

Perceptions®

Une autre vision des ressources humaines

N°9
Printemps 2021

DOSSIER

LE STRESS

Ce virus qui se répand à vitesse grand V



Peut-on parler
de résilience ?

Se préparer
pour gérer son stress

La semaine de 4 jours,
vous y pensez ?



Le Leader Accompli®

LA SOLUTION POUR DÉVELOPPER VOTRE LEADERSHIP

Les leaders sont des penseurs

Pensée future
Pensée conceptuelle
Planning & organisation
Créativité
Formation continue
Résolution de problème
Prise de décision



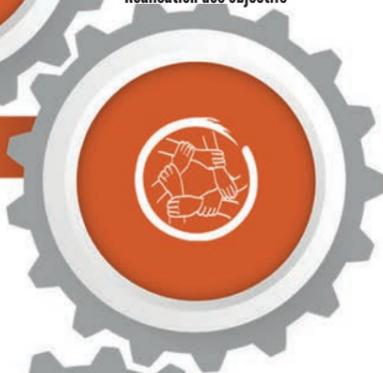
Les leaders se dirigent

Auto-Management
Responsabilité individuelle
Flexibilité
Résistance
Réalisation des objectifs



Les leaders dirigent les autres

Empathie
Compréhension et évaluation des autres
Présentation
Communication écrite
tact et diplomatie
Compétences interpersonnelles
Persuasion
Négociation
Management des conflits
Travail en équipe
Développement et coaching des autres
Relation client



Les leaders sont authentiques

Leadership



leader-accomplif.fr

PENDANT ET ENTRE CHACUNE DES ÉTAPES, VOUS ÊTES ACCOMPAGNÉS
PAR VOTRE PATRON DE COHORTE, VOS MENTORS ET FORMATEURS

● DIRIGEANTS

Chefs d'entreprise, CEO, Président...

● MANAGERS

Gestionnaires, chefs de projets, collaborateurs...

12 MOIS DE

FORMATION

25 COMPÉTENCES

CLÉS

◆ LES OUTILS DE TTI SUCCESS INSIGHTS

● DES RESSOURCES

EXCLUSIVES

3 CORPS DE MÉTIER POUR LA FORMATION

1 ÉQUIPE

SUPPORT

● DES VALEURS

Unicité
Éthique
Proximité
Excellence

EDITO

PARLONS PEU, PARLONS STRESS

Vous découvrez le 9^e numéro de Perceptions. Il est consacré au stress, une problématique qui anime toutes les entreprises aujourd'hui. S'il peut être bénéfique, le stress peut également conduire à des burn-out. Et il est important de l'identifier et d'accompagner les collaborateurs concernés. La mise en place du télétravail ne facilite pas les choses. À distance, il est plus complexe de percevoir les difficultés rencontrées par chaque personne. D'autant que la sphère personnelle rentre en ligne de compte. Et la détresse peut s'installer.

Ce nouveau numéro a donc vocation à sensibiliser les dirigeants et managers à ces questions et à leur donner des clés d'identification et d'accompagnement. Le principe de préparation est également primordial et l'arbitre international Frank Schneider donne quelques clés en page 10.

Et si l'on parle beaucoup des salariés, on n'oublie pas les dirigeants. Certains, dans l'incapacité de travailler, vivent des situations dramatiques. L'enjeu est aujourd'hui pour eux de retrouver leur capacité de prise de décision. Un réseau s'organise en France pour déceler les signes avant-coureurs et trouver des solutions, comme l'explique Murielle Barachon en page 9.

Enfin, il sera question de résilience. Un mot très employé et que nous avons souhaité approfondir. Peut-on vraiment parler de résilience aujourd'hui ? La réponse se trouve en page 12.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

Wilfried Tacquard
Directeur général de TTI Success Insights

Donner votre avis et suivez nos actualités :



Publication de TTI Success Insights : 103 rue Vauban, 69006 Lyon - 04 27 02 73 00
www.ttisuccessinsights.fr. Directeur de publication : Patrick Leconte. Conception et réalisation: Sandy Blanchard. Rédacteur en chef : Charlotte Vincent. Imprimé en France. ISSN : 2558-667X

SOMMAIRE



4-5 NEWS

LES ACTUALITÉS



6 DOSSIER

LE STRESS : CE VIRUS QUI SE RÉPAND À VITESSE GRAND V

10 ACQUÉRIR DES AUTOMATISMES POUR DIMINUER LE STRESS



12 ZOOM

LA RÉSILIENCE
ON NE PEUT PAS ENCORE EN PARLER AUJOURD'HUI

14 TRIBUNES DE NOS EXPERTS



500 MILLIONS POUR LE TRANSCO

Afin d'aider les salariés dont le poste est menacé, le Ministère du travail met en œuvre le Transco. Ce dispositif dispose d'une enveloppe de 500 millions d'euros issus des crédits du FNE-formation et va permettre aux personnes concernées de pivoter vers des métiers en tension sans passer par Pôle Emploi. Les salariés sont ainsi pris en charge lorsqu'ils sont encore en entreprise et peuvent mettre en place leur reconversion au sein d'une ou plusieurs entreprises dans des secteurs d'activité différents. La réflexion se fait à l'échelle du bassin d'emplois et coordonne plusieurs acteurs : opérateurs de compétences OPCO, opérateurs de conseil en évolution professionnelle (CEP), associations paritaires de transition professionnelles (AT-Pro), sans oublier les Direccte, les Crefo, ou la DGefp à l'échelon national.

