dossier

LE SAVOIR-ÊTRE : UNE COMPÉTENCE INDISPENSABLE DANS LA VIE PROFESSIONNELLE ?

la lettre prh

la lettre de prh - Décembre 2003 - n° 24

www.prh-france.fr

Publication trimestrielle éditée par PRH Formation Développement

Organisme de formation et de recherche fondé en 1970

rencontre avec

VIRGINIE CORNET-BUTCHER

«Travailler sur le savoir-être commence par une prise de conscience»

Le savoir-être renvoie à notre personnalité profonde, à notre éducation, à nos valeurs. C'est pourquoi le faire évoluer n'est pas aussi facile que de faire évoluer des savoir-faire, rappelle notre invitée, spécialiste du coaching en entreprise.

Qu'est-ce, pour vous, le savoir-être ?

V. Cornet-Butcher : Le terme "savoir" renvoie à la connaissance, le mot "être" au soi, à la personnalité, telle qu'elle s'est forgée au fil de la vie et des expériences traversées. Dans le savoir-être, on est au niveau de l'identité, des valeurs personnelles, et de ce que la personne en projette à l'extérieur. Très souvent, derrière les savoir-faire, figure cette dimension qui se rattache à l'être. Par exemple, la délégation est un savoir-faire que l'on peut acquérir, mais une personne qui est beaucoup dans le contrôle au niveau de son être risque d'avoir toujours du mal à déléguer.

Quelles sont ses manifestations ?

V. C-B. : Il se traduit dans les relations, essentiellement sous forme de comportements, mais aussi d'attitudes, qui révèlent nos croyances, nos sentiments. C'est ce qu'on fait passer de sa personne même sans le formuler et qui fera, par exemple, que les autres ne vont pas se sentir respectés. On peut acquérir un savoir-faire relationnel. Par exemple, on peut apprendre l'écoute : comment se centrer sur l'autre, la capacité à reformuler ce qu'il a dit, etc. Mais s'il n'y a pas derrière une attitude intérieure, une réelle attention, si la technique n'est pas en phase avec les motivations de "l'écoutant", elle ne fera pas illusion. Parfois, on a vraiment l'intention, mais pas les comportements qui correspondent. Il faut les deux, une cohérence, pour que puissent se déployer les aspects positifs du savoir-être : le respect des autres, la capacité à développer un climat d'échanges, reconnaître l'autre et se faire reconnaître aussi, nouer des relations constructives.

Comment s'y prendre pour grandir en savoir-être ?

V. C-B. : Il faut d'abord cette prise de conscience. Souvent, ce sont des expériences de vie ou les réactions des autres qui nous y amènent, en nous obligeant à des remises en question. Mais ça ne suffit pas toujours. Il faut aussi avoir envie de changer, en retirer des bénéfices. Et, une fois que l'on est motivé, encore faut-il posséder les savoir-faire : critiques constructives, savoir dire non, s'affirmer sans agressivité ni manipulation. C'est pourquoi, il n'existe pas de recette toute faite. Il faut identifier le noeud des problèmes -au niveau de la prise de conscience, de la motivation ou des savoir-faire ?- et appuyer sur le bon levier. Le coaching porte souvent sur le savoir-être et les résultats sont parfois très surprenants. Le fait de prendre du recul, de se poser les bonnes questions, d'être en phase avec ses motivations, ses propres valeurs… permet de découvrir pour soi ce qui va marcher, dans l'environnement où l'on se trouve. Pour moi, le développement personnel, c'est d'abord se poser les bonnes questions pour trouver une zone d'interaction entre les objectifs de la personne et ceux de l'entreprise.

Pouvez-vous nous donner un exemple ?

V. C-B. : Une personne de 38 ans, cadre supérieur, a vraiment fait évoluer son management vis à vis de ses équipes le jour où elle a compris la façon dont elle était perçue. Elle a pris conscience que son souci de résultats, d'efficacité, avait des conséquences au niveau humain. Que toute la pression qu'elle mettait sur elle-même et sur les autres n'était peut-être pas nécessaire et ne l'aidait sans doute pas à réaliser ce qu'elle voulait. Elle a fait un gros travail de prise en considération des autres et beaucoup de choses ont évolué, y compris pour elle, au niveau de la gestion de son stress. Elle a commencé à prendre soin d'elle et des autres et ses collaborateurs ont également changé en réaction.

