



Vous avez dit performance (s) ?

Hors-série #4



La performance, une course de fond !

Le joueur de tennis Raphaël Nadal, la gymnaste Simone Biles, le sprinter Usain Bolt, la boxeuse Sarah Ourahmoune, le judoka Teddy Riner... Pour la passionnée de sport que je suis, ces athlètes de haut niveau incarnent la performance. Pas une performance éphémère, mais une performance durable. C'est ce que je trouve inspirant dans leurs histoires : comment ont-ils réussi, chacun à leur manière, à se maintenir à un tel niveau ? En s'entraînant dur, oui bien sûr, mais aussi en prenant soin de leur corps, en étant bien entourés, en se ménageant des temps de repos, en travaillant leur physique et leur mental, en tirant les leçons de leurs erreurs et de leurs échecs, en ne cessant jamais d'apprendre tout au long de leur carrière, en donnant du sens à leur quête de records et de médailles...

Pourquoi ce qui fonctionne si bien pour eux ne serait pas valable pour tous les professionnels, quel que soit le métier ou le secteur d'activité ?

À l'occasion de la 16ème semaine pour la qualité de vie au travail, qui se déroule du 17 au 21 juin partout en France, nous vous proposons de vous intéresser aux liens entre qualité de vie au travail et performance(s). Les différentes contributions des membres de notre annuaire le montrent, la performance est protéiforme, tout comme les façons d'y accéder.

Une chose est sûre : on y arrive toujours mieux ensemble, sur les terrains de sport comme en entreprise.

FABIENNE BROUCARET, FONDATRICE DE MY HAPPY JOB.



« Il n'y a rien de plus inutile que de faire avec efficacité quelque chose qui ne doit pas du tout être fait. »

Peter Drucker



SOMMAIRE



- 6. « LA MOTIVATION ET L'ENGAGEMENT SE NOURRISSENT DE CLARTÉ »
- 10. INFOGRAPHIE : 10 CHIFFRES SUR LES SONDAGES COLLABORATEURS
- 13 COMMENT ET POURQUOI MESURER LE BONHEUR AU TRAVAIL ?
- 16 BONHEUR AU TRAVAIL : QUÊTE UTOPIQUE OU VÉRITABLE LEVIER DE PERFORMANCE ?
- 20 LA QVT : FACTEUR DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE
- 24 PARENTS ACTIFS : ET SI LA PERFORMANCE NE VENAIT PAS D'OÙ ON L'ATTEND ?
- 26 PERFORMANCE : NOM FÉMININ
- 27 LES NOUVEAUX SUPER-HÉROS
- 29 LE MASQUE DE LA SUPERFORMANCE
- 30 BURN-OUT : ET SI ON ARRÊTAIT DE COURIR APRÈS LA PERFORMANCE À TOUT PRIX ?
- 32 FLIGHT, FIGHT OU FREEZE : IDENTIFIER VOTRE MODE DE STRESS POUR MIEUX LE GÉRER !
- 34 RÉGLONS NOS COMPTES AVEC LA PERFORMANCE...
- 36. « BUSINESS AS USUAL », C'EST FINI !
- 38 ET SI LE DROIT À L'ERREUR EN ENTREPRISE ÉTAIT LA MEILLEURE FAÇON DE RÉUSSIR ?
- 40. LA RÉSILIENCE PROFESSIONNELLE, UNE OPPORTUNITÉ POUR RECONSTRUIRE DE LA PERFORMANCE
- 42. COMMENT LE SENS AU TRAVAIL AUGMENTE LA PERFORMANCE ?
- 44. 6 DÉFIS POUR PASSER À L'ACTION
- 46. SAVEZ-VOUS MANAGER ?



- 48. LA PERFORMANCE AU TRAVAIL, UN SPORT DE COMPORTEMENT ?
- 50. L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE AU SERVICE DU BIEN-ÊTRE EN ENTREPRISE
- 52. CONNAISSEZ-VOUS LE « VISUAL THINKING » ?
- 54. VOTRE ESPACE DE TRAVAIL CONDITIONNE VOTRE PERFORMANCE (ET CELLE DE VOTRE ENTREPRISE)
- 56. LA PERFORMANCE À TRAVERS L'AMÉNAGEMENT DES ESPACES DE TRAVAIL
- 58. À CHAQUE ESPACE SON OBJECTIF !
- 60. « IL SERAIT IMPROBABLE DE VOULOIR LA PERFORMANCE DES SALARIÉS SANS CRÉER UN ENVIRONNEMENT ADAPTÉ »
- 62. LES 5 CLÉS DE LA PERFORMANCE COGNITIVE
- 64. BIEN NOURRIR SON CERVEAU POUR ÊTRE PLUS PERFORMANT
- 66. INFOGRAPHIE : L'IMPACT DE LA MÉDITATION ET DU YOGA SUR LA PERFORMANCE AU TRAVAIL
- 68. VOTRE NOUVELLE ROUTINE PERFORMANCE EN DEUX EXERCICES DE YOGA
- 72. 10 BONNES RAISONS D'ENCOURAGER LE SPORT AU TRAVAIL
- 76. AUGMENTER SA PERFORMANCE GRÂCE À LA MICRO-SIESTE
- 78. QUAND SILENCE RIME AVEC PERFORMANCE
- 82. LA JOIE, L'ÉMOTION DE LA PERFORMANCE
- 84. 5 IDÉES POUR UNE SEMAINE DE LA QVT RÉUSSIE

« La motivation et l'engagement se nourrissent de clarté »

Propos recueillis par Virginie Boutin, co-fondatrice de Bloomr Impulse, www.bloomr-impulse.com

Dorothee Vincent est DRH, passionnée par l'humain et la transformation sociétale du travail.

Quel lien faites-vous entre engagement et performance(s) ?

Dorothee Vincent : Cela se passe à différents niveaux et c'est un cercle vertueux totalement relié. Une personne qui est performante à titre individuel va se sentir efficace et ce sentiment va renforcer son engagement, qui lui-même va booster son efficacité, et ainsi de suite.

Sur un plan collectif, au niveau des équipes, l'engagement fort du manager permet par exemple de créer du lien et du sens, non seulement pour que chacun puisse trouver sa place et apporter toute sa valeur ajoutée, mais aussi pour que la collaboration entre tous soit fructueuse : c'est ainsi que l'intelligence

collective est libérée au service de la performance de l'entreprise. Par exemple, dans un service RH, quand les équipes Paye et Recrutement ont chacune un périmètre défini et comprennent clairement leur impact sur la réussite de l'intégration d'un nouveau collaborateur, tous contribuent ensemble à l'attraction des meilleurs talents nécessaires au développement et à la performance de l'entreprise. Sans la cohésion et l'engagement à la fois du manager et des équipes concernées, c'est la marque employeur qui en pâtira.

Selon vous, comment les managers peuvent-ils favoriser le maintien de l'engagement dans la durée ?

Dorothee Vincent : En étant pédagogue, avant tout, car la motivation et l'engagement se nourrissent de la clarté. Les collaborateurs ont besoin

d'un cadre, d'une structure dans lequel inscrire leur engagement. Ils ont besoin de comprendre où ils vont, pourquoi et ce que cela apporte à l'entreprise à ce moment-là. Ils ont besoin de se situer par rapport au projet collectif, de pouvoir prendre la mesure de leur utilité, du rôle qu'ils jouent au sein de ce projet. C'est le flou et le manque de sens qui désengagent... Le premier rôle du manager pour maintenir l'engagement est donc de décliner la stratégie de l'entreprise dans le domaine qui concerne son équipe, et de bien contextualiser. Il est là pour expliciter la vision, le cap choisi par la direction, et pour les mettre en œuvre à l'échelle de son équipe.

Par exemple, si le cap de l'entreprise à un moment donné est d'accélérer son développement pour prendre des parts de marché, le besoin en recrutement va être clé : ce sera le rôle du responsable



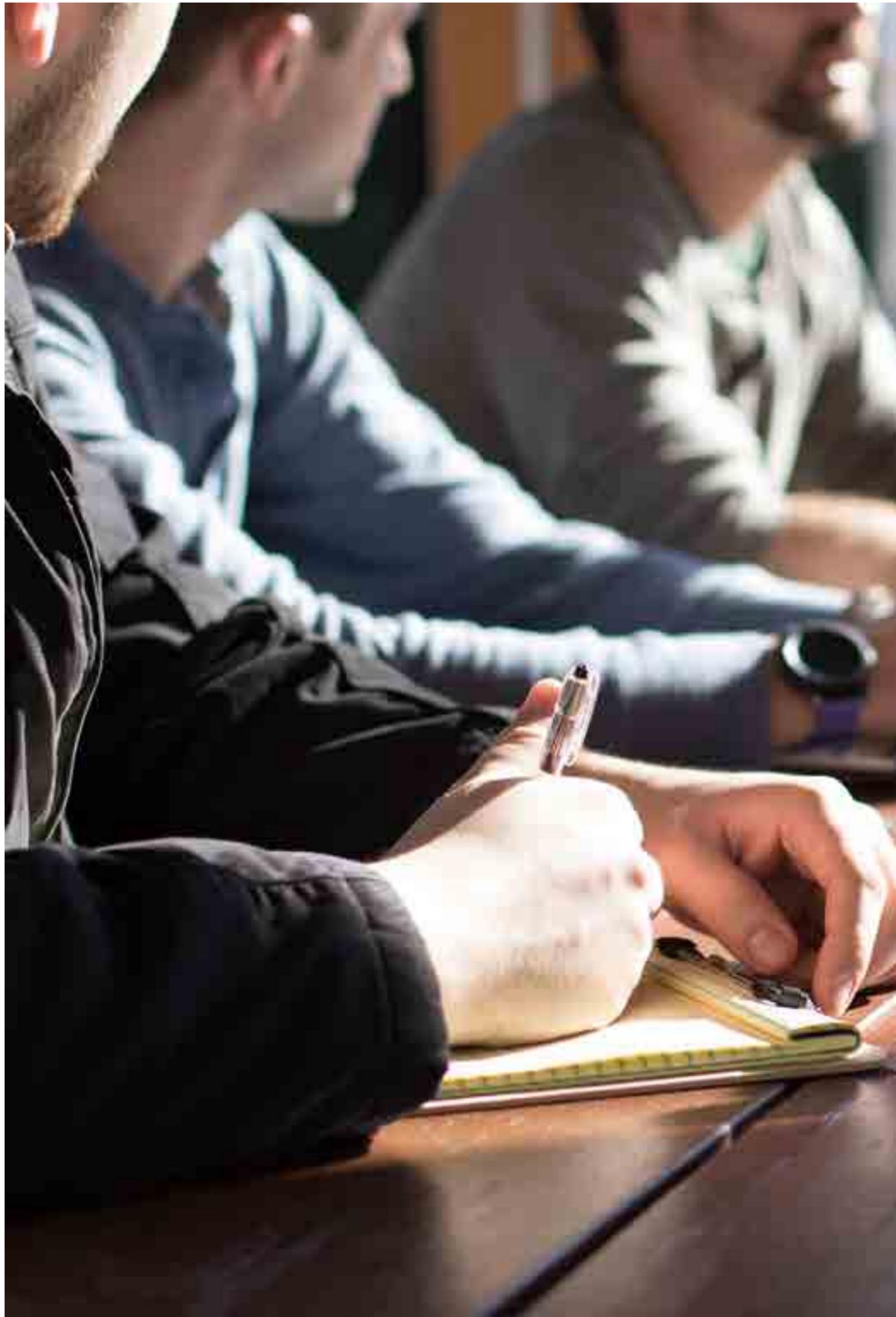
du recrutement de travailler avec son équipe sur le comment, car il va falloir innover pour être à la fois rapide, qualitatif et durable. A ce moment-là, pour que tout le monde s'engage et donne le meilleur de soi, je vois deux essentiels : bien connaître les moteurs de chacun.e, et dire clairement ce qu'on attend de chaque personne. Autrement dit, la direction générale va donner le cap de l'entreprise, le manager le décline en cap métier pour son équipe, et la mise en œuvre est co-élaborée ensemble : les objectifs individuels sont alors dessinés, au plus près des envies de chacun.e.

Pour cela, le manager doit très bien connaître ses équipes, non seulement en termes de compétences, mais surtout en termes d'appétences individuelles, pour pouvoir ensuite s'appuyer dessus en fonction des objectifs. C'est une démarche complètement à l'inverse des fiches de poste, trop statiques. La clé, ici, réside dans

les envies de chacun et la clarté. C'est ce qui va permettre aux collaborateurs de se positionner, et de s'engager sur un résultat. On est beaucoup plus puissant lorsque l'envie est là. On peut alors toujours monter en compétences en se formant, alors que l'inverse n'est pas vrai. Allouées les forces de façon pertinente en alignant objectifs, talents et appétences de chacun est un gage à la fois d'engagement pérenne et de performance durable.

Au quotidien, quelles sont les bonnes pratiques managériales pour maintenir l'engagement ?

Dorothee Vincent : L'engagement est quelque chose de complexe, qui relève d'une multitude de facteurs. Une chose est sûre c'est que le comportement du manager a un impact considérable au quotidien, et il existe des bonnes pratiques pour avoir une posture de manager «engageant».