Prise en charge, maintien du contrat et du salaire

Les niveaux de prises en charge de la formation et des salaires vont de 100 % pour les entreprises de moins de 300 salariés, à 75 % pour celles qui comptent 300 à 1 000 collaborateurs. Au-delà, le taux tombe à 40 %. Cette alternative au Plan de sauvegarde de l'emploi est donc plus intéressante. Le contrat de travail et la rémunération sont maintenus pendant toute la durée de la formation. Le salarié a également la garantie de retrouver son emploi à l'issue, ou un équivalent au sein de l'entreprise s'il n'a pas trouvé un autre poste. A noter : le compte CPF du salarié peut également être abondé par l'employeur.

Le nombre de salariés accompagnés n'a pas été précisé par le Ministère. Un appel à manifestation d'intérêts a été lancé et une campagne de communication devrait démarrer prochainement.

TÉLÉTRAVAIL CONTRE ABANDON DE BUREAU ?

C'est la proposition étonnante faite par Microsoft. Le géant de la tech a autorisé ses salariés à télétravailler à 100%. En contrepartie, les télétravailleurs doivent accepter d'abandonner le bureau qui leur a été donné et utiliser ceux qui leur sont mis à disposition dans un espace collectif. Microsoft a aussi mentionné la possibilité de revoir le salaire pour les télétravailleurs qui décideraient de déménager.



LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE INSTAURE LE DROIT AU TÉLÉTRAVAIL

La banque a conclu un accord avec les syndicats pour généraliser le télétravail à tous les métiers du groupe. Il concerne les 40 000 salariés, y compris en agence. Ainsi tous les salariés ont droit à 2 jours de télétravail par semaine. Certaines unités vont jusqu'à 3 jours. Un jour "flottant" par mois est également instauré. Les salariés disposent également d'une enveloppe de 150 euros pour s'équiper et disposer d'un espace de travail fonctionnel. Et ils bénéficient de tickets-restaurants les jours télétravaillés.

Le recours au télétravail devrait permettre à la Société Générale de réaliser des économies en matière d'immobilier. Le groupe devrait concentrer davantage d'équipes dans les tours de La Défense, en abandonnant d'autres sites occupés en région parisienne.

30 %

C'est la part des travailleurs qui ont télétravaillé à 100 % en janvier 2021. Ce chiffre est en baisse. Ils étaient 45 % en novembre 2020. Le télétravail semble donc connaître une érosion. Lassitude, difficultés d'organisation pour les entreprises, besoin de lien social pour les collaborateurs... les raisons sont multiples. Pourtant, le home office est appelé à durer encore plusieurs mois et le Ministère du travail menace de sanctions les entreprises récalcitrantes.

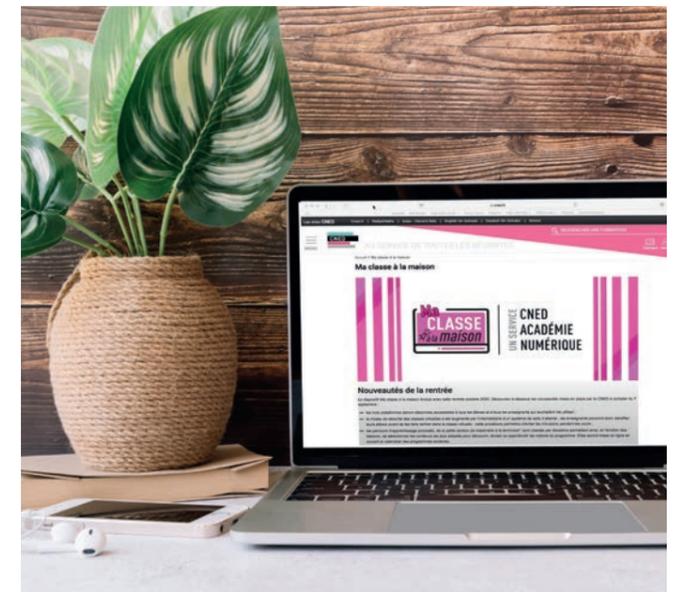
Source : Harris Interactive pour le Ministère du travail



La mise en place durable du télétravail change la donne pour les recrutements. Des intitulés de poste apparaissent pour accompagner ce changement et notamment les "flex-officers" qui accompagnent les salariés dans cette nouvelle organisation. Ils forment aux nouveaux outils de communication, s'assurent du bon équipement des télétravailleurs, veillent à la disponibilité des outils et au maintien de la convivialité. Un nouveau métier d'avenir ? Affaire à suivre.

LES EDTECH EN PLEIN BOOM

La crise sanitaire a accéléré l'adoption des nouvelles technologies dans le monde de l'éducation. Tous les publics sont concernés : les étudiants pour poursuivre leur cursus mais également les salariés qui se forment et les demandeurs d'emploi. Même le CNED s'y met et entame sa mue. Utilisé en temps normal par près de 200 000 élèves dans le monde, sa plateforme « Ma classe à la maison » a vu le nombre de ses utilisateurs exploser en mars 2020. 1,9 million de familles et plus de 500 000 enseignants de la maternelle à la terminale se sont connectés. Les start-up de ce secteur d'activité voient leur valorisation croître très vite. Certaines, à l'image de la pépite chinoise Yuanfudao, dépassent les 15 milliards d'euros.