Propos recueillis par Marie-Christine Colinon

EDITO

Savoir, savoir-faire, savoir-être : tout bon recruteur a pris l'habitude de remplir ainsi la fiche de profil définissant les qualités du candidat idéal. Pourtant, jusqu'à ces dernières années, la décision relevait surtout des deux premiers critères.

Il faut dire que le savoir-être, belle expression s'il en fût, reste souvent difficile à appréhender. A tel point qu'on a inventé le «savoir-devenir» comme si le savoir-être ne suffisait pas à garantir la capacité d'adaptation et d'évolution de la personne. Ces changements de vocabulaire témoignent à leur manière que, dans notre société mouvante, la maîtrise des connaissances et des techniques ne garantit plus à l'individu de trouver sa place.

C'est toute la personne qui est aujourd'hui appelée à s'exprimer, à se «personnaliser» pour donner sa contribution unique. Si l'on peut percevoir cette évolution comme une exigence supplémentaire dans une logique marchande, on peut y voir aussi la possibilité d'agir dans le sens d'une société plus humaine, au sein de laquelle chaque individu sera encouragé à exprimer sa touche personnelle.

Jean-Michel Anot
Président de PRH-France

Depuis 7 ans, Virginie Cornet-Butcher travaille au sein de PDI, un cabinet de conseil en management, centré sur le développement du capital humain. Elle y est notamment responsable de l'activité coaching au niveau européen. Auparavant, elle a été responsable des produits développement personnel à la CEGOS ; psychologue et psychothérapeute en Australie. Sa formation est très éclectique : analyse transactionnelle, PNL, psychanalyse, thérapie familiale et systémique.

Le savoir-être : une compétence indispensable dans la vie professionnelle ?

Que vous soyez serveur dans un restaurant, ingénieur, cadre, travailleur social, indépendant ou en recherche d'emploi, le savoir-être devient de plus en plus important. Parce qu'il ne suffit pas d'être bardé de diplômes ou riche d'une longue pratique...

Le savoir-être est un terme récent. Il recouvre un ensemble de compétences qui se développent à partir des qualités humaines propres à chaque personne. Il se traduit sous la forme d'attitudes et de comportements, particulièrement adaptés, efficaces et personnalisés. Par exemple : savoir-être juste, autonome, maître de soi, diplomate, ferme, ouvert, etc. Le savoir-être permet d'être à l'aise dans l'action et dans les relations. Il améliore ainsi le «bien-être» des personnes qui le vivent et de celles qui en sont témoin. En complément des savoir-faire, il favorise notre capacité à mobiliser ce qu'il faut, au bon moment, pour agir dans une situation donnée. Pour l'améliorer, deux voies s'offrent notamment à nous : augmenter la confiance en soi et développer ses capacités relationnelles.

Savoir-être avec soi

On a beau être compétent, lorsqu'on n'a pas confiance en soi, comme chacun le sait, on perd tous ses moyens ! Les différents acteurs de la vie professionnelle (employeurs, cabinets de recrutement, associations d'aide aux demandeurs d'emploi, etc.) commencent aussi à s'intéresser à cette dimension, conscients que la réussite des entreprises est indissociable de l'épanouissement des personnes. Depuis plusieurs années, à côté des stages techniques, ils sont de plus en plus «demandeurs» de formations humaines et relationnelles.

Première étape : mieux se connaître

Il n'existe aucune recette miracle pour grandir dans la confiance en soi rapidement, sans effort, et... aussi sans douleur. Mais le manque d'assurance n'est pas non plus une fatalité. Il est vraiment possible de progresser en sécurité intérieure, dans les secteurs où nous nous sentons le plus vulnérables : face aux clients ou à l'occasion d'un nouvel apprentissage, dans les réunions avec des supérieurs hiérarchiques, etc. On peut travailler sur le physique (voix, posture), sur la détermination, ou la sensation de détente, de paix intérieure, etc. L'essentiel, c'est de ressentir le lien entre la confiance et les points d'appui intérieurs que chacun aura trouvés. Ainsi il sera possible de revenir à ces points d'ancrage lors de situations «critiques». D'où l'importance de bien connaître ses points de solidité, ses richesses, pour pouvoir s'appuyer sur ces forces, en particulier quand le bateau tangue, que des personnes ou des événements viennent nous remettre en question.