PAR EXEMPLES :

- Avoir du courage managérial, c'est-à-dire être capable de remonter auprès de la direction générale si besoin, pour demander davantage d'information et ainsi être en mesure de clarifier le cap, ou encore de demander des moyens qui correspondent aux enjeux.
••
- Au-delà de la clarté et de la vision, le rôle du manager est d'être aux côtés des équipes pour les aider, leur faire des feedbacks efficaces et constructifs, pour leur donner les moyens de réussir de mieux en mieux dans leur mission. Sa mission est de faire réussir les collaborateurs, individuellement et en tant qu'équipe. C'est un rôle de soutien.
••
- L'engagement se nourrit également de la fierté et la reconnaissance. Le manager encourage, félicite et les remercie de manière à valoriser la coopération et maintenir une ambiance conviviale et ouverte.
••
- C'est aussi être capable de soulever ce qui ne va pas, de dispenser du feedback négatif, mais toujours constructif, de prendre des décisions difficiles lorsque cela s'impose, notamment par équité envers les autres membres de l'équipe qui eux se donnent à fond.
••
- L'humilité du manager est aussi une clé : savoir reconnaître quand on s'est trompé, se remettre en question, se former régulièrement, donner le droit à l'erreur... sinon cela coupe toute initiative, du manager lui-même mais aussi des équipes qui ne vont pas s'autoriser à sortir du cadre. Le management c'est aussi accepter ses propres questionnements, et partager ses doutes avec son équipe : trouver une solution ensemble est très fédérateur et génère aussi de l'engagement collectif.
••
- Le manager peut également booster l'engagement en allant chercher des ressources ad hoc en transverse dans l'entreprise, ou des moyens à l'extérieur de l'entreprise pour maintenir la flamme en proposant régulièrement des méthodes et des apports nouveaux pour l'équipe.
••
- La capacité du manager à fédérer son équipe, en étant lui-même exemplaire (et attention, exemplaire ne veut pas dire "parfait"), est une autre clé.
••
- Inspirer son équipe et anticiper les besoins de demain afin d'assurer une performance durable de l'entreprise, est aussi primordial.

La mission du manager est de faire grandir chacun, mais aussi l'équipe, ce qui contribue naturellement à la performance de l'entreprise, bien sûr, mais permet aussi d'enrichir un écosystème plus large, au bénéfice de tout un secteur, ou d'un métier.

10 CHIFFRES SUR LES SONDAGES COLLABORATEURS

+ 10 conseils pour faire de vos sondages un succès !

Analyse des Résultats - limiter les écarts de perception

48%

des employés **ne pensent pas** que les sondages sont une représentation fidèle de la réalité

52%

des managers seniors estiment au contraire qu'ils fournissent une idée **très précise** de la réalité

La longueur - pas trop long !

80%

de participation en moyenne pour les sondages **de moins de 7 minutes**



83%

de taux de réponse en moyenne pour les sondages **de moins de 12 questions**

Suivi des Sondages - savoir réagir !!

20%

Seulement 20% des employés pensent que leur manager agira en fonction des résultats obtenus

80%

Cependant, 80% des managers assurent un suivi actif des sujets remontés

Taux de Réponse - vers les sommets !

Le taux de réponse est considéré comme bon à partir de **70%**



Cependant, le taux moyen de réponse à un sondage est seulement de **30%**

Prendre des Mesures - une méthode qui marche !

de taux d'engagement quand les managers ne consultent pas les réponses et n'agissent pas sur les sujet évoqués

27%



63%

de taux d'engagement lorsque les managers prennent des mesures en fonction des résultats des sondages

10 CONSEILS POUR

FAIRE DE VOS SONDAGES UN SUCCÈS

✓ Une Bonne Préparation

- Mentionner explicitement les bénéfices du sondage
- Impliquer les managers dans le lancement et le suivi
- Expliquer ce qui va être fait des résultats

✓ Une Execution Fluide

- Rester sur des formats courts
- Lancer des sondages fréquemment
- Permettre aux participants de répondre anonymement

✓ Un Suivi Actif

- Consulter et analyser les résultats rapidement après l'enquête
- Etre transparent sur les résultats
- Prendre des mesures en fonction des sujets évoqués
- Partager les résultats des actions entreprises



Pour en savoir plus www.zestmeup.com/fr/

Comment et pourquoi mesurer le bonheur au travail ?

Par Alexandre Jost, fondateur de La Fabrique Spinoza, <http://fabriquespinoza.fr/>

LES HÉSITATIONS À MESURER... LE BONHEUR

Quantophrénie : pathologie qui consiste à vouloir traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique. Ce néologisme de 1956 illustre parfaitement notre hésitation à tout mesurer ... y compris le bonheur. Pourtant l'avènement de l'économie du bonheur, enseignée en particulier à la prestigieuse Ecole d'Économie de Paris, révèle notre élan et l'utilité à mesurer l'épanouissement humain. Pour cela, rien de plus simple : il suffit d'interroger les gens !

Pourtant, les écueils sont nombreux. Dan Gilbert dans Et si le bonheur vous tombait dessus ? interroge la commensurabilité du bonheur subjectif : peut-on comparer ma joie déclarée et celle déclarée par l'autre ? Plus largement, la littérature sur la science du bonheur met en garde contre de possibles perturbations : l'ordre des questions (interroger des domaines par-

ticuliers de la vie puis aller vers la vie en général ou le contraire), le phénomène d'ancrage (avoir un chiffre en tête préalablement à l'enquête peut "lester" les réponses suivantes) et le choix d'échelle (numérique, graphique, etc.).

UN CHEMIN POURTANT PROMETTEUR

Bob Kennedy nous rappelait que la croissance économique ou le PIB "mesure tout sauf ce qui fait que la vie vaut le coup d'être vécue". La mesure du bonheur est donc une science imparfaite mais prometteuse car au plus près de ce qui importe aux gens.

Ruut Veenhoven, fondateur de la Word Database of Happiness, se veut rassurant dans son article Happiness in Nations en démontrant que ces déclarations subjectives sont corrélées aux conditions objectives de vie dans différents pays, mais aussi aux mesures biologiques (IRM, EEG, etc.) et enfin aux évaluations faciales par des proches. En un mot, ces mesures subjectives peuvent





être contre-validées par d'autres éléments internes et externes. Enfin, la motivation principale à l'évaluation du bonheur tient dans l'anglicisme simple : "ce qui n'est pas mesuré n'est pas géré" ; notre société a cruellement besoin d'interroger l'épanouissement de ses citoyens.

MESURER, OUI, MAIS DANS QUEL BUT ?

Le travail est un lieu aux émotions pour le moins diverses. Y mesurer le bonheur paraît donc pertinent. Dans ce champ particulier, une étude publiée en 2009 (Hansez, Bertrand, & Barbier) a montré que sur 30 entreprises ayant réalisé une démarche d'évaluation du stress, une sur deux s'arrête à l'étape du diagnostic, pavant ainsi le chemin de la frustration des salariés interrogés. Virginie Althaus, chercheuse à l'INRS, met par ailleurs en garde contre le risque d'instaurer une nouvelle norme qui mette en concurrence les collaborateurs, instituant ainsi une nouvelle obligation pesante, cette fameuse injonction au bonheur.

À la Fabrique Spinoza, nous sommes convaincus que la mesure du bonheur, au travail, est vertueuse pourvu que l'intention soit clarifiée : s'agit-il d'un diagnostic ? ou de collecter des matériaux pour le dialogue social ? de conscientiser un fonctionnement de l'organisation ? d'élaborer un plan d'action pour le mieux vivre au travail ? d'un désir de valorisation externe de l'entreprise ? Parole de patron : pour un des directeurs d'HEP, l'ambition ultime d'une telle démarche est tout simplement ... que les hommes et les femmes aillent bien !

MESURER DANS LES MEILLEURES CONDITIONS POSSIBLES

Une fois une intention posée à une démarche de mesure du bonheur au travail, un cadre rassurant et robuste doit être posé. Le Guide pour mesurer le bien-être subjectif de l'OCDE pose des fondations pour mesurer trois facettes : le bonheur

hédonique (les émotions), évaluatif (la satisfaction) et eudémonique (les aspirations).

Construisant à partir de cette base, la Fabrique Spinoza va plus loin et définit 12 grandes dimensions du bonheur au travail, telles la gouvernance, le management, les relations, etc. qui rendent opérationnelle l'évaluation. Pourtant, les écueils dans le processus de mesure sont nombreux : comment communiquer sur la démarche ? quand associer les parties prenantes ? quelles questions poser ? comment faire émerger le plan d'action ? comment embarquer les collaborateurs dans la transformation ?

Ayant réalisé ces écueils et ce besoin de cadre, l'Académie Spinoza, c'est-à-dire la branche formation de la Fabrique Spinoza, lance la première formation française dédiée à la Mesure du bonheur au travail.

VERS LE PLUS GRAND DES BONHEURS

À titre personnel, ayant créé un think-tank sur le bonheur il y a 8 ans, je pensais que ma plus grande source de satisfaction serait l'impact de nos études et actions ; je m'aperçois en fait que ma plus grande fierté vient de ceux de mes collègues qui ont trouvé chez nous une maison où s'épanouir au travail.

La loi PACTE votée au Parlement consacre ce principe : la définition de l'entreprise exige maintenant qu'elle prenne en compte l'intérêt des salariés. C'est l'occasion pour chacun d'entre nous au travail de goûter à une joie unique à l'image de cette lettre reçue d'un ancien collègue : "Merci à tous pour ce que vous êtes. Sans m'en rendre compte, en vous côtoyant, je me suis constitué une réserve de petites graines d'énergie pour les années à venir. Vous m'avez surprise, amusée, désarçonnée, fascinée, inspirée, émerveillée. et je suis redevable envers vous d'un milliard de petites lumières".

Bonheur au travail : quête utopique ou véritable levier de performance ?

Par Diane Ballonad Rolland, fondatrice de Temps & Equilibre, www.tempsetequilibre.blog

A l'heure où les « Chief happiness Officer » (littéralement « Responsables du bonheur au travail ») se multiplient dans les grandes entreprises, soucieuses, en tous les cas en apparence, de la qualité de vie au travail de leurs employés, la question du bonheur au travail est au cœur des débats : elle divise parfois, autant qu'elle fascine ! Nouveau graal de l'entreprise moderne, le bonheur au travail est devenu, en quelques années, un enjeu majeur.

Et pour cause ! C'est désormais largement prouvé : être heureux au travail améliore la productivité ! Schématiquement, et même si le raccourci est un peu rapide, plus un employé est heureux, plus il est efficace dans son travail. Ce n'est certes pas une surprise, mais c'est ce que démontrait déjà, en février 2014, une étude¹ menée par le département d'économie de l'Université de Warwick, au Royaume-Uni. En réalisant un certain nombre d'expériences, publié cette même année dans le Journal of Labor Economics, l'équipe de chercheurs a déterminé que le fait d'être heureux augmentait la productivité de près de 12 %.

Mais à quel moment, finalement, peut-

on considérer que l'on est heureux au travail ? Et qu'est-ce que cela signifie exactement, pour chacun d'entre nous, « être heureux au travail » ?

Quels sont les facteurs, internes comme externes, qui impactent notre sentiment de bonheur au travail ?

Et face à ce qui pourrait être considéré, à tort, comme une injonction de plus, peut-on vraiment être heureux au travail 100 % de notre temps de travail ? Et enfin, bien que l'entreprise soit légalement responsable de la santé et du bien-être de ses salariés, sa vocation première est-elle de nous rendre heureux au travail, et d'être responsable de notre bonheur, lequel relève plutôt d'une quête individuelle ?

Les réponses à ces interrogations sont multiples et donc forcément individuelles, mais mon expérience et ma pratique auprès de centaines de personnes et d'entreprises n'ont fait que confirmer, année après année, que la question du bonheur au travail était intrinsèquement et inconditionnellement liée à la question du sens que l'on donne à celui-ci :

Qu'est-ce qui me fait me lever le matin, chaque jour, pour aller travailler, au-

delà évidemment du salaire, bien loin d'être, contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, la seule source de nos motivations ?

Est-ce dû à la qualité des relations que j'entretiens avec mes collègues, à la « bonne ambiance » du service, comme je l'entends souvent, et aux chouquettes que Nathalie apporte chaque lundi matin, ce que les spécialistes et observateurs des risques psycho-sociaux appellent « le soutien social », composé à parts égales du soutien des collègues et du soutien de sa hiérarchie ?

Ou encore à l'autonomie dont je dispose dans l'accomplissement des tâches du quotidien et plus globalement dans la réalisation de mes missions ?

A moins qu'il ne s'agisse de la reconnaissance que je reçois de mon N+1, qui ne rate jamais une occasion de mettre en avant mon travail et qui encourage chacune de mes initiatives ?

Globalement, notre travail a du sens pour nous lorsque :

- nous nous sentons directement utiles aux autres, ou que notre action sert quelque chose de plus grand que nous,
- nous nous sentons suffisamment reconnus, que nous savons que nous avons de la valeur aux yeux des autres, et que nous sommes des êtres différenciés et « dignes d'intérêt »,
- nous avons l'opportunité

d'apprendre et de développer nos compétences,

- nous avons le sentiment de faire partie d'un collectif, d'une équipe, d'un projet, et que nous partageons une même culture d'entreprise, des références communes et peut-être même une histoire commune,

- nous avons suffisamment de latitude(s) pour exprimer notre talent et notre créativité,

- nous nous sentons suffisamment stimulés par des projets dans lesquels nous allons pouvoir mettre à profit nos compétences et donner le meilleur de nous-mêmes.

Je mets en pratique : Qu'est-ce qui me rend plutôt heureux au travail ?

Pourriez-vous en cet instant précis prendre quelques minutes de votre précieux temps pour compléter cette liste d'abord, et vous interroger sur ce qui vous rend, à vous en particulier, plutôt heureux au travail ?

Stoppez votre lecture, fermez les yeux et plongez en vous pour retrouver un ou plusieurs souvenirs de moments agréables au travail, voire très agréables, qui ont suscité en vous des sentiments positifs.

A quelle(s) occasion(s) était-ce ?

Continuez d'explorer sans forcer, et sans porter le moindre jugement...

Vous pourriez aussi, pour vous connecter plus facilement avec ce qui vous rend potentiellement heureux au travail, vous interroger sur ce que vous pourriez qualifier de « bonne journée » au travail ?

Que remarquez-vous ?

Peut-être aurez-vous remarqué, au fil des souvenirs qui émergent, que chaque fois que nous nous sentons bien au travail, ce n'est pas toujours lié à ce que l'on fait précisément mais plutôt à la façon dont on le fait :

- A-t-on suffisamment de temps pour nous consacrer à cette tâche ?
- Le faisons-nous dans un climat de confiance ? De bienveillance ? Dans ce que l'on considère précisément comme une « bonne ambiance » ?