619 000

C'est le nombre de jeunes actifs de moins de 24 ans sans emploi à la fin du 3^e trimestre. Un chiffre en hausse de 16% en un an.

Les aides à l'embauche des jeunes ont donc été prolongées. Elles devaient prendre fin au 31 janvier. Les entreprises pourront donc continuer à bénéficier de la prime de 4 000 euros pour l'embauche en CDD de plus de trois mois ou en CDI d'un jeune. Et des 5 000 à 8 000 euros d'aides versées pour l'embauche d'un apprenti ou d'un contrat de professionnalisation.

LE STRESS

Ce virus qui se répand à vitesse grand V

Il semble plus contagieux que le coronavirus, du moins en entreprise, le stress raisonne comme un fléau qui gagne les équipes. Incertitude, peur, perte de sens... tous les ingrédients sont réunis pour favoriser l'augmentation du stress en entreprise. Explications.



Les soft-skills déterminent la résistance au stress et la capacité à transformer ce climat en quelque chose de constructif

Le stress n'a pas attendu la crise sanitaire pour toucher le monde du travail. Il apparaît dès lors qu'une personne ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre. Il concerne donc aussi bien des périodes de forte croissance où l'activité bat son plein et où les effectifs sont en tension. Et les périodes de crises où tout ou partie des activités sont à l'arrêt, comme aujourd'hui.

La crise de la Covid-19 est donc assurément stressante, pour les salariés mais aussi pour les dirigeants. L'incertitude favorise la peur. Le caractère inattendu de cette pandémie ne laisse pas le temps aux individus de prendre conscience de leurs ressources. Ils sont sommés d'avancer, de reconstruire, mais ne savent plus comment, ni avec quoi ou qui le faire. Plusieurs signaux peuvent alerter les managers et les dirigeants sur le niveau de stress ambiant : absentéisme, isolement mais aussi présentéisme, difficultés de communication ou énervement. « La confrontation, colorée par la colère, est un des premiers signaux du désenchantement. Les gens reviennent au travail mais cherchent à faire exploser le mode de fonctionnement, en cherchant trop souvent à faire porter la responsabilité de toute la situation et/ou des conditions de travail à l'entreprise, aux managers, en omettant leur part personnelle de responsabilité, d'intégrité», précise Frédéric Golinski, fondateur du cabinet de coaching Les Loups Blancs.

Le stress s'additionne rapidement à la perte de sens. Les collaborateurs s'interrogent sur leur rôle dans l'entreprise, sur l'intérêt de leurs missions – voire de leurs nouvelles missions. D'autres profitent de ces moments d'inactivité pour se questionner sur la place qu'occupe leur travail dans leur vie. Le lien avec l'entreprise s'effrite et le désengagement s'installe, pouvant conduire jusqu'au burn out.

MANAGERS-COACHS

Le rôle du manager est essentiel dans ce processus. « Il doit être vigilant et veiller à créer des temps d'échanges, de partage même en distanciel. Les équipes attendent aujourd'hui un manager-coach », souligne Florie Fonterme, Responsable Pédagogique et Ingénierie RH chez TTI Success Insights. Le manager est en première ligne et doit veiller lui-

même à son bien-être, à sa capacité à être bienveillant avec ses équipes. « La notion de bienveillance est galvaudée aujourd'hui mais elle prend tout son sens dans ce contexte. Il s'agit de 'bien veiller' comme on veillerait sur le feu. Le manager doit lui-même se demander s'il est en capacité d'assurer cette mission, d'éviter toute distraction qui empêcherait les collaborateurs d'être réellement présents et engagés », ajoute Frédéric Golinski. Cette démarche permet de mesurer le niveau d'intégrité des managers dans leurs fonctions et leurs engagements. Partagent-ils la vision et le sens ? Si oui, ils pourront endosser leurs responsabilités et auront la capacité de transformer la dynamique en cours en s'appuyant sur les ressources dont ils disposent.

IMPORTANCE DES SOFT SKILLS

Autre élément fondamental dans cette crise : les soft-skills. Elles déterminent la résistance au stress et la capacité à transformer ce climat en quelque chose de constructif. Les efforts exigés pour changer de mode de fonctionnement induisent la capacité des individus à pivoter, s'adapter dans cette incertitude avec engagement. Chacun a donc besoin, plus que jamais, de se connaître, d'être conscient de ses zones de confort et d'inconfort et des ressources nécessaires à la conduite de ce changement. Savoir quel est son quotient de stress permet également d'identifier les facteurs qui favorisent l'inquiétude et ceux qui stimulent. Le collaborateur fait alors la différence entre le bon et le mauvais stress. Il devient acteur et sait de quoi il est capable.

Ce travail permet ensuite de changer sa perception du stress, pour mieux l'affronter. « Cette crise est un moment de vérité. Et ces moments se préparent. L'objectif est d'acquérir des automatismes. Ainsi, on peut rester concentré, attentif pendant la tempête et le stress n'est pas inhibant. Cette préparation est valable quelle que soit la crise, aussi imprévisible soit-elle », explique Frank Schneider, arbitre international de football français, conférencier et consultant auprès de dirigeants (voir l'article en page 10). A défaut de se préparer à cette crise déjà bien installée, il est encore temps de mieux s'armer.