Les spécialistes de la confiance en soi considèrent qu'elle n'est jamais totalement acquise, c'est un chantier perpétuel qui fluctue en fonction de ce que chacun vit sur le plan personnel ou professionnel. Comme l'exprimait Véronique, chef de caisses : «La confiance en soi s'acquiert au fil des expériences, des changements de postes, ou des remises en cause. Elle se consolide en permanence, en apprenant à faire confiance à ses sensations, à se laisser les ressentir, les déchiffrer, voire les verbaliser».

Si les expériences permettent de progresser – à condition de les avoir analysées –, il est tout aussi primordial de savoir valoriser ses succès. Par exemple, en prenant le temps de mettre ses réussites par écrit, en établissant des bilans réguliers de sa progression personnelle.

Comprendre ses peurs et comment les gérer

Il y a des peurs en nous... Nul ne les évite. Nous n'aurons plus peur, le jour où nous serons morts. L'homme de Cro-Magnon était déjà stressé quand il devait chasser pour vivre. Nous pouvons ignorer nos peurs, faire comme si elles n'étaient pas là, ou essayer de les faire disparaître artificiellement (lever des inhibitions en buvant un verre !). Mais, comme dans toutes choses, si nous les ignorons, elles nous rattraperont d'une manière ou d'une autre. Il est donc plus efficace de les reconnaître et de les regarder en face pour bien comprendre «de quoi ai-je peur exactement ?». Sortir du flou, se «mettre au clair» avec ses peurs, permet déjà de regagner en énergie, de mieux vivre ses actions, et de les réajuster, si nécessaire.

Certaines peurs sont «normales» et d'autres disproportionnées. La peur normale nous permet de bien gérer la situation, en évaluant les risques avec justesse et en les prenant en compte lorsqu'on agit. Mais la peur peut aussi toucher des zones déjà sensibles, douloureuses, meurtries par une histoire personnelle qui resurgit. Nous sommes alors atteints d'une manière disproportionnée. Notre mental «grossit» la peur, amplifie le danger réel. Ainsi que l'a évoqué Marcel Proust dans son livre *Le temps retrouvé* : «Il est faux de croire que l'échelle des craintes correspond à celle des dangers qui les inspirent. On peut avoir peur de ne pas dormir et nullement d'un duel sérieux, d'un rat et pas d'un lion».

Nous avons alors tendance à échafauder des scénarios catastrophes et à nous donner toutes les «bonnes raisons» de ne pas passer à l'acte ou de le différer, le temps de se sentir prêt à l'affronter. Hélas, nous n'obtenons jamais les résultats de nos intentions, seulement ceux des moyens mis en œuvre... Face à nos peurs, il convient donc d'apprendre à cerner la part de disproportions qui nous piège. Pour ne plus avoir «peur de notre peur», voir plus lucidement les situations que nous dramatisons, quelques questions permettent de vérifier si nos tigres sont des tigres de papier : Qu'est-ce que je risque réellement, si je mets en œuvre telle action ? De quoi aurais-je besoin pour «me lancer» ? Qu'est-ce que je gagnerai à agir ? A ne pas le faire ? Quel prix suis-je prêt à payer pour éviter ma peur, en repoussant le moment d'agir ou de dire, alors que je pourrais l'apprivoiser pour mieux la gérer ?

>>

Gagner en sécurité intérieure

La perception subjective de notre passé nous influence plus que les événements eux-mêmes. Pour oser s'affirmer en dépit des peurs qu'elle nous a laissées, il faut un minimum de «sécurité intérieure». Elle s'acquiert en rejoignant ses réalités positives, ses certitudes, ses capacités, autrement dit en retrouvant sa solidité personnelle. Et en comprenant que nos peurs, comme toutes les manifestations de notre sensibilité, sont des «portes d'accès» à nous-même et à certaines problématiques qui peuvent nous encombrer. Ce sont donc des «sensations-amies» qui offrent des occasions de mieux se connaître et de se libérer d'entraves.
Un soutien extérieur peut être efficace. Qu'il s'agisse d'une démarche individuelle (coaching, accompagnement) ou bien en groupe (l'union fait la force...), les formations en savoir-être se révèlent très utiles pour faire le point, prendre conscience de ses richesses, ou se donner le temps de rebondir après d'inévitables difficultés (pressions, désillusions, déceptions, échecs…).
Les stagiaires en témoignent : «Cette introspection m'a permis de prendre conscience des points sur lesquels je peux m'appuyer afin d'être plus performant», «j'ai davantage confiance en moi, ce qui me donne le goût d'oser davantage», «j'accepte mieux mes limites actuelles», «je comprends l'importance d'une prise de recul dans certaines situations», «je crois que je serai plus capable de dire non quand il le faut», «je souhaite aider les membres de mon équipe à progresser aussi à partir de leurs potentialités».