Vous remarquerez peut-être également que notre sentiment de bonheur au travail est davantage lié à une émotion, à une connexion avec l'autre par exemple, en tous les cas à ce que l'on ressent et expérimente directement, à travers nos 5 sens mais également aussi à travers notre cœur. Le bonheur au travail est donc avant tout une affaire de ressenti, ce qui le rend forcément subjectif... et fluctuant.

ET SI, FINALEMENT, LA VRAIE CLÉ DE NOTRE PERFORMANCE AU TRAVAIL RÉSIDAIT TOUT SIMPLEMENT DANS NOTRE CAPACITÉ À (RE)DONNER DU SENS À CELUI-CI ET À NOUS LE RÉAPPROPRIER ?



La QVT : facteur de performance économique et sociale

Par Angelika Mleczo, alias «L'étincelle CHO», consultante & conférencière, <http://letincellecho.fr/>

QVT : LEVIER DE COMPÉTITIVITÉ POUR NOS ENTREPRISES !

Agir sur la Qualité de Vie au Travail (QVT), ce n'est pas de la philanthropie, c'est du bon sens !

La performance sociale et la performance économique ne peuvent aller l'une sans l'autre ou au détriment de l'autre. La Performance Sociale repose sur 2 aspects

fondamentaux : Gestion Sociale et SQVT (Santé et Qualité de Vie au Travail). Elle est incarnée par le « facteur humain », au travers de la mobilisation des ressources, de la mise en œuvre des compétences et l'interaction avec le milieu de travail, pour réaliser le travail. C'est ainsi que la Performance Sociale est un vecteur déterminant de la performance globale et durable de l'entreprise. Elle est l'affaire de tous !

Ce que dit l'ANI QVT de juin 2013

En juin 2013, l'Accord National Interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (ANI) a précisé que « la Qualité de Vie au Travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin, notamment, d'anticiper les conséquences des mutations économiques. »

« La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise. Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail

perçu collectivement et individuellement, qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mises en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. »

« Sa définition, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au cœur du développement du dialogue social. Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte ».

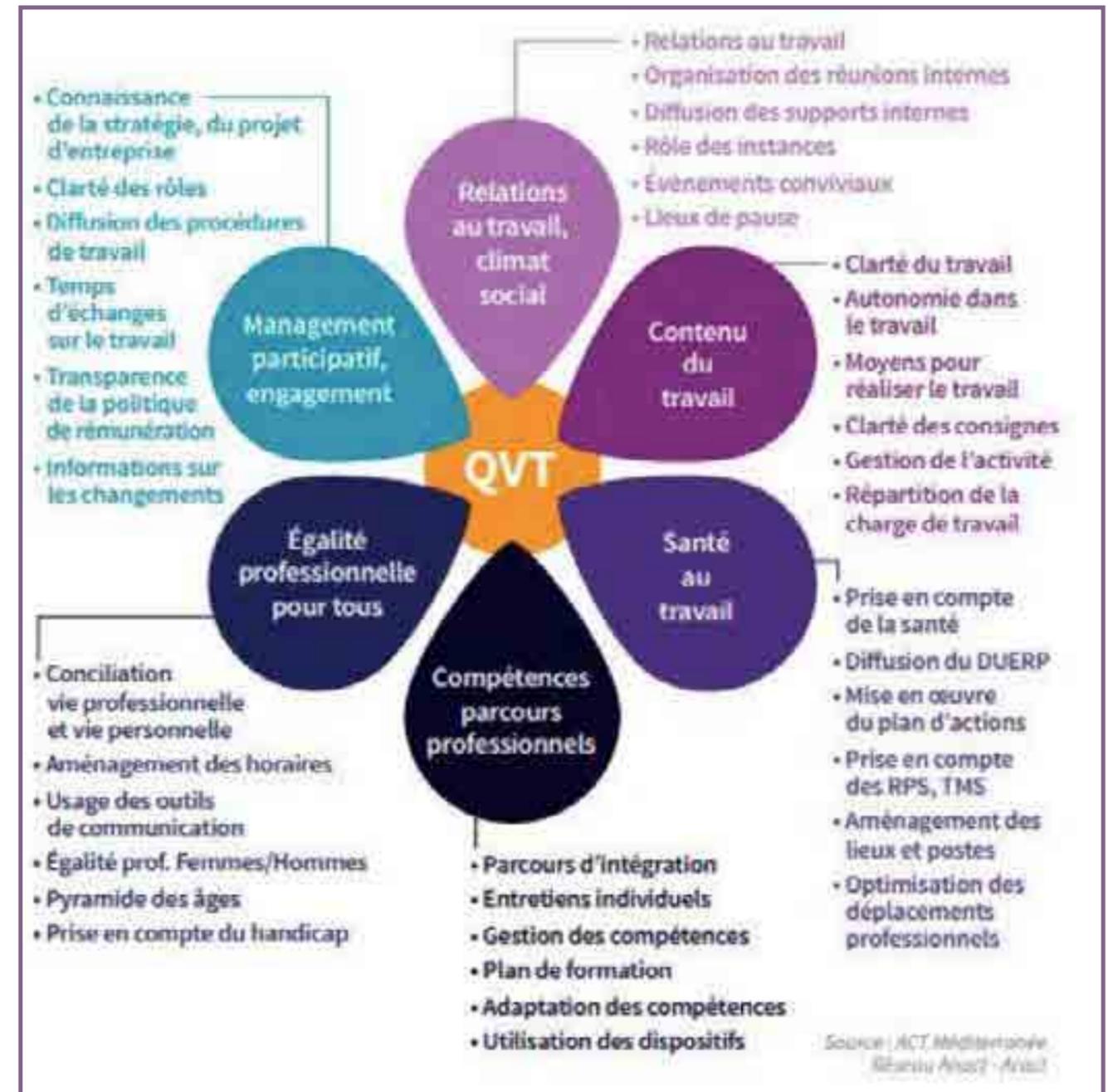
AVOIR UNE VISION GLOBALE DE L'ENTREPRISE

Par opposition à une vision en silo des problématiques des organisations, la mise en œuvre d'une démarche QVT a pour ambition de regrouper stratégies et actions, pour traiter simultanément les enjeux du

travail, sociétaux et de performance.

QUELS THÈMES INTERROGER POUR DÉFINIR LES CRITÈRES QVT ?

Le réseau Anact-Aract propose 6 champs, à partir des 10 thèmes identifiés dans l'ANI, une fois les enjeux identifiés :



Ces facteurs peuvent être interrogés dans les étapes de diagnostic QVT, afin de définir les actions précises à conduire sur un ou plusieurs champs.

QVT : COMMENT ?

La méthodologie s'appuie sur une démarche participative, sur la base d'un diagnostic préalable, encourageant et favorisant l'expression des collaborateurs sur leur perception du travail, les évolutions et dysfonctionnements, dans le cadre du dialogue social.

LE CADRAGE ET LE LANCEMENT DE LA DÉMARCHE

- Constitution du comité de pilotage
- Présentation du diagnostic

LE DIAGNOSTIC

- État des lieux des actions existantes
- Questionnaire de satisfaction et solutions à partager
- Mobilisation des collaborateurs pour les groupes de travail

LES EXPÉRIMENTATIONS

- Recueil d'informations (groupes de travail, entretiens, observations, questionnaires,...)

LE PLAN D'ACTION ET LES SUITES DE LA DÉMARCHE

- Co-construction du plan d'action
- Définition des modalités de suivi
- Ajustements

Si la méthode reste la même (diagnostic, priorisation, expérimentation, évaluation embarquée, déploiement), de nombreux outils peuvent être mobilisés en fonction des expérimentations et des contextes locaux. Ces outils permettent l'animation de la démarche, la construction de l'ingénierie, le diagnostic, l'évaluation embarquée...

UNE DÉMARCHE COLLECTIVE, À PILOTER AU NIVEAU STRATÉGIQUE

Lorsque la QVT s'intègre dans la stratégie de l'entreprise, elle est un facteur déterminant de performance économique et sociale, reposant sur la performance individuelle, collective et organisationnelle. Avec une approche participative du dialogue social, la Qualité de Vie au Travail fait l'objet d'une évaluation concertée entre les acteurs clés de l'entreprise (direction, RH, représentants du personnel, collaborateurs ciblés, médecin du travail, préventeurs, ...), en pleine cohérence avec les principes posés par l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 sur une « politique d'amélioration de la Qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle ».

DÉFINIR DES INDICATEURS DE LA QVT, SPÉCIFIQUES À L'ENTREPRISE :

Il est possible, comme le propose l'ANI QVT, de s'appuyer sur différents types d'indicateurs existants ou à construire : indicateurs de santé (taux de maladies professionnelles, inaptitudes, accidents...); indicateurs de perception (satisfaction, sentiment d'équité, attentes...); indicateurs de fonctionnement (absentéisme, taux de non qualité...). Ces trois types d'indicateurs peuvent évidemment être combinés par les entreprises.

UNE DÉMARCHE, QUI S'APPUIE SUR L'EXPÉRIMENTATION ET L'AMÉLIORATION CONTINUE

Cela signifie aussi s'engager dans un processus d'expérimentation de solutions qui s'appuie sur une posture bienveillante de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Expérimenter, c'est mettre en œuvre des solutions innovantes issues d'un

choix concerté avec les collaborateurs, qui vont être touchés par les actions menées. Expérimenter, c'est aussi admettre la possibilité d'erreur. Le droit à l'erreur ne doit pas être vu comme un échec, mais plutôt comme une expérience ou une source d'apprentissage, la possibilité d'apporter des améliorations de manière continue ou de revenir en arrière, si nécessaire.

La démarche QVT nécessite une vision stratégique, qui doit être portée au plus haut niveau puisqu'elle touche l'organisation et vise la performance de l'entreprise. Elle est une démarche « systémique » du fait de son approche globale, et des interactions permanentes entre toutes les parties prenantes. Elle est une démarche durable à décliner dans tous les projets. Elle s'appuie fortement sur l'expression et la participation des collaborateurs, ainsi que sur l'expérimentation de solutions.

C'est ce qui la distingue d'une démarche projet « classique ». La QVT engage tous les niveaux de l'organisation : collaborateurs, managers, direction, acteurs RH, partenaires sociaux. Elle s'appuie sur l'expérimentation et le dialogue professionnel. Elle renforce le dialogue social. La QVT est une façon de réinvestir la question du travail et de ses transformations dans un contexte où les enjeux de l'emploi pourraient la faire oublier !

Parents actifs : et si la performance ne venait pas d'où on l'attend ?

Par Nova Vitam, www.novavitam.fr



« Un parent au travail, c'est le gage d'un salarié non motivé, peu disponible ou flexible, exigeant et désengagé. » Idées reçues encore trop souvent répandues ... Vous n'y croyez pas ? Et bien nous non plus ! Mieux, même : nous sommes persuadées qu'un salarié parent est un vecteur de performance indispensable ... mais pas là où on l'attend !

Il est désormais admis dans la plupart des entreprises qu'un salarié heureux et épanoui au travail est un salarié « performant » ; on cherche d'ailleurs partout à augmenter son bien-être pour, on l'espère, améliorer sa productivité. Limite du système ? Certainement ...

Quoiqu'il en soit et par analogie, un parent heureux et épanoui dans son entreprise serait un salarié parent « performant ». Jusqu'ici, ça se tient.

ENFIN PRESQUE ...

Car en disant cela, on instille une fois de

plus auprès de ces chers parents l'idée qu'ils DOIVENT « performer », être bons, ou plutôt « très bons » - les meilleurs même. Très honnêtement on vous l'assure, ils n'ont vraiment pas besoin de ça ; les réseaux sociaux, l'entourage, les médias, l'écosystème social dans son ensemble se charge de leur rappeler sans cesse qu'ils peuvent mieux faire.

ET SI LA PERFORMANCE DES PARENTS ACTIFS VENAIT - EN PARTIE - D'AILLEURS ?

Par définition, les pères et les mères actifs SONT performants. Rien que parce qu'ils jonglent sans arrêt, qu'ils ont mille choses en tête, qu'ils font en sorte que leurs planètes s'alignent, tout cela avec parfois peu d'heures de sommeil et des imprévus réguliers - pour ne pas dire quotidiens - auxquels faire face. A vrai dire, un parent est une valeur ajoutée pour l'entreprise grâce à sa fonction même de parent.

... VOUS EN DOUTEZ ?

Jugez plutôt les qualités que l'on peut reconnaître aux pères et mères, par le simple fait qu'ils le sont :

Gestion de projet de A à Z : de la conception (plutôt fastoche) à la réalisation (d'ailleurs, on la situe où celle-ci ? A l'accouchement ? Aux 10 ans ? 20 ans ? 50 ans ?), ils savent gérer un projet dans sa globalité, tout organiser pour que les cases se cochent une à une. Parfois pas dans le bon sens, parfois avec certaines réticences, souvent en rusant, mais l'important c'est qu'au final ils y arrivent, et dans le temps imparti en plus ! Temps souvent précieux, dont la valeur leur est bien connue.

Capacité d'écoute : petits ou gros problèmes, peines, joies, échecs, réussites, ils peuvent (presque) tout entendre. Ils apprennent la patience avec des êtres qui savent parfaitement l'user, ils essaient de répondre avec bienveillance aux sollicitations permanentes de petites personnes qui repoussent facilement les limites ... en bref, l'écoute active et la recherche de solutions, ils maîtrisent !

Adaptabilité aux personnes : ils connaissent chacun de leurs enfants sur le bout des doigts, ils savent tout d'eux, ils savent même exactement comment ils vont réagir à chaque situation. Du coup, ils s'adaptent. Toujours, tout le temps, partout. Que ce soit pour éviter une réaction explosive du petit dernier, des reproches de l'aîné, ou tout simplement pour les voir bien dans leurs baskets, ils s'adaptent.