SANTÉ AU TRAVAIL

Pour certains collaborateurs, il est impératif de retourner en entreprise

Le télétravail, instauré depuis mars 2020, perdure. Et les premières conséquences apparaissent. Quelles sont les conséquences pour les travailleurs ? Réponses avec Marie-Noëlle Carrette, Médecin spécialisée en santé au travail dans la Drôme.

Quelles conséquences du télétravail observez-vous dans les entreprises ?

Marie-Noëlle Carrette : Nous voyons une situation très particulière. Le télétravail a été imposé brutalement aux entreprises et aux collaborateurs. Il n'y a eu ni préparation ni anticipation. En mars 2019 les gens ont simplement déplacé leur bureau à la maison et se sont retrouvés coupés des autres, loin de leur organisation et de leurs repères habituels. Aujourd'hui, les premiers effets en matière de stress et de troubles musculo-squelettiques apparaissent.

Quelles sont les sources de stress ?

Elles sont multiples : la coupure brutale avec ses équipes et ses collègues, l'utilisation de nouveaux outils qu'il faut s'approprier

rapidement, la perméabilité entre la vie personnelle et professionnelle, l'incapacité à disposer d'un espace adapté au travail, l'incertitude et l'insécurité permanentes...

Certains le vivent bien, voire trop bien et auront peut-être du mal à revenir dans l'entreprise. D'autres rencontrent des difficultés psychiques liées à l'éloignement et à l'isolement.

Quels sont les signaux d'alerte ?

La difficulté à déconnecter, l'hyper engagement, l'absence de pause, les TMS (troubles musculo-squelettiques). Certains ne gardent pas un rythme de vie normal : ils ne s'habillent plus, ils ne prennent plus soin d'eux.

Comment peut-on accompagner ces personnes ?

Les managers doivent être vi-

gilants et veiller à proposer aux équipes des temps formels et informels d'échanges qui permettent aux salariés de collaborer mais aussi de discuter d'autres sujets que le travail. Même en visio, cela aide à maintenir le lien. Les salariés disposent ainsi d'un espace de décompression où ils peuvent retrouver l'ambiance de l'entreprise. Pour certains collaborateurs, il faut impérativement prévoir un retour sur le lieu de travail, dans le respect des normes sanitaires. C'est tout à fait possible, et beaucoup d'entreprises l'ont fait avec des systèmes de présence "par roulement" afin d'éviter que les effectifs sur site soient trop importants.

Quels troubles musculo-squelettiques observez-vous ?

Les salariés ont mal aux cervicales et aux membres supérieurs. Ils passent 4 à 5 heures sur leur chaise, parfois sans se lever et sans faire de pause. Ils sont mal installés. Il est donc important de veiller aux outils de travail. Les collaborateurs ont besoin de disposer d'un poste de travail sur écran ergonomique avec une souris adaptée, d'un écran positionné à bonne distance et bonne hauteur, d'un siège adapté. D'autant si cela perdure.

Pourtant, depuis mars 2020, les entreprises ont eu le temps de s'organiser...

Bien sûr, entre-temps elles ont pu s'organiser mais l'installation est encore trop souvent artisanale. L'ergonomie n'est pas optimale pour tous. On voit beaucoup de collaborateurs qui travaillent sur un bout de table avec des ordinateurs portables. Les managers n'ont pas tous été formés pour accompagner les collaborateurs éclatés géographiquement et c'est pourtant essentiel.

SUICIDE DES DIRIGEANTS

Le risque est bien réel

Cette période de stress concerne également les chefs d'entreprise. Certains sont contraints de stopper leur activité et font face à un risque financier important. Murielle Barachon, coach et conseil en RH et finances, accompagne les dirigeants dans cette période difficile et s'inquiète du risque de hausse de suicides des chefs d'entreprise pendant cette crise sanitaire et économique.

Quel est l'impact de la crise sanitaire sur les dirigeants ?

Murielle Barachon : La souffrance des dirigeants est bien présente. D'ailleurs, si les cadres et salariés sont en situation de stress, c'est aussi parce que les dirigeants vont mal. Ils traversent des phases d'engagement, de sur-engagement puis d'épuisement et peuvent aller jusqu'au burn-out. Avec la fermeture administrative de certains commerces et entreprises, des dirigeants perdent leur raison d'être. Ils passent de journées de 50 heures au vide absolu. Ils n'ont pas d'horizon. Mais peu d'entre eux savent à qui se confier. La culture des winners domine encore et ils n'ont pas le droit à l'erreur ni d'aller mal. Ils ont besoin d'accompagnement.

"Si les perspectives de reprise sont mauvaises, mieux vaut tout de suite déposer le bilan"



Peut-on parler de risques suicidaires ?

Oui, particulièrement avec une troisième vague qui se dessine. C'est la santé mentale qui se joue aujourd'hui. Le tsunami social qui se prépare est massif. On peut attendre une vague de misère très importante. Les dirigeants subissent les annonces, ils trouvent la situation injuste. Ils tentent de résister mais en réalité, ils se consomment.

Quels sont les signaux d'alertes ?