Christophe LE BUHAN

SAVOIR-ÊTRE AVEC LES AUTRES

Chaque individu naît avec un potentiel relationnel... qu'il développe rarement autant qu'il le pourrait. Travailler au développement de cette compétence, c'est d'abord prendre conscience des aptitudes dont l'on dispose déjà naturellement : écouter, essayer de comprendre, respecter l'autre, exercer son influence, exprimer son point de vue avec assurance plutôt que de s'en prendre aux autres… C'est ensuite développer sa confiance en ces facultés en s'entraînant à les mettre en œuvre plus largement au quotidien (cela s'apprend, ce n'est pas réservé à ceux qui passent à la télé !). C'est enfin chercher à identifier et à comprendre les obstacles qui freinent la mise en œuvre de ce potentiel : des expériences relationnelles douloureuses, des blessures ont pu contrarier son développement. Un travail accompagné sur l'origine de ces blessures sera parfois nécessaire à leur guérison. Le vaste champ du savoir-être relationnel comprend ce que Daniel Goleman appelle les «compétences sociales», dans son dernier ouvrage sur l'intelligence émotionnelle au travail. A savoir :
l'intelligence interpersonnelle ou la conscience des autres, qui englobe l'empathie (sentir les émotions des autres, comprendre leur point de vue, s'intéresser à leurs préoccupations) ; la conscience organisationnelle (lire les courants et tendances, les réseaux de décision et les forces politiques à l'œuvre dans les entreprises) et le service (reconnaître et répondre aux besoins des équipes, des clients ou des consommateurs).
et la gestion des relations, qui inclut le «leadership inspirant» (guider et motiver avec une vision enthousiasmante), l'influence, le développement des autres, être catalyseur de changement, la gestion des conflits, construire des liens, le travail en équipe et la collaboration. Lorsqu'on souhaite accroître son savoir-être relationnel, on peut être amené à travailler à tous ces niveaux, selon les manques ressentis.

Le savoir-être du manager : une compétence-clef

S'il est un domaine ou le savoir-être prend toute son importance, c'est bien dans celui du management…

>>

Exemples

Monsieur Dupont, responsable de maintenance, a du mal à fonctionner avec ses clients internes (responsables de production). Il a tendance à se braquer et à camper sur ses positions. Il est ouvertement en conflit sur des options techniques qu'il n'a pas su faire partager. Résultat : l'installation du matériel a plusieurs mois de retard.

M.Durand, chef de service éducatif, encadre une équipe pluridisciplinaire de 12 personnes. Il a bénéficié de nombreuses heures de formation sur la pratique des outils du management. Pourtant, la situation n'évolue pas. Plein de bonne volonté, il mène des entretiens annuels avec ses collaborateurs. Mais ces rencontres sont souvent mal vécues par son équipe qui lui reproche un manque d'écoute, un échange trop superficiel où les vrais problèmes ne peuvent être abordés. Résultat : le climat se dégrade de plus en plus.

M.Gérard, responsable d'équipe, est pressenti pour évoluer d'ici 3 ans comme chef de service. Mais, bien qu'il ait, lui aussi, bénéficié d'un investissement lourd en formation sur les techniques de management, il ressent encore la nécessité d'évoluer sur différents points : renforcer sa capacité à s'affirmer avec fermeté et clarté ; accroître ses aptitudes à prendre des décisions rapides dans un contexte difficile ; mieux gérer le stress et maîtriser son agressivité.

>>

Ces trois exemples illustrent le décalage entre le savoir-faire, les techniques maîtrisées et la «compétence personnelle», c'est-à-dire la capacité, dans ses attitudes et son comportement, à être crédible auprès de ses équipes, à donner envie de donner le meilleur de soi, à susciter l'engagement et l'autonomie de ses collaborateurs.