Adaptabilité aux situations : 8h07. Il faut partir à 8h08 (à force il l'a étudié le timing parfait du matin, le parent !) pour emmener tout le monde, avant de commencer sa deuxième journée au boulot, à 9h. Il est large ! Puis Clara a soif ; elle boit.

Évidemment, la bouteille entière se renverse sur sa chemise. C'est le jour de la photo de classe (on ne peut donc pas lui mettre le premier haut qui traîne parce qu'ensuite « ce sera immortalisé pour toute la vie »). A 8h35, les portes de l'école se ferment. A 9h00, son boss l'attend dans son bureau pour son entretien annuel. On continue ou on est d'accord sur l'adaptabilité aux situations ?!

Négociation : autant vous dire que négocier avec un enfant de 5 ans pour qu'il mette un pull parce qu'il fait -2°C dehors alors qu'il veut mettre son t-shirt préféré est digne des plus délicates gestions de crise et des CODIR les plus tendus ...!

Gestionnaire de projet efficace, à l'écoute, très adaptable, fin négociateur ... ne serait-ce pas ça un salarié « performant » ? En réalité, un candidat parent pourrait quasiment demander une VAE à chaque réponse d'offre !

La performance ne se mesure pas qu'à travers des chiffres, elle ne vient pas toujours d'où on l'attend, elle ne répond pas toujours aux critères qu'on imagine... Ouvrons nos yeux, nos oreilles, notre esprit, allons chercher un peu plus loin ; la performance vient aussi et surtout de l'expérience. L'expérience, quant à elle, ne vient pas uniquement de la sphère académique et professionnelle ; elle vient de la vie, avant tout.

NOVA VITAM EN BREF

Chez Nova Vitam, nous sensibilisons et accompagnons les entreprises sur les sujets liés à la parentalité. Que ce soit dans des problématiques de conciliation de temps de vie - donc de gestion du temps, des équipes - ou de gestion RH - évolution de carrière, égalité professionnelle, diversité, mixité -, la parentalité est partout. Elle sous-tend un grand nombre de sujets et problématiques RH des entreprises et devient ainsi rapidement un enjeu stratégique pour l'organisation.

Performance, nom féminin

Par Bérangère Touchemann, fondatrice de Coaching de carrière, www.coachingdecariere.com



Il existe un réservoir de performances dans les organisations, dont beaucoup ne discernent pas l'évidence du premier coup d'œil. Un réseau discret de compétences, qui peine à se faire (re) connaître. Parce que ce réservoir est bien caché. Qu'il sait peu se mettre en avant. Qu'il sait moins user du levier de son réseau professionnel pour développer sa carrière. En bref, qu'il fait moins savoir ce qu'il fait. C'est le réservoir de compétences que constituent les mères actives.

Savez-vous que les mamans actives consacrent 1h26 en plus chaque jour au «temps domestique» que leur conjoint ? (Insee, 2010). La plupart sont effectivement les «chefs de projet» de leur foyer, en plus de leurs responsabilités professionnelles. Le tout avec moins de sommeil que les pères (Georgia Southern University, 2017). Faire donc plus, avec moins. La définition

même du rendement, n'est-ce pas ?

Les mères qui travaillent sont donc des personnes productives. Efficaces. Elles délivrent, et répondent aux exigences de leurs échéances professionnelles et personnelles.

Pourtant, elles sont victimes, du «plafond de mère», comme l'appelle Marlène Schiappa.

Parfois parce qu'elles se censurent elles-mêmes, et parfois parce qu'on ne pense pas à elles, quand une opportunité professionnelle se présente. Pourtant la performance est sous notre nez.

La performance au sens figuré, nous dit le dictionnaire, c'est un exploit. Une «réussite remarquable». Réussir à concilier tous nos rôles de maman, de conjointe, de professionnelle, de «chef de projet du foyer», c'est ça aussi, la performance.

Les nouveaux super-héros

Par Stéphane Yaïch, fondateur de Chasseur de stress, <https://www.chasseurdestress.com/>



Dans une galaxie pas si lointaine que cela, sur une planète qui ne nous est pas inconnue, ils sont légion à obéir aux diktats de l'organisation pour laquelle ils opèrent. Souvent dans l'ombre, mais redoutablement efficaces, ils sont super disponibles, super réactifs, super proactifs, super créatifs, super agiles, super motivés... Super TOUT ! Ils vont plus vite que la lumière ; ils maîtrisent le temps ; ils s'adaptent à toutes les situations, et volent au secours de leur organisation, lorsqu'elle est en danger... Ils sont incroyablement performants. Ce sont les « super salariés » !

Du moins, c'est ce dont sont persuadés leur entreprise et leur manager. Et ces héros(ines) du quotidien ont même fini par le croire. Car, ce n'est pas parce que l'on porte un costume super moulant que l'on est un super-héros. Il n'est performant que s'il a de véritables super-pouvoirs et surtout, s'il sait s'en servir. Il ne s'agit pas des compétences techniques qui font de vous un expert de votre métier, ni des outils technologiques qui vous permettent d'être plus efficace, et encore plus rapide.

Nous parlons des compétences que chacun peut développer et faire grandir

qui permettent d'harmoniser ses relations à autrui, d'appréhender chaque situation avec sérénité, et d'être un leader dans une équipe, bref d'être ce super-héros tant rêvé : les soft skills.

Une combinaison de compétences sociales, d'aptitudes interpersonnelles, de compétences humaines et transversales, et de savoir être. Et au cœur des soft skills, innées pour certaines, acquises pour d'autres, se trouve la gestion du stress.

Pourquoi ? Simplement, parce que rien ne sert d'être « super doué(e) » dans votre métier si vous perdez vos moyens, et vous laissez dévorer par ce soi-disant ennemi qu'est le stress, lorsque vous êtes en surcharge de travail, devant un client exigeant ou à l'idée de prendre la parole en public.

Une bonne gestion du stress permet de mieux développer de nombreux autres soft skills : résolution de problèmes complexes en situation d'urgence, créativité, motivation, communication...

COMMENT ACTIVER CE SUPER-POUVOIR TANT FANTASMÉ PAR CELLES ET CEUX QUI REVENDIQUENT LE TITRE DE « SUPER STRESSÉS » ?

En prenant conscience que le stress peut être un levier de votre performance. Le stress n'est autre que l'instinct de survie qui nous alerte d'un danger potentiel et mobilise notre organisme pour faire face à ce que notre cerveau a perçu comme une menace : accélération du rythme cardiaque et de la respiration, tensions musculaires, sueur... L'épreuve initiatique pour devenir un « super chasseur de stress » consiste à changer son regard sur le stress. Il est donc indispensable d'intégrer le fait que le stress est une réaction de défense involontaire du corps qui passe en mode « performance » pour nous fournir l'énergie physique et mentale dont nous avons besoin.

Que mes forces soient avec moi !

Faire de la gestion du stress un super-pouvoir

revient à adapter positivement sa réponse à ce qui est perçu comme stressant. Alors, notre stress s'avère être un formidable levier de performance. Cela implique souvent de transformer son mode de pensées et de passer du « Je ne vais pas y arriver ! » au « Yes, I can ! ».

Nous avons en nous tous les forces qui nous permettent de réaliser que nous avons déjà surmonté des obstacles par le passé, et que nous le pouvons encore. Martin Seligman, créateur de la psychologie positive, les a identifiées* au nombre de 24 et classées en 6 vertus dignes des super-héros : Sagesse et connaissances, Courage, Humanité, Justice, Tempérance, Transcendance. Pour affronter les épreuves de la vie et faire de chaque obstacle un challenge à relever, il suffit d'identifier ses principales forces, en apprenant à les utiliser au bon moment, et en les associant à d'autres pouvoirs tels que :

- **Le pouvoir de la respiration** : pour réguler votre organisme et réduire vos réactions physiologiques de stress

- **Le pouvoir de la présence** : pour vous détacher des milliers de pensées qui vous font voyager entre passé et futur, et vous connecter à l'instant présent

- **Le pouvoir de la visualisation** : pour transformer une anticipation négative du futur en une projection positive fondée sur la réalité objective

- **Le pouvoir du lâcher prise** : pour accepter sans réserve les événements, quels qu'ils soient, y compris les échecs, les autres et le regard des autres sur soi.

Ces capacités extraordinaires que vous pouvez cultiver avec des méthodes telles que la sophrologie et la Mindfulness, libèreront sans aucun doute le Nouveau super-héros qui dort en vous et qui ne demande qu'à être révélé au grand jour.

* Le site www.viacharacter.org permet d'identifier ses principales forces de caractère, à partir d'un questionnaire de 240 questions en français.

GÉNÉRATION STORMTROOPER LE MASQUE DE LA SUPERFORMANCE

IL N'Y A PAS SI LONGTEMPS,
DANS UNE GALAXIE PAS SI LOINTAINE,
UNE ARMÉE DE STORMTROOPERS ÉPUIÉS
SOMBRAIENT DU CÔTÉ OBSCUR...

EPISODE 1 : L'ARMÉE DES CLONES

MESSAGES OBSEURS ET CONTRAIGNANTS :
EDUCATION ET INJUNCTIONS :

ET LE MANAGEMENT TOXIQUE



**SOIS FORT
SOIS PARFAIT
FAIS PLAISIR
FAIS DES EFFORTS
DÉPÊCHE-TOI**



RÉSULTAT : UNE ARMÉE DE STORMTROOPERS COUPÉS DE LEURS ÉTATS ET ÉMOTIONS, CACHÉS DERRIÈRE UN MASQUE DE SUPERFORMANCE...



EPISODE 2 : BURN-OUT, LA MENACE FANTÔME

C'EST L'ÉPIDÉMIE DU CÔTÉ OBSCUR...



UNE TRILOGIE DE SIGNES À SURVEILLER :

ÉPUISEMENT
PHYSIQUE & PSYCHOLOGIQUE

PERTE DU SENTIMENT
D'ACCOMPLISSEMENT

DEPERSONNALISATION
(OU ZOMBIFICATION)



SI TU TE RECONNAIS... TU T'ARRÊTES ! CASE MÉDECIN !

EPISODE 3 : UN NOUVEL ESPOIR... METTRE DU JE(U)

UNE TRILOGIE D'ÉTATS POUR SE RECONNECTER À SOI



CHWIE WAKA

HAN SOLO

Dooku VADOR



TOMBE LE MASQUE & METS DU JE(U) !

OBJECTIF JE(U) AVEC R2D2

RECONNAIS TON ÉTAT

RESPECTE TON ÉTAT

DÉCIDE DE CHANGER (TAZ WAKA)

DOMPTE LA FORCE !

LA VRAIE PERFORMANCE ?



LA PLEINE CONFIDANCE !

QUE LA FORCE SOIT AVEC TOI R2D2

EFFERVESCENCE

Burn-out : et si on arrêta de courir après la performance à tout prix ?

Par Marina Bourgeois, Directrice du cabinet Oser Rêver Sa Carrière et auteure de « Burn-out. Le (me) comprendre & en sortir », www.oser-rever-sa-carriere.com/

Le burn-out, ou syndrome d'épuisement professionnel, désigne un état « *d'épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel* » (Haute Autorité de Santé, 2017). Il est étroitement lié à la notion de performance, laquelle implique bien souvent, dans l'esprit collectif, une pression afin d'obtenir un résultat. Cette pression quant au résultat à atteindre fait partie des règles du jeu du travail, que l'on soit entrepreneur, chef d'entreprise, indépendant ou salarié d'une PME ou d'une très grosse société. Elle est partout (à tort ou à raison).

Nous ne sommes toutefois pas égaux face à cette pression (explicite ou parfois implicite) liée à la performance...et à son culte. Dans la mesure où elle induit l'exécution d'une (ou plusieurs) tâche(s) bien souvent en un temps donné avec des moyens (censés être) précis, elle crée, chez celui qui doit l'exécuter, un ultimatum pouvant, chez certain(e)s, être anxiogène et vecteur de stressabilité. Soumis à une exigence de performance permanente, le corps et la tête fatiguent.

Le travailleur s'épuise et commence à ressentir des symptômes tels que l'irritabilité, l'impression d'être constamment débordé, la boule au ventre en se rendant sur son lieu de travail, l'isolement, le cynisme, etc. Tous ces signaux doivent être pris très au sérieux et repérés suffisamment tôt pour éviter la chute due à une suradaptation permanente pour atteindre ses objectifs. S'il est évident que la performance peut être un véritable moteur (comme dans le milieu sportif par exemple), elle peut aussi être destructrice lorsqu'elle est érigée comme valeur à tout prix et/ou lorsque les moyens fournis pour atteindre l'objectif sont insuffisants.

Autrement dit, afin d'éviter le burn-out, la performance ne doit pas devenir une course contre la montre permanente...



Flight, fight ou freeze : identifier votre mode stress pour mieux le gérer !

Par Institute of neurocognitivism, www.neurocognitivism.com

Le stress est l'ennemi public n°1 du bien-être au travail mais aussi de la performance individuelle et collective. Le « bon stress » est un mythe qui a vie dure, malgré des publications de plus en plus nombreuses qui démontrent que, sous stress, nous sommes bien moins performants que dans un état de sérénité. Savez-vous qu'il existe des outils de prévention du stress, permettant d'apprendre à rester serein face aux situations stressantes ?

Avant de les découvrir, voici un questionnaire pour tester votre stressabilité :

Question 1 : Vous êtes bloqué dans un embouteillage imprévisible avant un rendez-vous important. Laquelle de ces réactions ressemble le plus à celle que vous adopteriez ?

- Vous vous jetez fébrilement sur une carte – ou un GPS – pour vous sortir de là au plus tôt.
- ◇ Vous enragez : « Bon sang, mais pourquoi ça n'avance pas ? ! Qu'est-ce qu'ils fichent tous à cette heure-là ? »
- π Vous vous sentez abattu et préparez des excuses pour annuler le rendez-vous.

Question 2 : Vous avez planché toute la journée sur un dossier majeur pour un client important. À 19 heures, votre directeur vous appelle pour vous informer que, les plans ayant changé, il faut tout refaire pour le lendemain midi.