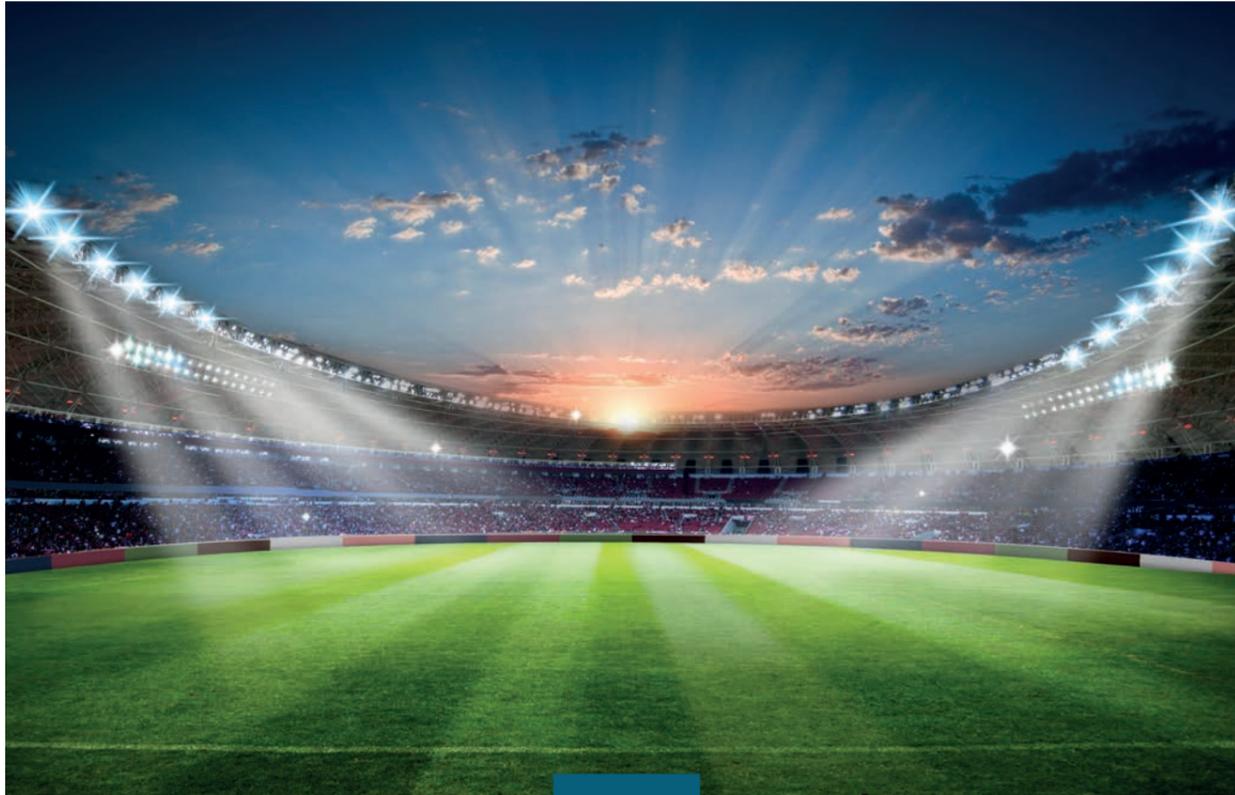
Les mécanismes vont vite. Il faut guetter les passages dépressifs. La tristesse, le sommeil excessif, l'éloignement, les troubles du sommeil... Il faut également faire attention aux petites phrases comme « je vais bientôt arrêter de vous embêter avec ça... etc ». Une cellule de soutien Covid a été mise en place pour les dirigeants. Et le réseau APESA a également déployé des sentinelles sur tout le territoire afin de détecter ces signaux avant-coureurs et accompagner les dirigeants à risque.

Comment peut-on les aider ?

Il y a un vrai message à leur faire passer : il est possible de renoncer pour mieux se reconstruire. Si les perspectives de reprise sont mauvaises, mieux vaut tout de suite déposer le bilan auprès du tribunal de commerce afin d'éviter l'hémorragie. Ainsi, le dirigeant retrouve son libre-arbitre. Il n'attend pas qu'un ministre de l'Économie décide à sa place. Il a le choix, il prend une décision. En anticipant, le tribunal de commerce sera d'autant plus à l'écoute de sa situation.

C'est un choix très dur à prendre...

Oui mais le dirigeant saura rebondir. Ils passeront par les phases de deuil : le choc, la colère, la frustration et l'acceptation. Prendre la décision de fermer boutique pour faire autre chose ou ne rien faire. Même si cela ne fait pas partie de notre culture d'entreprise. Un accompagnement est indispensable pour gérer ce moment charnière.



INTERVIEW

« Acquérir des automatismes pour diminuer le stress »

Le stress fait partie du quotidien de Frank Schneider, arbitre international français. Sur les terrains de football, comme en entreprise, il a appris à préparer ces instants de vérité pour se concentrer sur l'action. Interview.

Comment avez-vous débuté votre carrière d'arbitre ?

Frank Schneider : J'ai commencé dès l'âge de 15 ans. Je jouais au foot, j'entraînais et j'arbitrais en fonction des besoins. J'aimais passer de coach à coéquipier puis à manager. Quand on débute en tant que jeune arbitre, on fait face constamment à une situation nouvelle. On arrive sur un terrain où on ne connaît pas les équipes, où on est seul avec notre sac face à des joueurs et des entraîneurs souvent plus âgés. On saute dans le grand bain et j'aime cette découverte.