L'époque où l'on obéissait et fournissait l'effort maximal sans se poser de questions n'est plus. Aujourd'hui, la personne du manager est essentielle, de la même manière que la personne du client était devenue centrale dans les années 90. Cette exigence, de plus en plus présente dans les milieux professionnels, n'est pas facile à vivre. On demandait déjà beaucoup aux managers : être de bons techniciens et de bons organisateurs d'équipe, améliorer la performance en continue, avoir des idées, innover… On leur demande maintenant d'être exemplaires, crédibles, «hommes ou femmes d'exception» ! Si la première compétence d'un responsable d'équipe touche dorénavant à lui-même, à sa propre personne, il faut qu'il s'en occupe aussi. Or, si l'on investit beaucoup dans les formations stratégiques ou techniques, investit-on suffisamment dans la ressource «interne» des personnes comme : la capacité à déchiffrer ses émotions, avoir conscience de leur impact et les gérer ; la connaissance de soi, de ses points forts comme de ses limites pour entreprendre en toute sécurité ; la confiance en soi ; l'adaptabilité au changement, l'écoute, la capacité à accompagner les changements sur un plan humain ; la capacité d'initiative ; la vision optimiste du futur, etc ?

Les formations en savoir-être aident chacun à prendre conscience de ses ressources personnelles et à trouver une plus grande autonomie à l'intérieur de l'organisation. Face à une pression toujours plus grande, il demeure essentiel d'identifier ses propres normes et références, de dégager ce qui fait le sens de sa vie, d'agir en cohérence avec lui et ses propres valeurs.

Jean Michel ANOT
formateur PRH

t é m o i g n a g e s

«Parfois, j'ai encore du mal à dire ce que je pense»

«Ingénieur de formation, je travaille dans une entreprise de services (études techniques) d'une centaine de personnes. Il y a quelques temps, à l'occasion d'un dîner entre voisins, un ami psychologue m'avait expliqué que, selon lui, si le monde allait aussi mal, c'est parce qu'il était dirigé par des techniciens qui ne reconnaissent pas que, dans notre vie, le côté humain est le plus important. J'ai réalisé qu'effectivement, dans ma société, la gestion des ressources humaines demeurait jusqu'à présent au tout dernier plan. Aussi, dans le cadre de la formation permanente, j'ai demandé à suivre le stage de trois jours "Développer mes capacités relationnelles". Ce stage m'a beaucoup apporté. J'ai notamment compris qu'il fallait mettre son ego de côté dans les relations de travail, ne pas se placer dans une position de compétition où l'un va gagner et l'autre perdre. Par ailleurs, chacun a ses propres intérêts et doit les exprimer ; il doit également écouter ceux de l'autre et, ne pas hésiter à dire ce qu'il ne trouve pas normal ou acceptable (exprimer son ressenti).

Depuis, dans mes relations avec mes collaborateurs ou clients, cela se passe vraiment bien, dans une atmosphère de franchise et de respect de l'autre. Parfois, j'ai encore du mal à dire ce que je pense à un collaborateur, peut-être par peur de le blesser. C'est pourquoi j'ai demandé à participer l'année prochaine à un stage sur le "management d'équipe".»

Vincent, 42 ans

«J'ose proposer davantage»

«Je travaille dans le secteur social, où j'accompagne des équipes de professionnels et de bénévoles. Je me sentais souvent impuissante. Par exemple, en tant que responsable d'une commission, je devais aider les membres à décider quelles orientations ils allaient prendre. J'aurais souhaité prendre en compte ce que disaient les personnes, tout en leur faisant comprendre qu'elles n'avaient pas tous les éléments, car je suis la seule à disposer d'une vision globale, au niveau du département. Mais j'étais maladroite et elles se sentaient remises en cause. Comme je redoutais les conflits, je ne traitais plus les dossiers "à risque". Par ailleurs, ce que les travailleurs sociaux vivent profondément comme valeur dans leur travail m'émouvait, mais je manquais de recul pour aller au-delà du niveau affectif et je perdais en efficacité.

Plusieurs stages PRH m'ont permis de comprendre, qu'étant trop soumise à ce que l'on pensait de moi, je ne me positionnais pas assez. Comme je n'ai pas de diplômes correspondant à mon travail, je me sentais insuffisamment compétente. Les formations m'ont donné de l'assurance. Je me sens en accord avec mon métier au plus profond de moi-même. J'ose me positionner davantage et plus justement et je ne me laisse plus déstabiliser, comme récemment lorsqu'une personne a voulu prendre ma place.»