- ◇ Vous vous dites, furax : « Ras le bol ! Cette fois, je déballe tout ce que j'ai sur le cœur. »
- Vous vous sentez coincé. Même en faisant beaucoup d'efforts, vous n'arrivez plus à vous concentrer, ça part dans tous les sens.
- π Vous êtes démoralisé, mais vous ne dites rien et le faites quand même.

Question 3 : Vous réceptionnez une commande que vous aviez passée sur le web. Visiblement, ce n'est pas du tout conforme à ce qui était prévu.

- Vous faites comme si de rien n'était.
- π Vous vous dites : « Comment vais-je faire ? » Vous vous affalez sur le fauteuil et y restez quelques minutes sans bouger, en essayant de trouver les bons côtés de la situation.
- ◇ Vous vous sentez arnaqué et tentez de faire valoir vos droits.

Question 4 : Quelqu'un s'attribue devant vous tous les mérites d'un succès auquel il n'a participé qu'à la marge (et encore !).

- π Vous laissez passer sans rien dire en vous disant que ce n'est pas si grave.

- Vous avez besoin de changer d'air et sortez faire un tour.
- ◇ Vous vous dites : « Cette fois, ça ne va pas se passer comme ça ! Je vais lui mettre les points sur les 'i'... »

Question 5 : Dans une conversation à bâtons rompus lorsque les choses ne se passent pas comme vous le voulez, vous êtes :

- ◇ Plutôt énervé, impatient ou agressif.
- Plutôt anxieux, agité ou inquiet.
- π Plutôt découragé, abattu ou pessimiste

Vous avez obtenu un maximum de ◇ : vous stressez en mode « Fight »

Fight. La lutte. Instinctivement, s'il est impossible de s'échapper, on « lutte pour sa survie », on tente de faire face à la menace. Quand vous stressez sur ce mode, vous vous sentez supérieur : vous voulez avoir raison. Vous cherchez à ne pas être dominé. De ce fait, vous êtes susceptible, agressif, énervé. C'est normal : vous suivez le programme instinctif de l'état de lutte. Cette attitude représente un prisme qui, en déformant la réalité, vous prive d'une partie de vos ressources ou compétences. En mode Fight, inutile de culpabiliser si vous tenez des propos qui dépassent votre pensée ou que vous êtes cassant, orgueilleux, prétentieux, susceptible... Ce n'est pas parce qu'on est orgueilleux qu'on est en lutte ; c'est parce qu'on est en lutte qu'on est orgueilleux. L'accepter, chez soi et chez les autres, comme étant une réaction incontrôlable est une condition nécessaire pour le gérer.

Vous avez obtenu un maximum de π : vous stressez en mode « Freeze »

Freeze. La paralysie ou, mieux, l'inhibition de l'action. Instinctivement, si la fuite ou la lutte sont interdites, on tente de se faire oublier face au danger. Quand vous stressez sur ce mode, vous vous sentez inférieur : vous êtes découragé et n'avez plus aucune prise d'initiative. Vous cherchez à être protégé. C'est normal : vous suivez le programme instinctif de l'état d'inhibition. Cette attitude représente un prisme qui, en déformant la réalité, vous prive d'une partie de nos ressources ou compétences. En état de stress de paralysie, inutile de culpabiliser si l'on ressent du découragement ou de l'autodévalorisation. Ce n'est ni volontaire ni contrôlable : ne rien désirer, déprimer, c'est la façon animale de s'immobiliser ! L'accepter, chez soi et chez les autres, comme étant une réaction incontrôlable est une condition nécessaire pour le gérer.

Vous avez obtenu un maximum de • : vous stressez en mode « Flight »

Flight. La fuite. Instinctivement, on tente d'échapper à la menace. Quand vous stressez sur ce mode, vous ressentez confusément une envie tenace d'être ailleurs. Vous cherchez à échapper à la contrainte de l'agresseur. De ce fait, vous êtes agité, anxieux, embrouillé. C'est normal : vous suivez le programme instinctif de l'état de fuite. Cette attitude représente un prisme qui, en déformant la réalité, vous prive d'une partie de vos ressources ou compétences. En état de stress de fuite, inutile de culpabiliser : c'est une réaction instinctive. L'accepter, chez soi (comme chez les autres), est la première condition pour pouvoir la gérer.

Le test présenté ici, extrait de la solution Manager le Stress®, est basé sur l'Approche Neurocognitive et Comportementale sur laquelle s'appuie l'Institute of NeuroCognitivism (cabinet de conseil et de formation spécialisé dans la conduite du changement et la qualité de vie au travail).

Réglons nos comptes avec la performance...

Par Kaperli, <http://www.kaperli.com/>

RETOUR AUX SOURCES

« Citius, Altius, Fortius. » soit « Plus vite, plus haut, plus fort. ». Cette devise Olympique illustre bien la recherche de performance.

À l'origine, le mot performance était utilisé par les anglo-saxons lors des courses de chevaux pour exprimer les résultats. Richard Nixon, Président des Etats-Unis de 1969 à 1974, déclarait : « Mon point fort, si j'en ai un, c'est la performance. J'en fais toujours plus que ce que je dis. Je produis toujours plus que ce que je promets. ».

Toutes ces définitions sous-entendent qu'un objectif a été atteint, voire même dépassé... Ce terme revêt-il toujours ce sens dans nos organisations actuelles ?

Mais qu'en est-il du monde de l'entreprise ?

Chez Kaperli, notre vision de la performance en entreprise est plurielle. Nous pensons qu'elle doit être à la fois économique, technologique, sociale et sociétale et que ces différentes composantes sont étroitement liées entre elles. Pas question d'opposer chiffres et résultats à engagement, passion et exploit. Tout est polarité.

Margaret Heffernan illustre ceci à merveille dans sa conférence Ted (1) intitulée " Pourquoi il est temps d'oublier l'ordre hiérarchique". Elle y relate l'expérience d'un biologiste de l'évolution de l'Université de Purdue, qui s'intéressait à la productivité des poules, à savoir : leur production d'oeufs !

SON EXPÉRIENCE :

- Sélection d'un groupe moyennement productif et le laissa tranquille pendant six générations.
- Création d'un second groupe avec les poules les plus productives, dites Super-Poules
- Pendant 6 générations il sélectionne les poules les plus productives de ce même groupe.

Que découvrit-il après 6 générations ? Le premier groupe des poules moyennement productives se portent à merveille. Cependant, le groupe des Super poules ne compte que trois rescapées ... Le reste du groupe n'ayant pas survécu. En réalité, les poules productives avaient réussi simplement parce qu'elles avaient réduit la productivité de leurs congénères. La performance du second groupe est meilleure à court terme mais non durable.



Margaret Heffernan va plus loin en citant les résultats des travaux d'une équipe du

MIT qui s'est interrogée sur ce qui fait que certains groupes sont plus performants et plus productifs que d'autres... Leur réponse est la suivante : le point primordial, c'est la connectivité sociale entre les membres du groupe. Margaret Heffernan appelle cela le capital social c'est à dire la confiance créée par les liens et l'interdépendance.

Autre illustration parlante, l'interview de Simon Sinek : l'objectif d'une voiture est-il de faire le plein de carburant ou sert-elle un objectif plus large ? De même, une entreprise n'a pas comme vocation unique de générer des profits. Les profits constituent son carburant nécessaire pour atteindre la mission qu'elle s'est fixée et ils sont nécessaires mais pas suffisant à sa pérennité. Il ne s'agit donc pas d'opposer la performance économique à la passion et à l'exploit, mais de remettre les choses à leur juste place, la performance économique rendant possible des projets remarquables.

Simon Sinek "Money is not purpose, money is fuel" <https://www.youtube.com/watch?v=jRXX1lrpG2o>

FLOW ET PERFORMANCE

Pas question de parler de performance sans évoquer le concept de flow, ou "état optimal de performance". Ce concept a été développé par le psychologue Mihaly Csikszentmihalyi qui a étudié la créativité chez les artistes et les sportifs (3).

Selon Csikszentmihályi, le flow est un état totalement centré sur la motivation. C'est une immersion totale, employant les émotions au service de la performance et de l'apprentissage. Dans le flow, les émotions ne sont pas seulement contenues et canalisées, mais en pleine coordination avec la tâche s'accomplissant. En entreprise, le Flow se caractérise par l'absorption totale d'une personne dans sa fonction et son parfait équilibre grâce auquel elle est en mesure d'être au maximum de ses

capacités.

Vous êtes dans votre zone de flow, vous êtes en performance optimale tant en terme qualitatif que quantitatif.

CHERCHEZ L'ERREUR ?

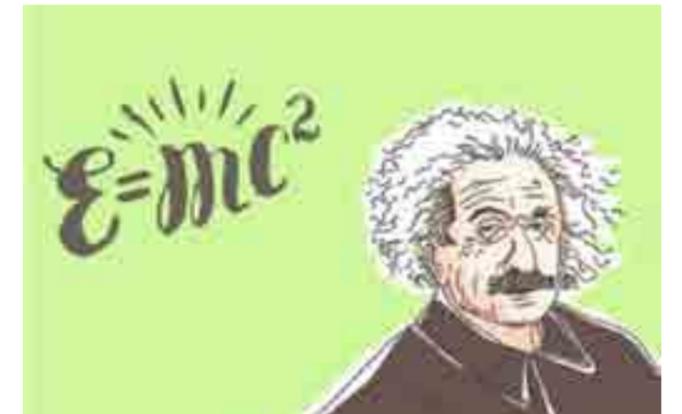
"Là où il y a de la lumière, il y a nécessairement de l'ombre, là où il y a de l'ombre il y a nécessairement de la lumière" écrivait Haruki Murakami.

Ainsi, que serait la performance sans l'échec? La société dans laquelle nous vivons est à la fois hyper concurrentielle et hyper médiatisée. Il faut réussir pour exister. Pourtant, l'échec peut s'avérer être le meilleur moyen de bien réussir. L'échec en effet permet d'expérimenter, d'appréhender, de comprendre, d'apprendre, de grandir. Il est source d'enseignements si nous parvenons à les analyser et à capitaliser pour avancer. Dans ce sens il est positif, car il offre une opportunité d'essayer à nouveau, de progresser encore et de réussir.

ET LA PERFORMANCE CHEZ KAPERLI?

Chez Kaperli, performance rime avec

- Cohésion et puissance du collectif
 - Bienveillance et confiance dans le groupe
 - fulgurances et enfances retrouvées
- Laissons Albert conclure ce billet :



"Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément."

ILLUSTRATION AURÉLIE ALLÉON - POUR KAPERLI

« Business as usual », c'est fini !

Par Stéphane Nau, fondateur de Comment ça va ?, <https://commentcava.org/>

Depuis des siècles, l'idée que l'homme pouvait dominer quelque chose, en particulier la nature et les autres hommes, a fait son chemin au point de structurer sa façon de vivre. Gagner est devenu une fin en soi. Et l'homme dans tout ça ?

LA PERFORMANCE : ENCORE VUE COMME UNE FIN PLUS QU'UN MOYEN

Commençons sur une note pessimiste et dramatiquement réaliste : le monde va très mal, l'homme va disparaître. Les politiques se durcissent et les extrêmes, dans les plus grands pays, s'installent. Le sentiment d'insécurité grandit, le capitalisme est remis en cause, les relations entre les hommes se durcissent. Caricatural ? Pas tant que ça.

A l'échelle de notre vie, les racines de cette philosophie sont à trouver dans l'éducation que nous recevons de nos parents et dans l'école. Avoir de bonne note est devenu le synonyme d'être intelligent. Surtout : la course à être meilleur que les autres est la seule qui mérite d'être gagnée ! Les enseignants ne sont pas coupables mais victimes de cette façon de penser, et le système entretient cette croyance, qui aboutit à « si je suis le premier, je serai heureux ».

Ceci se transmet dans l'entreprise : la performance est devenue le but et non plus le moyen. Nous pouvons être épanouis qu'à la condition d'être performant. Le bonheur n'est plus une condition mais une récompense. Qui sera parfois rémunérée,

de surcroît.

MOINS DE LIBERTÉ ET DE CRÉATIVITÉ, DAVANTAGE DE STRESS

La performance érigée en dogme réduit l'espace de l'homme : il perd progressivement son élan vital de créativité et d'ouverture à l'autre. Elle encourage chacun à agir selon son ego et ses intérêts individuels. Elle crée des passages en force. Elle détruit notre monde. Ces éléments sont largement documentés dans les études sociologiques et depuis des millénaires dans toutes les traditions spirituelles.

Les statistiques médicales ne sont guère plus encourageantes : jamais autant de burnout et d'arrêts-maladie liés au stress. La performance, c'est le monde à l'envers.

HALTE À L'HYPOCRISIE !

J'ai passé 20 ans de ma vie à conseiller des entreprises en communication interne avant de changer radicalement de vie et d'orientation professionnelle. J'ai pu mesurer souvent que le discours n'était pas incarné ni traduit dans des actes, voire était manipulateur (alors que les « chartes » citent souvent le premier point comme étant « l'humain au cœur de l'entreprise »). L'aboutissement de cette hypocrisie aujourd'hui est, selon moi, l'apparition de « responsables du bonheur », les Chief Happiness Officers, et celle du juteux marché des consultants experts en bonheur en entreprise.



PLACE À L'INTER-ÊTRE

L'entreprise est un formidable laboratoire. Dans *Small is Beautiful*, E. Schumacher nous montre une voie inspirée : celle de l'économie centrée sur l'homme et non sur la production. Il définit, entre autres, comment se développer en mettant au cœur de la vie le besoin de chacun plutôt que de créer ce besoin. Une économie frugale fondée sur la simplicité et la liberté de chacun.

L'entreprise est, qu'on le veuille ou non, une entité organique : c'est d'abord une communauté vivante, qui vit et se développe naturellement. C'est, comme tout ce que l'on observe dans la nature, un système où chaque acteur est interdépendant. Comme l'explique Thich Nath Hanh, c'est « l'inter-être ».

