ?
- Est-ce que je contribue à résoudre les difficultés ou à les alimenter ?
- Qu'ai-je fait aujourd'hui pour améliorer, même modestement, le bien-être de mon équipe ?



Le regard de Sophia

Nous attendons souvent que l'entreprise, les ressources humaines ou notre manager créent les conditions du bien-être.

Ils ont, bien sûr, une responsabilité essentielle.

Mais nous avons, nous aussi, un pouvoir d'action.

Chaque sourire, chaque écoute, chaque mot de reconnaissance, chaque geste d'entraide participe à construire une culture plus humaine.

Le bien-être au travail ne dépend pas uniquement de ce que nous recevons.

Il dépend aussi de ce que nous choisissons d'apporter aux autres, chaque jour.

Les phrases qui m'ont le plus marquée

Au fil des années, j'ai eu le privilège d'écouter des milliers de collaborateurs, de managers, de dirigeants, d'étudiants et de femmes de tous horizons.

Certaines phrases m'ont profondément marquée.

Parce qu'elles traduisent une souffrance.

Un besoin.

Un espoir.

Ou tout simplement une réalité que nous n'entendons pas toujours.

Je vous les partage aujourd'hui, parce que derrière chacune d'elles se cache une formidable opportunité de rendre nos entreprises plus humaines.

« J'ai peur de parler. »

Quand un collaborateur n'ose plus s'exprimer, ce n'est pas seulement une voix qui se tait. C'est une idée qui ne verra jamais le jour.

« On ne me remercie jamais. »

La reconnaissance est gratuite.

Mais son absence peut coûter très cher.

« Je fais mon travail... et celui des autres. »

Le sentiment d'injustice épuise bien plus vite que la charge de travail.

« Mon manager ne m'écoute pas. »

Écouter ne prend pas toujours beaucoup de temps.

Mais cela peut changer profondément une relation.

« Je n'ose plus proposer d'idées. »

L'innovation disparaît là où la peur de se tromper s'installe.

« Personne ne me dit vraiment ce qu'on attend de moi. »

La clarté rassure.

Le flou génère du stress.

« Je suis fatigué... mais je continue à sourire. »

Toutes les souffrances ne sont pas visibles.

Apprenons à regarder au-delà des apparences.

« Ici, chacun travaille pour soi. »

Une équipe ne se résume pas à des personnes qui travaillent côte à côte.

Elle se construit autour d'une confiance partagée.

« J'aimerais simplement me sentir utile. »

Derrière chaque fonction se trouve une personne qui cherche à donner du sens à son travail.

« On me l'avait promis... mais rien n'a changé. »

Une promesse non tenue ne crée pas seulement de la déception.

Elle fragilise la confiance.

Et lorsqu'une équipe cesse de croire à la parole donnée, c'est toute la relation qui s'affaiblit.

« On m'a demandé d'assurer deux postes en attendant un recrutement... cela fait des mois que j'attends. »

La solidarité est une qualité.

Mais elle ne doit jamais devenir une solution permanente.

L'engagement d'un collaborateur mérite d'être reconnu, accompagné et respecté.

Lorsqu'un effort exceptionnel devient la norme, il finit par épuiser celles et ceux qui avaient simplement accepté d'aider.



Le dernier regard de Sophia

Après toutes ces années de terrain, une conviction ne m'a jamais quittée.
Le bien-être au travail n'est pas une utopie.

Il se construit dans les choix que nous faisons chaque jour.

Choisir d'écouter plutôt que d'interrompre.

Choisir de reconnaître plutôt que de considérer les efforts comme acquis.

Choisir de dialoguer plutôt que de juger.

Choisir de faire confiance plutôt que de contrôler.

Les grandes transformations naissent rarement de grands discours.

Elles commencent souvent par un regard, une écoute, un merci, une parole sincère.

Si ce hors-série vous donne envie de poser un regard différent sur vos équipes, sur vos collègues ou sur votre propre manière de communiquer, alors il aura pleinement atteint son objectif.

Parce qu'au fond, le bien-être au travail commence toujours par une décision profondément humaine : celle de prendre soin des autres... et de soi.



MOT DE LA FIN

Au fil de ces pages, nous avons parlé de leadership, de reconnaissance, d'écoute, de confiance, de soft skills, de risques psychosociaux et de bien-être.

Mais au fond, tout nous ramène à une même conviction : la qualité de nos relations dépend de la qualité de notre communication.

Chaque mot peut construire ou fragiliser. Chaque écoute peut apaiser ou éloigner. Chaque échange est une occasion de renforcer la confiance et de faire grandir les personnes.

C'est pourquoi, depuis toutes ces années, une conviction guide chacun de mes accompagnements, chacune de mes formations et chacune de mes rencontres :

Mieux communiquer, mieux vivre.

Parce que mieux communiquer, ce n'est pas seulement mieux transmettre un message. C'est mieux écouter, mieux comprendre, mieux coopérer, mieux manager, mieux prévenir les conflits et, surtout, mieux prendre soin des autres... et de soi.

C'est ainsi que se construisent des équipes plus sereines, des organisations plus humaines et une performance véritablement durable.

*Sophia El
Khensae Bentamy*

Consultante, coach et formatrice en communication, psychologie positive et soft skills.



By Lodi



N° 51

By Lodi
MAG

DEC
12/25

**Voici les 12
priorités
des Marocains
et Marocaines
pour 2026**

**Quand
la FIFA
met
la CAF
hors-jeu**

**Les parfums qui
ont marqué 2025
et ceux qui
feront sensation
en 2026**

**QUI SONT CES
ETRANGERS
QUI SONT PARMI NOUS ?**

MAGAZINE 110% NIBS COINJECTÉ & AUGMENTÉ EN FORMAT FLIPBOOK !
version non-commerciale