En quoi ce rôle est-il source de stress ?

Le rôle est stressant car nous prenons des décisions qui peuvent être contestées par les joueurs, les entraîneurs et les supporteurs. Nous sommes également soumis à la pression des caméras, qui sont braquées sur nous et guettent nos gestes et nos paroles. En ligue 1, il y a entre 15 et 26 caméras qui filment le terrain. Dès que le jeu s'arrête, elles se concentrent sur l'arbitre. Elles sont également utilisées pour valider ou invalider nos décisions et ainsi

mettre en lumière nos succès et nos échecs. En arrivant à la fédération française de foot en 2004 puis en ligue 1 en 2014, j'ai dû apprendre à composer avec ces caméras pour en faire des alliés.

Comment mieux maîtriser ce stress ?

En changeant la perception de son environnement. J'ai travaillé pour me concentrer sur les aspects positifs de la caméra. Ce n'est pas mon adversaire mais un outil de promotion de mes bonnes décisions. Je me concentre sur l'image que je veux donner en fonction des moments. Et si l'arbitrage vidéo montre que je me suis trompé,

je suis en capacité de revenir sur ma décision. C'est aussi une opportunité d'illustrer mon leadership et d'imprimer ma griffe, ma marque de fabrique managériale. Chaque moment de vérité fait l'objet d'une préparation amont afin de moins subir la pression.

Le stress peut également être bénéfique...

Oui il est même essentiel. Sur le terrain il me permet d'être attentif, concentré, d'avoir envie de faire le maximum. C'est une émotion qu'on ne ressent que sur le terrain.

Comment se déroule cette préparation ?

Elle consiste à acquérir des automatismes. On passe en revue toutes les situations que nous sommes susceptibles de vivre : une mauvaise décision contestée par un joueur sur le terrain, un président de club qui veut me voir à la sortie du vestiaire... On ne se cantonne pas au temps de match. Ces situations types sont travaillées, on apprend à les gérer en amont. Ainsi, lorsqu'elles surviennent, je suis préparé. Je sais comment réagir et je suis moins stressé. Je peux donc garder mon énergie pour les moments incertains, ceux que je n'avais pas anticipés.

Avez-vous des techniques pour vous aider avant les matchs ?

J'utilise, par exemple, la technique de l'ancrage avant chaque match. Il s'agit d'associer une pensée positive à un geste. Cela se prépare en amont, afin de choisir son moment, son émotion et sa mise en œuvre. L'ancrage me permet de rester concentré et de débiter chaque rencontre dans le même état émotionnel. Je ne suis ni relâché ni sous pression. D'autres

utilisent la respiration. L'important est de trouver ce qui fonctionne.

Mais comment se préparer dans une période aussi incertaine qu'aujourd'hui ?

En effet, nous sommes en plein dans le monde VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) et on ne peut plus faire des projections à 5 ou 10 ans comme avant. Il faut alors changer la perception de son monde et de son rôle. Repenser sa raison d'être. Particulièrement pour les dirigeants, qui doivent intégrer le fait de revenir sur leurs décisions, de changer de cap. Tout en restant fidèle à sa griffe et sa raison d'être. On peut se tromper, à condition d'être cohérent. À l'image du Vendée Globe, on avance, on a un cap et on dévie en fonction des vents. La ligne droite n'est pas l'objectif.



"C'est aussi une opportunité d'illustrer mon leadership et d'imprimer ma griffe, ma marque de fabrique managériale"

Qu'est-ce que la griffe du dirigeant ?

C'est ce que les collaborateurs vont retenir de lui après la crise. A-t-il été fébrile ? Réfléchi ? Raisonné ? Ma griffe, en tant qu'arbitre, est d'être solide et juste. Ainsi les collaborateurs savent à quoi s'attendre, même si le monde est chahuté.

Comment identifier le stress chez les équipes ?

En tant qu'arbitre, avec mes équipes, je suis vigilant aux signaux faibles, qui peuvent se matérialiser par des contestations, erreurs, mauvaises décisions, approximation, difficultés de communication... Ils sont annonceurs d'un problème. En tant que consultant, en entreprise, l'utilisation des outils de mesure permet de faire remonter les sources de stress dans l'organisation et d'évaluer l'efficacité du résultat.

Arrêt des matchs, absence du public, avenir incertain... Vous, comment avez-vous vécu cette période ?

En effet, ce confinement a été un beau cas pratique. J'ai fait évoluer ma raison d'être dans ma vie familiale et dans mon couple. D'habitude, mon épouse s'adapte à mon rythme exigeant. Pendant le confinement, son activité professionnelle a été maintenue et on a pivoté afin que je m'adapte à son rythme. Cela a nécessité la mise en place de règles claires et actées. J'ai, par exemple, pris en charge les cours des enfants, les tâches ménagères... Je consacrais un jour par semaine au travail et une heure par jour à l'entraînement. ●

ZOOM

LA RÉSILIENCE

On ne peut pas encore en parler aujourd'hui



Largement utilisé pour décrire la capacité des individus à s'adapter face à la crise sanitaire, la résilience est très souvent convoquée mais trop souvent « banalisée ». Elle reste néanmoins d'actualité selon Marie-Josée Bernard, professeure de Leadership, développement des personnes, et de l'intelligence collective.