L'ALTRUISME ET L'UNITÉ AU CŒUR DU MANAGEMENT.

L'entreprise n'a donc rien à forcer : en s'appuyant sur l'homme, elle s'appuie sur

le mouvement de la vie, la confiance, le soutien de chacun. Elle encourage l'unité, la diversité naturellement.

De nombreuses études scientifiques démontrent sans équivoque que l'altruisme, la bienveillance, la confiance sont des leviers extraordinairement puissants de transformation et de performance durable. Que la prise en compte incarnée et sincère de l'individu renforce le contrat. Qu'un individu heureux dans son travail est fidèle et solide.

Alors que notre monde est mourant, pouvons-nous nous contenter du « business as usual » ? Pouvons-nous continuer à entretenir la division ? Pouvons-nous encore vivre ainsi ?

En réinterrogeant le sens même de la performance, nous nous donnons une chance immense de contribuer à un monde plus uni, plus heureux et plus responsable.

Et si le droit à l'erreur en entreprise était la meilleure façon de réussir ?

Par Bloom at Work, <https://www.bloom-at-work.com/fr/>

"L'erreur est humaine"... même au boulot ! Et pourtant, 83% des Français considèrent qu'on dévalorise trop souvent les personnes qui subissent un échec dans la vie professionnelle (Sondage Ipsos, 2013). Prêts à inverser la donne ?

L'ENTREPRISE, UN MONDE OÙ L'ÉCHEC N'EST PAS PERMIS...

Si l'erreur commence à être perçue comme une opportunité d'apprentissage et de développement sur le plan personnel, le message est bien différent dans l'univers professionnel.

À la maison, avec ses amis et sa famille, les erreurs et échecs sont de mieux en mieux vécus, voire même valorisés : on explique à ses enfants qu'il tomberont plusieurs fois avant de réussir à marcher, qu'une mauvaise note à l'école ne fait pas d'eux des "ratés", on encourage son ami d'enfance qui entame une reconversion professionnelle et on admet assez facilement qu'un couple sur deux finit par divorcer... Dans nos vies personnelles, il est acquis qu'il faut souvent essayer au risque de parfois se tromper.

Pourtant, en entreprise, il reste compliqué

(voire carrément tabou) de reconnaître, de communiquer, et d'assumer que l'on s'est trompé. Effectivement, nombreuses sont les entreprises qui continuent à placer performance et rentabilité au premier plan, loin devant le bien-être et des sujets comme le sens, la fierté ou la créativité.

Combien de chartes d'entreprises prônent toujours le "zéro défaut", la "maîtrise des risques", le "zéro panne", "zéro délai" ou le "100% satisfaits ou remboursés" ? Quel collaborateur n'a jamais été confronté à des procédures strictes, des entretiens d'évaluation, des contrôles des résultats, des évaluations de performance ? Tant de valeurs, de méthodes et d'outils qui font de l'erreur un événement que l'on redoute et que l'on dissimule avec angoisse lorsqu'il survient.

... MALGRÉ LES NOMBREUSES VERTUS QUI Y SONT ASSOCIÉES

Pourtant, tout le monde fait des erreurs. C'est même un ingrédient indispensable de la réussite. S'il ne s'était pas trompé dans ses calculs, Christophe Colomb n'aurait pas découvert l'Amérique. Les plus grandes inventions scientifiques ont très souvent été le résultat de plusieurs expériences et échecs préalables. Combien de fusées se sont écrasées avant de nous laisser poser un pied sur la lune ?

En entreprise, les vertus d'autoriser chacun à tâtonner, à se tromper et à échouer sont

nombreuses : améliorer les performances (tous les sportifs et chercheurs vous le diront !), trouver ce que l'on ne cherchait pas et permettre l'innovation. On peut tirer profit d'un échec si on sait le gérer !

Nous ne sommes pas les premiers à le dire : les termes de "learning by doing", pivot, essai-erreur, "Fail-fast", itération, lean startup, etc. vous disent sûrement quelque chose ... car tout le monde en parle ! L'échec a plus que jamais sa place dans notre environnement incertain et rapide, et développer un « leadership de l'échec » devient nécessaire pour les entreprises qui souhaitent rester dans la compétition

MAIS OSER ÉCHOUER, ÇA COÛTE CHER NON ?

Certes, en cas d'échec, du temps, de l'énergie et des ressources sont consacrés à des projets qui n'aboutissent sur rien de concret. Dans une culture qui favorise le partage et l'échange, cela se transforme tout de même en apprentissages et favorise la motivation d'employés auxquels on a fait confiance.

Mais qu'en est-il des entreprises où l'on continue de sanctionner l'échec ? L'histoire est bien connue : dans ces environnements de travail paralysés par l'angoisse de se tromper, on fait tout contrôler, tout valider. Ces mêmes temps, énergie et ressources sont ainsi gaspillés en production de reportings, rédaction d'études d'opportunités et en réunions de validation sur 5 niveaux de hiérarchie. Faut-il en plus parler de l'impact sur le niveau de motivation et d'engagement des collaborateurs ?

On le comprend : donner le droit à l'erreur, désinhiber les collaborateurs de l'angoisse d'échouer et leur donner les clés pour rebondir permet incontestablement d'améliorer les performances d'une entreprise.

LE DROIT À L'ERREUR, PUISSANT LEVIER DE RÉUSSITE : PARLONS-EN !

Au niveau des salariés : le niveau de stress diminue, la créativité s'exprime plus librement, et le bien-être au travail est amélioré.

Au niveau de l'entreprise, les équipes évoluent dans un univers de partage des résultats d'expérimentations ratées comme réussies, développent une meilleure convivialité et montent plus vite en compétences.

Résultat : l'intelligence collective s'exprime pleinement et la capacité d'innovation s'accélère.

Pour poursuivre la réflexion et nourrir le débat, rendez-vous le 26 juin sous la jolie verrière de la Fabrique pour une matinée organisée par Bloom at Work et My Happy Job sur le sujet.

INSCRIPTIONS : <http://bit.ly/event-mate-mon-echec>

LIEU : La Fabrique, 52 ter rue des Vinaigriers 75010 Paris

ORGANISATEURS : Bloom at Work, My Happy Job & Gibraltar



La résilience professionnelle, une opportunité pour reconstruire de la performance

Par Patricia Acensi-Ferré, présidente de l'association ENVIE2RESILIENCE dont Marie-Paule ISTRIA, co-fondatrice de Mpi Conseil, est membre du bureau et du conseil d'administration.

Le monde du travail est en pleine transformation, lancé tel un TGV, un Travail à très Grande Vitesse. Des changements d'aiguillages, des arrêts en gares, des pannes et parfois des déraillements. Dans ce TGV, individus, collectifs et organisations sont confrontés quotidiennement à des crises et des ruptures.

Sur fond de transformation digitale et de restructurations, ce sont chaque jour 400 travailleurs qui apprennent leur cancer, 51 % qui sont aidants et 36% qui déclarent avoir fait un burn-out. Ce sont aussi des indépendants, des seniors et des chômeurs qui doivent se repositionner.

Sans remettre en cause « le scandale de la souffrance » et justifier d'hypothétiques bienfaits, ces situations ne pourraient-elles pas générer un autre monde professionnel ?

LE PARI DE LA RÉSILIENCE PROFESSIONNELLE

La résilience est un processus de transformation très profond qui demande des ressources internes et un environnement relationnel fertile pour éclore et permettre un nouveau développement après un traumatisme.

La résilience n'est pas une compétence en tant que telle, elle ne se décrète pas et ne peut advenir que dans l'épreuve. Il ne s'agit pas de s'adapter. Il s'agit de se transformer, tel le Phoenix qui renaît de ses cendres.

Appliqué au monde professionnel, dans un contexte de transformation accrue, au-delà de toutes obligations juridiques ou d'image, la résilience professionnelle est un sujet à la fois stratégique et éthique. Ses enjeux sont économiques, sociaux et sociétaux. Une entreprise avertie en vaut deux.

LE TABOU DES VULNÉRABILITÉS

Seulement voilà, ceux qui ont connu des déboires, qui ont vécu un « pas de côté » sont souvent « mis de côté ». L'ombre du digital plane et le « TGV » carbure au culte du « sois fort », du « même pas mal » et du « sois parfait » qui imposent silence, culpabilité, déni voire exclusion. Et pourtant !

Sens des priorités, empathie, audace, agilité, combativité, courage, entrepreneuriat, intelligence émotionnelle, créativité, innovation... sont autant des qualités et de compétences acquises dans l'épreuve du rebond.

Des « denrées rares », qui appliquées au monde professionnel « dopent » le management et l'engagement. Dans le sport de haut niveau, l'échec et l'accident font parties intégrantes de la préparation de la victoire. Pourquoi cela ne serait-il pas logique dans un monde du travail qui cherche aussi la performance ?

Une performance responsable C'est l'engagement du Mouvement ENVIE2RESILIENCE. Nous portons la

résilience au cœur des organisations pour lever le tabou de la vulnérabilité, ce tabou étant un frein majeur à la performance durable des organisations, publiques et privées. Oui l'Homme et l'Entreprise sont mortels. C'est aussi ce qui fait qu'ils sont – encore – vivants.

Notre ambition est d'animer une communauté pluridisciplinaire et auto-apprenante composée de résilients, de chercheurs, de dirigeants et d'experts de la RH, du digital et de la RSE pour promouvoir et enrichir de nouveaux outils et méthodes efficaces.

L'objectif est de contribuer à la recherche action grâce à la création d'une Agora

numérique de la résilience professionnelle. C'est dans cet esprit que nous avons organisé la 1ère édition du Prix de la Résilience professionnelle pour valoriser les acteurs et mettre en lumière les bénéfices de la résilience professionnelle.

Un baromètre en partenariat avec Moodwork sera lancé cet été pour prendre la mesure de cette nouvelle approche de la résilience et amplifier la démarche pour libérer la parole et les récits.

Le TGV peut finalement être un Travail à très Grande Valeur. La réalité est qu'il est déjà peuplé de « résilients anonymes ». Des femmes et des hommes, toutes catégories socioprofessionnelles, qui, en lucidité et responsabilité, peuvent agir. Ils pourraient bien changer la donne.



Comment le sens au travail augmente la performance ?

Par Anne Taverne, fondatrice de ReconverSens, www.reconversens.fr

Comment concilier sens et performance ? Et quel est le processus intime qui donne envie de travailler et rend plus efficace ?

Le sens au travail et la performance de l'entreprise sont très intimement liés. Les salariés en sont d'ailleurs intimement convaincus, puisque lors d'une étude Deloitte de 2017, 9 personnes sur 10 considéraient que le sens donné à leur activité professionnelle impactait leur performance. Pourtant, l'association des deux termes n'est pas forcément intuitive, et peut même paraître peu conciliable.

La performance est un concept mesurable, renvoyant à des notions plus ou moins vertueuses telles que la rentabilité, la croissance, les profits... A l'inverse, le sens au travail n'est pas toujours simple à appréhender, encore moins à quantifier. Et s'agit-il uniquement d'une perception individuelle sans lien avec les exigences économiques de l'entreprise, ou le sens doit-il être déterminé

par l'organisation ?

Une autre étude Deloitte de 2018 révélait l'ambiguïté des salariés sur ce sujet, 63 % d'entre eux considérant que « le sens au travail doit être donné par leur manager » alors que 85% estiment qu'il s'agit d'un processus éminemment individuel, affirmant que « le travail a le sens que chacun lui donne ».

Une chercheuse québécoise, Estelle M. Morin, de HEC Montréal, reconnaît que le sens au travail est une notion subjective, qui repose sur un certain degré d'harmonie entre la personne et son travail, et qui crée un effet de cohérence. Selon elle, cette cohérence « procure un sentiment de sécurité psychologique et de sérénité qui aide le travailleur à faire face aux épreuves que comporte même de ses fonctions. » Elle a identifié 6 caractéristiques d'un travail qui a du sens :

L'UTILITÉ DU TRAVAIL : faire quelque chose qui est utile

aux autres ou à la société, qui apporte une contribution.

LA RECTITUDE MORALE : faire un travail moralement justifiable, autant dans son accomplissement que dans les résultats qu'il engendre. L'apprentissage et le développement : faire un travail qui correspond à ses compétences, qui permet d'apprendre, de développer son potentiel et d'atteindre ses objectifs.

L'AUTONOMIE : pouvoir exercer ses compétences et son jugement pour résoudre des problèmes et prendre des décisions qui concernent son travail.

La qualité des relations : faire un travail qui permet d'avoir des contacts intéressants, des bonnes relations avec ses collègues et de l'influence dans son milieu.

LA RECONNAISSANCE : faire un travail dont les efforts sont reconnus et récompensés équitablement et pour lequel on reçoit le respect qu'on mérite.

Ces caractéristiques seraient donc les piliers de



la motivation. Certes, les bonus et autres avantages peuvent être aussi motivants ! Mais toutes les études montrent que la méthode de la carotte ne porte jamais ses fruits très longtemps. Et que les entreprises qui l'utilisent n'obtiennent réellement de la performance que lorsque les personnes sont déjà engagées et motivées. Car c'est bien d'engagement qu'il s'agit : être DEDANS, s'impliquer. Cela sous-tend l'idée de désir, d'envie. Et sans envie d'atteindre ses objectifs, la performance reste en panne.

On voit bien là que le sens est un facteur

capital du bien-être au travail. Et on comprend le cercle vertueux qu'il y a entre le fait de trouver suffisamment de bénéfice dans son travail pour lui trouver un sens, se sentir bien, avoir envie de s'impliquer, être efficace et donc créer de la valeur par son activité en optimisant ses résultats. Si être performant, c'est réussir les missions confiées par l'entreprise, alors celle-ci a tout intérêt à favoriser le bien-être de ses salariés, et ainsi améliorer leur performance.

Ce processus itératif s'inscrira alors naturellement dans une logique gagnant-gagnant.