Marie-Claude, 49 ans

la lettre de prh
Personnalité et Relations Humaines

Direction de la publication : Jean-Michel Anot - Rédaction : Marie-Christine Colinon
Réalisation graphique : Benoit Chartron - Impression : Mégatop - Dépôt légal : N°1695, Décembre 2003 - ISSN : 1271 - 1306
PRH-FRANCE - 30, rue du Jardin des Plantes - 86000 Poitiers - tél : 05.49.41.44.75. - E-mail : prh@wanadoo.fr - www.prh-france.fr

Bibliographie (suite)

• **L'estime de soi : S'aimer pour mieux vivre avec les autres,** de Christophe André et François Lelord, *Éd. Odile Jacob, décembre 2001, 8 €.*
Bien des difficultés que nous rencontrons dans notre vie quotidienne, comme l'incapacité à communiquer, sont reliées à l'estime de soi. Elle explique aussi la plupart des cas d'anxiété, de dépression, de complexes. Écrit par deux psychothérapeutes et consultants en entreprise, ce livre dépeint divers degrés et modalités de l'estime de soi, selon des exemples concrets empruntés à la psychologie quotidienne, à la littérature ou encore à l'histoire.

• **Avoir confiance en soi,** de Marie Haddou, *Éd. J'ai lu, mai 2003, 5 €.*
L'auteur présente différentes méthodes pour résoudre les difficultés relationnelles et les échecs professionnels. Facile à lire, ce texte peut aider à mieux se comprendre et à s'accepter.

Bibliographie

• **L'intelligence émotionnelle,** de Daniel Goleman et Richard Boyatis, *Éd. Robert Laffont, septembre 1999, 22.71 €.*
Dans notre société, le QI (quotient intellectuel) a longtemps régné en maître (éducation, évolution scolaire et professionnelle). Ce livre synthétise des centaines de programmes, d'études et d'expériences de ces dernières années et nous fait comprendre que le QI ne représente qu'une partie de notre intelligence. Nous sommes des êtres bien plus complexes, mais souvent, nous méconnaissons une partie de nous-même. Cet ouvrage peut contribuer à nous la faire découvrir.

• **Réunions, y'en a marre !!!**, de Gabs, *Éd. Eyrolles*, mai 2003, 15 €.
Les réunions illustrent magistralement certains travers du monde professionnel et des relations entre salariés. Un constat qui n'a pas échappé à notre dessinateur préféré. La centaine de dessins humoristiques que nous livre cet ouvrage aident aussi à prendre conscience, avec le sourire, des dérives possibles.

Abonnez-vous à La Lettre de PRH

Bulletin d'abonnement

❑ Je m'abonne ❑ J'offre un abonnement
Nom/Prénom :.....
Adresse :.....
.....
Code postal :..... Ville :.....
E-mail :.....@.....
Abonnement (4 numéros) ❑1 an : 12€ ❑2 ans : 24€
Abonnement de soutien ❑1 an : 20€ ❑2 ans : 40€
A partir du numéro .....

Précédents numéros (prix unitaire : 4€) :
N°20 - ***L'équilibre vie personnelle - vie professionnelle : comment le trouver ? :*** dossier avec Jean-Michel Anot
N°21 - ***Être créatif : pour tous ou seulement quelques-uns ? :*** rencontre avec Joël de Rosnay
N°22 - ***Prendre sa place dans la société : Oser ou subir ? :*** rencontre avec Jean-Claude Guillebaud
N°23 - ***Entre autoritarisme et laxisme : quelle autorité pour nos enfants ? :*** dossier avec Jean-Pierre Michel

A retourner à : PRH FORMATION DEVELOPPEMENT
30, rue du Jardin des Plantes 86000 POITIERS

Abonnez-vous à La Lettre de PRH

Vous découvrez la lettre de PRH, support d'informations, d'échange d'idées et d'expériences pour tous ceux qui s'intéressent au développement de la personne et à l'évolution de la société vers plus d'humanité.

Notre souhait : vous accompagner dans votre recherche et garder le contact après les temps forts de formation.

THÈMES DES PROCHAINS NUMÉROS :

- ACCOMPAGNEMENT (COACHING) PRH : UN OUTIL CLÉ POUR ACCÉLÉRER SON DÉVELOPPEMENT PERSONNEL
- DÉCODER SES ÉMOTIONS
- MON CORPS, AMI OU ENNEMI ?

Pour vous abonner, obtenir des anciens numéros ou offrir un abonnement, remplissez le bulletin au verso.