Pouvez-vous nous réexpliquer le concept de résilience ?

Marie-Josée Bernard : Il faut débiter par son origine. La résilience trouve ses racines latines dans le terme Resilio qui signifie rebondir en arrière. Le terme a d'abord été utilisé dans la physique des matériaux et décrivait le phénomène d'absorption des chocs. Il a fait l'objet d'observation sur les coques de sous-marins et sur leur capacité à revenir à la forme initiale. Dans les années 55, Emmy Werner a mené une longue étude sur la vie d'enfants très défavorisés sur une île d'Hawaï. Ces enfants, pour un certain nombre, en grande

précarité ont réussi à transformer leurs conditions de vie une fois adulte. C'est ensuite Boris Cyrulnik qui a fait connaître et démocratiser la résilience en Europe.

Pourquoi vous y êtes-vous intéressée ?

À titre personnel tout d'abord car mon parcours m'a amené à moi-même affronter l'adversité. Et à titre professionnel, en accompagnant les entrepreneurs, je me suis rendue compte que le sens de l'entrepreneuriat pouvait être plus fort chez certains. Cela allait au-delà de la simple envie de monter un business ou de la

recherche d'optimisation financière. Il y avait un but existentiel dans la création d'une entreprise. J'en ai fait une thèse sur « L'apport du modèle de la résilience dans la compréhension de l'acte d'entreprendre ». Et j'ai poursuivi autour de la perte de l'entreprise et de ce qui se joue quand un dirigeant doit fermer définitivement sa société.

Aujourd'hui, sommes-nous dans un contexte propice à la résilience ?

Bien sûr. On parle de résilience dès qu'il y a un choc traumatique qui nécessite de faire face. La crise sanitaire est un traumatisme. De nombreuses personnes ont été confrontées à la mort d'un proche, à la perte de leur travail, aux difficultés économiques et sociales liées au confinement... Les dégâts psy-

chologiques sont et vont être importants.

Que faut-il pour que la résilience se mette en œuvre ?

Il faut de la clarté et de la confiance. On a besoin de récupérer de l'énergie pour retrouver confiance en soi, dans l'environnement et dans les autres. Mais cette crise a aussi mis en lumière des dysfonc-

tionnements, il va falloir faire autrement et adopter une nouvelle stratégie pour faire mieux demain et après-demain. La résilience résulte de cet apprentissage.

On a pourtant l'impression d'apercevoir une reprise ...

Justement, attention au risque de déni généralisé. Les acteurs économiques souhaitent redémarrer rapidement. Mais si on repart tout de suite dans le « monde d'avant » nous risquons de revivre ces crises en série. Au contraire, nous avons besoin de prendre conscience des apprentissages de nos épreuves, de prendre du recul sur leurs causes pour déployer une réponse qualitative, qui tienne compte de ce que l'on vient de vivre. Cela demande du temps.

Quel rôle l'entreprise joue-t-elle dans ce processus ?

L'entreprise a un rôle majeur. Elle doit travailler à mettre en place une nouvelle culture managériale et prendre en compte la réalité des faits : le corps social est épuisé, le travail à distance mobilise beaucoup d'énergie. Il faut libérer la parole dans les organisations. Recréer des espaces d'échanges. La machine à café et ses discussions informelles ont disparu, les équipes ont besoin d'avoir du temps pour partager les expériences pour parler de leurs difficultés, de leurs besoins, de leurs aspirations, et de leurs propositions. Il s'agit de recomposer le tissu social et relationnel et de redonner le goût du collectif et des interactions. ●

"Nous avons besoin de prendre du recul sur les causes pour déployer une réponse qualitative"

Respectez mon autorité

Par Wilfried Tacquard, directeur général de TTI Success Insights



Dans cette période incertaine et floue, tout est remis en question. Et particulièrement la notion d'autorité. Ceux qui l'incarnent sont pointés du doigt : Gouvernement, entreprises, forces de l'ordre...

Pourtant, l'autorité pourrait nous aider.

Manifestation, appels à la désobéissance, attaque de policiers... les actualités regorgent de faits divers qui traduisent un climat de défiance à l'égard de l'autorité. Dès leurs annonces, les décisions gouvernementales en lien avec la crise sanitaire sont passées à la loupe et aussitôt critiquées. Cela n'est pas nouveau dans la sphère politique et la remise en question de l'autorité peut être saine en démocratie. Mais la période tend vers l'excès et la critique gagne trop fortement le monde des entreprises. Elles se voient reprocher leur manque de moyens ou d'organisation face à la valse des réglementations. Et leurs prises de décisions. Bref, rien ne va. Saleté de patrons.

Tout ce qui ne va pas est attribué à l'autorité en place. Pourtant, c'est elle la solution à tous nos maux. Grâce à sa capacité de décision, elle peut nous guider et nous aider à surmonter ce flou. À y voir plus clair. En effet, cette période incertaine – c'est le moins que l'on puisse

dire – génère du stress. L'isolement se répand, l'absence de lien social se fait criante. Dans le milieu professionnel, la bienveillance et l'accompagnement ont laissé place à une autonomie totale suite à la mise en place du télétravail. Chacun est seul, derrière son ordinateur, ne sachant plus quoi faire au quotidien. Le doute sur l'utilité s'installe.