6 défis pour passer à l'action

La performance d'une équipe s'illustre par son intelligence collective. Sa source ? Les comportements et rituels du manager en faveur de l'engagement de ses collaborateurs.

Pour cela, LA WE BOX, expérience digitale de micro-learning, ancre les bonnes pratiques managériales dans le quotidien des managers. Découvrez quelques uns de ses micro-défis déclencheurs.

« Organiser une réunion promenade, le cerveau adore. On est plus efficace. Qu'en pense ton voisin de droite ? »



« Ca te dit de témoigner ta reconnaissance à un collaborateur sans en faire des tartines ? Alors GO complète cette phrase et dis lui : "Bravo, grâce à toi" »



« Dans certaines entreprises, toute réunion démarre par un tour de table rapide pour répondre à la question : "Cette réunion sera un succès si... ?" Tu connaissais ? Tu lances le débat ? »



« Quelle phrase de félicitation rêves-tu d'entendre un jour au boulot ? Et ta voisine la plus proche, quelle est sa phrase ? »



« C'est parti pour le recensement des jours d'anniversaire des collègues. Trouve autour de toi un collègue qui fête son anniversaire ce mois-ci. »



« Ça te dit de partager avec ton voisin un succès d'équipe et de débattre de son explication ? Pas 50 succès, juste 1. »



www.laWEbox.com

Outil digital inspiré du livre

* Moteurs d'engagement : 365 pratiques pour mieux travailler ensemble »

Contact : Alexia de Bernardy - alexia@laWEbox.com - @AdeBernardy

Savez-vous manager ?

Par Raphaël Maisonnier, Co-fondateur et CEO de OuiSpoon, www.ouispoon.fr

Admettons-le, il se passe quelque chose de curieux avec le management. Un bon manager peut décupler la performance de son équipe, un mauvais manager peut la réduire à néant. Cependant, on ne devient pas manager pour ses compétences managériales. On devient manager soit pour ses performances individuelles, comme un bon commercial prendrait la tête d'une équipe de commerciaux, soit par la force des choses : un accroissement de l'activité nous pousse à recruter... Et paf ! Nous voilà managers ! C'est ce qui nous est arrivé avec OuiSpoon, où nous sommes désormais une dizaine.

Les managers, qui sont une population clef pour l'entreprise, sont alors rarement formés pour leur rôle de manager - ou de façon très théorique. Ils se retrouvent souvent seuls face à leurs questions.

Comment remobiliser l'équipe après un échec ? Comment gérer le départ de quelqu'un ? Comment manager des équipes à distance ? Comment construire une équipe autonome ? Comment manager un collaborateur qui donne l'impression de décrocher ? Comment rendre les réunions plus efficaces ? Comment intégrer un nouveau collaborateur à l'équipe ? Comment définir des objectifs clairs et motivants pour ses collaborateurs ? Comment déléguer efficacement ? Comment faire des feedbacks de qualité ? La liste est longue et non exhaustive...

Autant de questions qui nécessitent des réponses et qui peuvent vous empêcher

de dormir la nuit, en tant que manager, si vous ne trouvez pas de solution. Je sais de quoi je parle, je suis passé par là avec OuiSpoon. Dans beaucoup d'entreprises, les managers se retrouvent d'autant plus seuls face à leurs questions qu'il n'est pas aisé de les partager en interne, tant elles sont souvent perçues comme des faiblesses.

Depuis que je me suis lancé dans l'aventure entrepreneuriale, mes associés et moi avons eu le réflexe de nous entourer de femmes et hommes expérimentés qu'on pourrait définir comme des amis professionnelles. Arnaud, Nicolas, Claudio, Aurélie, Bruno, Paul, Anne, Christophe, leurs conseils ont été riches d'apprentissages. Cela nous a fait prendre conscience que ce qui permet le plus de grandir, c'est le témoignage entre pairs : du concret, du vécu, zéro bullshit.

Toujours dans cette optique d'échanges, j'ai intégré un club d'entrepreneurs au sein du Réseau Entreprendre. Chaque mois nous nous regroupons le temps d'un déjeuner et cela me permet de trouver des réponses à mes questions. Nous partageons nos enjeux du moment et les solutions mises en place chez les uns et les autres. Ce déjeuner mensuel a une valeur inestimable pour moi. Bien plus que n'importe quel MOOC de n'importe quel coach. Encore une fois : du concret, du vécu, zéro bullshit.

Et si nous aidions tous les managers qui sont démunis face à leurs questions

à trouver des réponses ? Et si les réponses venaient de top managers de grandes entreprises et de startups ultra-performantes ?

Le pari est ambitieux, mais nous avons décidé de le relever pour améliorer les nuits de nombre d'entre nous - et de nos conjoints. Nous nous sommes documentés, nous avons synthétisé les livrables de centaines de workshops avec des managers, avons tiré l'essence de textes d'experts provenant de sources comme la Harvard Business Review, avons interviewé des managers de startups, d'entreprises du CAC40, de PME, et avons rédigé des centaines de bonnes pratiques très actionnables. Nous avons dépassé nos espérances en recevant les contributions de top managers que nous n'aurions jamais pensé obtenir... mais qui, eux aussi, étaient passés par là.

Depuis ce matin, l'application est disponible en bêta dans les stores iOS et Android. Elle s'appelle lik - comme Learning Is King - et est totalement gratuite. On ne communique son existence qu'à un nombre restreint de personnes dans un premier temps pour fédérer une communauté d'early adopters de qualité. On tenait à le communiquer à la communauté My Happy Job et on espère qu'elle vous aidera à être plus performant et à dormir la nuit ;)

PERSO, J'AURAIS RÊVÉ L'AVOIR PLUS TÔT.
PROFITEZ-EN !



La performance au travail, un sport de comportement ?

Par Cocoworker, www.cocoworker.com

“Quelle performance de l’entreprise Blablaboat en bourse !”. Avec cette formulation, on souligne un chiffre d’affaires historique, un bon classement... avec une perspective essentiellement concentrée sur les résultats de cette organisation. Si les chiffres sont bons, “tout baigne” pour Blablaboat, même si les employés sont exténués et prêts à quitter le navire. Cette notion de performance est importante pour l’entreprise : on entendra régulièrement résonner, de couloirs en réunions, “il faut améliorer notre performance”. Justement, comment faire ? Comment créer un courant de réussite ? Comment faire “performer” les salariés, de façon durable ?

Derrière cette notion de performance se cache une dimension régulièrement oubliée, pourtant clé pour mettre en place des pistes d’amélioration : la performance est le point final d’un processus, créé par l’adoption de certains comportements.

LA PERFORMANCE N’EST PAS QU’UNE COLONNE EXCEL !

Si la définition du Larousse nous rappelle le lien intrinsèque entre performance et chiffres (“résultat chiffré d’un athlète ou d’un cheval à l’issue d’une épreuve”), observer l’étymologie du terme peut élargir notre vision : performance vient de parformance, ancien français signifiant “achèvement”. Si la performance est une forme de finalité, elle ne peut donc exister sans un développement qui la précède.

De plus, le terme s’emploie au XIX^{ème} siècle

pour désigner chez un cheval sa manière de courir, de se comporter pendant la course. C’est ici encore l’idée d’une manière de faire. D’observer les facteurs qui amènent le résultat. Le parallèle avec le sport est parlant : si Usain Bolt pulvérise les records du 100 mètres, c’est grâce à ses aptitudes exceptionnelles ; mais également parce qu’il prépare ses performances, conditionnées grâce à son entraînement, ses chaussures, son alimentation, son bien-être, son état mental... Son investissement et le cadre d’exercice sont déterminants.

Selon ce point de vue, penser performance en entreprise, c’est penser à la fois les résultats et les facteurs qui créent ces résultats. Des facteurs que l’on pourrait considérer comme techniques (un ordinateur adapté, un vélo de livraison), et d’autres qui sont liés aux comportements de l’individu (l’investissement, la collaboration avec ses collègues, l’adaptation à la vision et aux besoins de son(sa) supérieur(e) hiérarchique).

Un(e) manager qui fait preuve de leadership et accompagne ses collègues comme un coach sportif fera progresser et performer son équipe, et indirectement, son entreprise. Finalement, les comportements quotidiens des salariés vont conditionner leurs performances. Derrière les courbes et taux de l’entreprise se tiennent des femmes et des hommes qui apprécient ou non leur travail, qui interagissent plus ou moins facilement, sont formés par leur hiérarchie ou se sentent isolés ; agir sur tous ces facteurs aura donc un impact sur la performance de tout le groupe.

RECONNAÎTRE ET VALORISER LES BONS COMPORTEMENTS QUI PERMETTENT LA PERFORMANCE.

Pour améliorer la performance, une des solutions pourrait être de valoriser et rendre visibles ces comportements qui permettent le bon travail de tous. Les chercheurs Jean-Pierre Brun et Ninon Dugas parlent de la “reconnaissance de la performance” (An analysis of employee recognition, 2008). Ce n’est pas la reconnaissance d’un résultat, mais bien d’un processus de travail : on reconnaît la façon de travailler d’un individu.

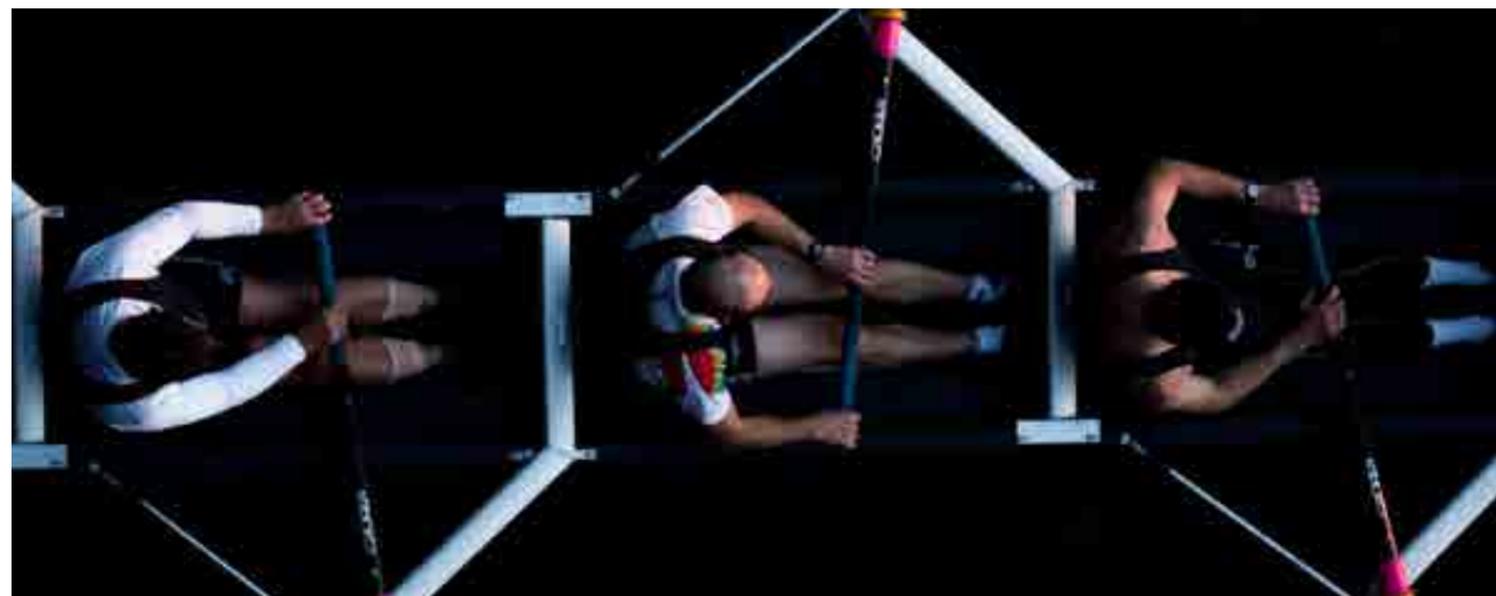
Reconnaître les bons comportements, c’est déterminant pour deux raisons. Premièrement, c’est un puissant levier de motivation, à l’heure où 76% des salariés considèrent la reconnaissance comme le premier facteur de bien-être au travail. Et le bien-être est lui-même un facteur de... performance ! Un salarié heureux serait ainsi 3 fois plus productif. Deuxièmement, cela peut avoir valeur d’exemple : si les bons comportements sont reconnus et valorisés,

les salariés seront plus enclins à les adopter. Chaque reconnaissance adressée à un(e) collègue montre quels comportements adopter pour renforcer une qualité ou un travail. Une sorte de formation à la performance !

Pour reconnaître et valoriser ces comportements, l’application de Cocoworker permet à tous les salariés de s’échanger des reconnaissances qualifiées et positives. Ces reconnaissances sont systématiquement liées à des soft skills, ou compétences humaines, et détaillent les comportements positifs pour l’entreprise. Les salariés se récompensent ainsi pour leur efficacité, leur bonne communication, leur créativité.

Et n’est-ce pas là le meilleur de la performance ? Les rapports avec les collègues et clients, le leadership exercé dans son équipe : autant de points qui font vivre concrètement les valeurs de l’entreprise, et qui participent à créer une représentation positive, durable, humaine de la structure à travers des collègues d’exception.

Ouvrir son attention à ses employés, avec la volonté de les faire progresser chaque jour est donc une approche clé pour améliorer engagement et performance. L’inverse peut être terrible, comme cherche à le montrer ce dessin humoristique de Dilbert.



L'évaluation de la performance au service du bien-être en entreprise

Par Coach me Happy, www.coachmehappy.fr

Si contre-intuitif que cela puisse paraître de prime abord, l'exigence de performance et le bien-être en entreprise sont intimement liés.

La motivation est en effet un constituant intrinsèque de l'épanouissement professionnel. L'entreprise qui définit des objectifs de performance et les mesure crée un cadre qui peut être source de motivation. Entendons-nous bien : nous ne parlons pas ici de performance uniquement au sens d'une amélioration de la productivité. La performance peut être sociale, environnementale, etc.