MANAGEMENT DIRECTIF

La notion d'autorité peut participer à poser un cadre plus strict, qui guide davantage les collaborateurs dans leurs missions. Le changement a été brutal dans le monde de l'entreprise et on ne peut plus faire comme avant. Un management directif permet d'aider les salariés à identifier leurs nouvelles missions, l'organisation qui correspond et à les guider dans la réalisation des tâches.

Ce changement de management implique davantage de transparence et de communication afin que chacun puisse comprendre

la prise des décisions. Cela passe par des explications factuelles et rationnelles. Le rôle des dirigeants est – aujourd'hui plus que jamais – de prendre des décisions. Elles ne sont pas toujours agréables à entendre, mais elles sont nécessaires à la pérennité de la structure. Et au maintien des emplois. C'est ainsi.

Peut-être que, dans quelques années, nous pourrions avoir des données chiffrées sur l'intérêt du management directif pour la réussite des entreprises dans un contexte de pandémie. En attendant, certains crieront à l'autoritarisme. Tant pis. Rappelons tout de même que les salariés ont des devoirs, en contrepartie de leur rémunération. Parmi eux : l'obéissance, qui est l'une des conséquences de l'autorité.

Alors faisons confiance aux dirigeants et arrêtons de questionner gratuitement leur autorité. ●

Faut-il passer à la semaine de 4 jours ?

Par Florie Fonterme, Responsable Pédagogique et Ingénierie RH chez TTI Success Insights

LDLC, IT Partners, Unilever Nouvelle-Zélande... De nombreuses sociétés ont annoncé leur volonté de passer à la semaine de 4 jours. Il faut dire que le principe est alléchant : les salariés travaillent moins mais conservent leur rémunération. Ils gagnent en qualité de vie et améliorent leur productivité. Alors, est-ce une vraie bonne idée ? Éléments de réponse.

Les annonces se sont succédées ces derniers mois. Les PME comme les grands groupes se tournent vers la semaine de 4 jours. Elles mettent en exergue le gain de qualité de vie pour les collaborateurs, qui peuvent ainsi disposer d'une journée off supplémentaire dans la semaine et ainsi s'acquitter des nombreuses tâches quotidiennes qui polluent les week-ends. Tout en conservant leur niveau de rémunération.

Et comme les salariés épanouis travaillent mieux, l'entreprise pourrait donc attendre des gains de productivité.

UNE QUESTION D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Mais la question n'est pas « combien de jours doit-on travailler dans la semaine ? ». Mais plutôt : « quelle organisation du travail devons-nous mettre en place ? ». Travailler moins impose de travailler différemment. Et quelle que soit la forme choisie, il faut d'abord s'assurer que les collaborateurs sont en capacité de s'adapter et de s'épanouir dans cette nouvelle organisation. Et que les moyens

leur sont donnés pour faire autant en moins de temps.

Il faut ainsi être capable de s'organiser, sur le plan professionnel et personnel. Prioriser les tâches et disposer d'une vision globale afin d'avancer les projets sur un temps réduit et avec des rythmes de travail différents entre les collaborateurs. Il est également impératif de savoir travailler en équipe, en présentiel mais aussi en distanciel et de partager les informations en toutes circonstances.

"Cette notion de temps de travail est une question de souplesse"

SOFT-SKILLS, INDICATEURS ET RÉSULTATS

Le télétravail, expérimenté massivement ces derniers mois, a bien montré que ces soft-skills n'étaient pas partagées par tous. Certains ont besoin d'un pilo-



tage rapproché, d'un cadre très présent. Il est alors primordial d'accompagner chaque collaborateur dans sa connaissance personnelle et sa montée en compétences. L'entreprise doit disposer d'objectifs et d'indicateurs précis, qui ne sont plus liés au temps de présence au bureau. Cela impose un travail d'identification de ces indicateurs et des résultats attendus. Il est donc difficile d'imposer une nouvelle organisation du travail au sein d'une entreprise sans s'assurer auparavant des compétences comportementales de chaque collaborateur.

Finalement, cette notion de temps de travail ou plus globalement d'organisation de travail est une question de souplesse. Celle de l'entreprise, qui s'autorise à proposer des formules différentes en fonction des collaborateurs et de leurs besoins. Et à adapter le management en fonction. Et celle des salariés, qui acceptent une organisation différenciée, liée aux profils, au service du bien-être mais aussi des résultats de l'entreprise. ●

OUTMATCH

Recrutez - Engagez - Développez

Que votre objectif soit le **recrutement** et l'**acquisition** de talents, l'**accompagnement** et l'**intégration** ou le **développement** du leadership, OutMatch s'adapte aux parcours de vos collaborateurs, vous aide à prendre les meilleures décisions possibles pour **pérenniser vos talents**.

- ✓ Recrutement
- ✓ Accompagnement et Intégration
- ✓ Développement des Compétences
- ✓ Mobilité interne

**UNE SOLUTION INTÉGRABLE ET
PERSONNALISABLE POUR TOUS,
ADAPTÉE À VOS BESOINS**

Découvrez OutMatch
www.outmatch.fr

Une question, un renseignement ?

contact@outmatch.fr

01.89.16.48.80