Réciproquement, l'épanouissement est un facteur de performance durable chez l'individu. C'est ce que montrent Christine Porath et Gretchen Spreitzer dans un article paru en novembre 2015 dans Harvard Business Review. D'après eux, « les employés heureux produisent davantage que ceux qui ne le sont pas [...] on pourrait [...] les comparer à des coureurs de fond, engagés sur le long-terme. »

LE FEEDBACK FAVORISE L'ÉPANOUISSEMENT

L'un des mécanismes mis en lumière dans l'article de HBR pour favoriser l'épanouissement est de fournir un feedback sur la performance.

Le feedback se donne aujourd'hui encore dans beaucoup d'entreprises lors du sacro-saint « entretien annuel ». Or, il s'agit souvent d'un moment redouté, par

les collaborateurs bien sûr mais aussi, on le dit moins, par les managers, en raison de la masse de travail et des discussions intenses que cela leur impose. Si l'entretien annuel génère de la crainte, c'est que le collaborateur évalué se demande à « quelle sauce il va être mangé » et quelles seront les conséquences pour son évolution (salariale, de carrière, etc.).

Certaines entreprises, comme Dell ou Microsoft, ont abandonné cet entretien annuel au profit d'entretiens informels récurrents. Est-ce la panacée ? La réponse est clairement non, car en réalité, l'évaluation permanente peut créer une pression constante et confiner au harcèlement, comme l'analyse Patrice de Fournas dans un article paru en mai 2019, également dans Harvard Business Review. En réalité, comme souvent, il s'agit de trouver un équilibre subtil, dans ce cas entre entretien annuel formalisé et feedback informel régulier.

UN CHANGEMENT DE PARADIGME NÉCESSAIRE

Pour nombre d'entreprises, évaluer la performance en continu passe par un profond changement de culture. Il faudra notamment institutionnaliser l'équité en créant un langage commun et intégrer l'évaluation des « softskills ».

- l'équité : pour être acceptée, l'évaluation ne doit plus être dépendante de son seul manager mais pouvoir être rattachée à un

référentiel commun, ce qui suppose qu'un cadre existe et que le manager soit formé. Par ailleurs, N-1, pairs et autres parties prenantes peuvent être amenés à donner un feedback à 360° pour donner une vision plus large de la contribution individuelle au collectif.

- l'évaluation des « softskills » : si un responsable a dépassé tous ses résultats en emmenant son équipe au bord de la rupture, on ne peut pas considérer que les résultats soient atteints. La fin ne justifie pas les moyens. Il ne faut donc plus évaluer et récompenser seulement les résultats ou l'effort fourni mais concomitamment la manière dont ces résultats ont été atteints. Cela suppose d'être en mesure d'évaluer ce qu'on appelle dorénavant communément les « soft skills », c'est-à-dire des compétences comportementales, qui permettront entre autres d'embarquer ses collaborateurs.

UN SALARIÉ ÉPANOUI EST UN SALARIÉ BIEN ÉVALUÉ

On l'a vu, le recours au feedback est un élément constitutif de l'épanouissement des collaborateurs. Et comme il est communément admis aujourd'hui qu'un salarié épanoui est plus performant, on pourrait être tenté de refermer le cercle vertueux un peu trop vite. Un certain nombre d'applications proposent actuellement des solutions en apparence simples à mettre en œuvre pour développer le feedback. Attention cependant, sans la formation et l'accompagnement nécessaires à l'évolution de la culture d'entreprise, toute tentative basée uniquement sur les nouvelles technologies serait vouée à l'échec.

Un changement de culture demande rigueur et effort et s'opère dans la durée. Mais c'est la clé pour faire rimer épanouissement et performance. Pour le plus grand « bonheur » de tous.

Connaissez-vous le « visual thinking » ?

Par Valérie Bogaert, artiste plasticienne, formatrice, formatrice en créativité, et Carole Cesareo, coach, formatrice, formatrice en soft skills, www.artforme.fr

La communication visuelle a débuté il y a de cela 36000 ans avec les mains des hommes préhistoriques et leurs dessins d'animaux retrouvés dans la grotte Chauvet. Aujourd'hui encore, nous comprenons le message et cela nous touche. D'ailleurs on pourrait se demander pourquoi un tel engouement pour les images ?

Outre le fait qu'elles se comprennent en un instant, elles permettent une meilleure mémorisation de l'information. Il a été prouvé d'un point de vue scientifique que l'utilisation de visuels aide les individus à se souvenir plus efficacement des informations. En effet, les images sont stockées directement dans notre mémoire à long terme, alors que les mots vont dans notre mémoire à court terme.

Une étude parue en 2018 souligne par ailleurs que les millennials, adeptes des écrans, préfèrent largement l'utilisation de visuels en entreprise lorsqu'il s'agit de communiquer et puisque ces jeunes viennent progressivement grossir le rang des salariés, autant le prendre en considération.

DANS QUEL CAS UTILISER TELLE OU TELLE TECHNIQUE DE PENSÉE VISUELLE ?

Mind Mapping, facilitation graphique, management visuel... sont des techniques modernes basées sur cette notion qu'une image vaut mieux que mille mots. Utiliser des techniques de pensée visuelle qui associent le narratif et le visuel peut servir à organiser des idées, partager une vision, innover ou encore capter l'attention d'un

auditoire. C'est également un excellent moyen de mobiliser des équipes, d'animer des projets avec plus d'agilité et en s'appuyant sur l'intelligence collective. Selon l'objectif recherché, vous pouvez opter pour différents outils.

• POUR UNE SÉANCE CRÉATIVE DE BRAINSTORMING, PRIVILÉGIEZ LE MIND MAPPING.

Une carte mentale ou Mind Mapping est un graphique organisé autour d'un sujet central, qui a des ramifications (sujets principaux et sujets secondaires). Chaque ramification est représentée par un mot clé, une couleur et selon l'inspiration, un dessin, un symbole. Ces images amusantes facilitent particulièrement l'activation de la mémoire visuelle et les couleurs permettent une catégorisation immédiate des idées. Elle peut être individuelle ou co-créée en groupe pour faire émerger de nouvelles idées et vous aider ensuite à faire le tri et prioriser. L'une des participantes de nos ateliers s'en est ainsi servie pour structurer l'écriture de son livre.

• POUR SYNTHÉTISER CE QUI SE DIT EN RÉUNION, ESSAYEZ LA FACILITATION GRAPHIQUE.

La facilitation graphique est aussi un outil de pensée visuelle qui utilise mots clés, pictogrammes, connecteurs. Au travers d'échanges et interactions, le facilitateur va collecter les informations essentielles émises par le groupe et en faire une restitution visuelle synthétique. La spatialisation de l'information permet de créer du lien entre les éléments positionnés sur la feuille ou le tableau. Le rendu est agréable

à relire et va droit au but ce qui est très apprécié des équipes toujours à la recherche de gain de temps.

• POUR FAIRE ÉMERGER DES IDÉES ET PASSER À LEUR REPRÉSENTATION VISUELLE, DÉCOUVREZ LE ART'N THINKING®

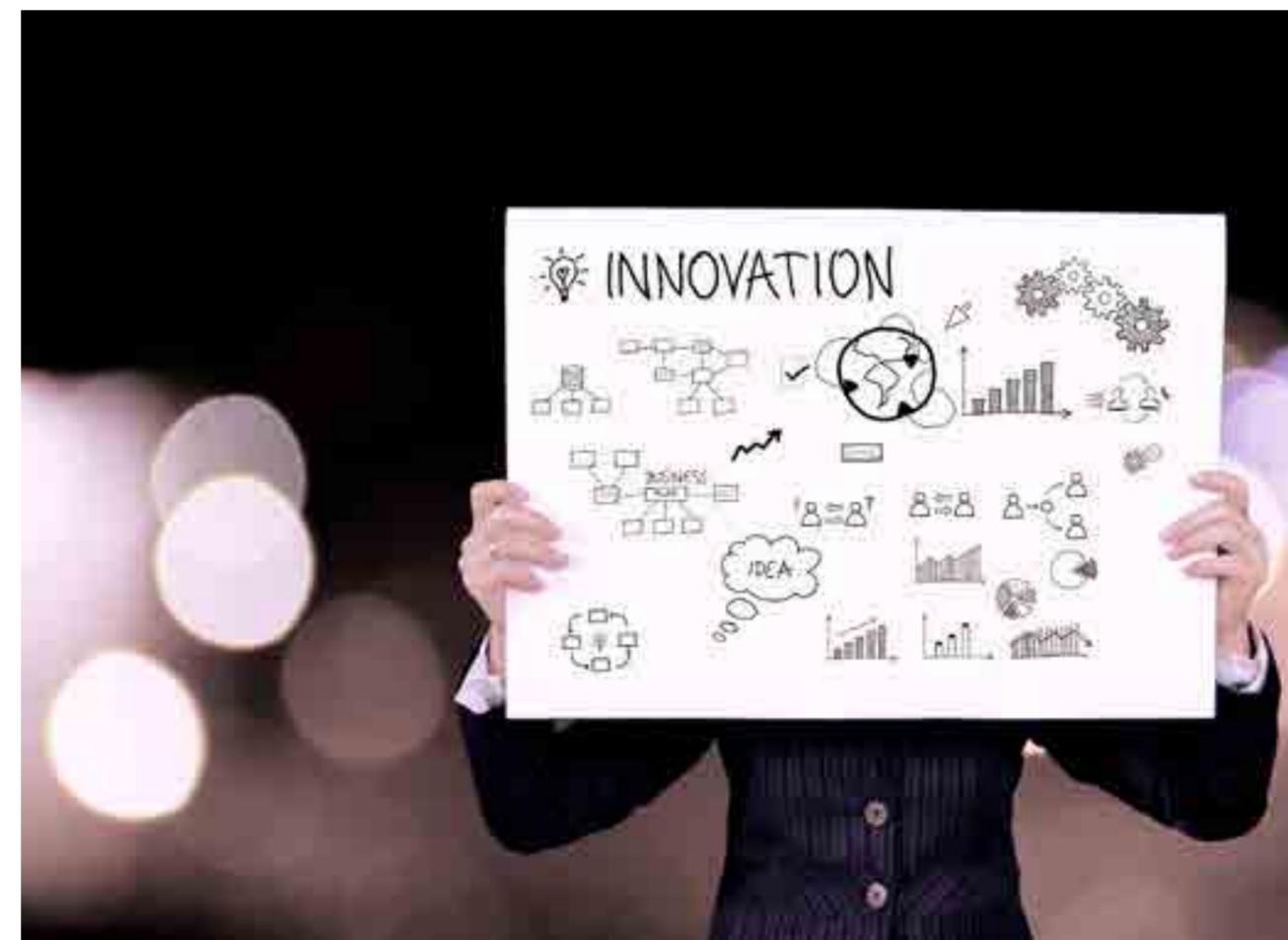
Art for Me a mis au point une technique mixant facilitation graphique et Design Thinking, qui permet de passer des idées à leur représentation visuelle avec des dessins simples, pictogrammes et mots clés. Créer une œuvre collective inspirée des valeurs de l'entreprise comme nous l'avons fait avec les alternants au sein de Thyssenkrupp Materials France est idéal pour renforcer la cohésion d'équipe et la créativité.

• POUR ÉCHANGER SUR LES AXES STRATÉGIQUES, POURQUOI NE PAS CRÉER UNE TOILE ?

Art for Me a ainsi accompagné des équipes européennes Thalès travaillant sur des pro-

jets transverses. L'objectif : partager avec le reste de l'équipe la stratégie mise en œuvre sur chaque projet. Après avoir travaillé sur la stratégie, chaque équipe a représenté visuellement la stratégie déployée sur le projet grâce à une création sur toile en mix média (collages, dessins, mots clés, peinture, bombes). La présentation à l'oral devant l'ensemble du groupe, toile à l'appui, s'est avérée particulièrement fluide et percutante. Un très bel exemple de management visuel en mode collaboratif !

Ces outils s'inscrivent, on le voit, dans une logique où le participant est acteur : cela favorise à la fois son implication et la mémorisation des messages transmis, renforçant ainsi l'efficacité opérationnelle des équipes. Bref, c'est ludique, efficace et dans l'air du temps : nous avons hâte de voir vos diverses productions ! N'hésitez pas à nous soumettre vos projets sur contact@artforme.fr.



Votre espace de travail conditionne votre performance (et celle de votre entreprise)

Par Kandu, www.kandu.fr

On l'oublie parfois, mais nous ne sommes pas de purs esprits, loin s'en faut ! La façon dont notre corps et notre cerveau fonctionnent est très influencée par l'environnement physique dans lequel nous évoluons. Or celui-ci est rarement parfaitement adapté à nos besoins...

Si votre bureau et vos salles de réunions sont calmes, bien ventilées, lumineuses et confortables en hiver comme en été, tournez la page ! Vous faites partie d'une minuscule minorité de personnes qui sont dans des conditions idéales pour bien travailler.

Pour tous les autres, concentrons-nous sur les deux dimensions qui handicapent le plus votre capacité à vous concentrer, à réfléchir, à imaginer, à écrire, à communiquer, bref qui vous empêchent de bien travailler : une mauvaise acoustique et une mauvaise qualité de l'air.

La luminosité et le confort thermique sont eux aussi essentiels, mais l'expérience de Kandu montre qu'ils sont souvent mieux pris en compte dans les aménagements d'espaces de travail. En revanche, les bureaux où il y a un brouhaha constant, où l'on entend le détail des conversations de ses voisins, où l'on respire un air confiné, où l'air est trop sec sont malheureusement légion.

Or, pour pouvoir utiliser au mieux toutes

nos capacités, pour se sentir à l'aise et en fine pour travailler de manière efficace, une bonne acoustique et une bonne qualité de l'air sont nécessaires. Le bruit, nous le savons tous, est source de fatigue et de stress. Ce que l'on sait moins, c'est que l'exposition au bruit peut avoir de nombreux effets indésirables : maladies cardio-vasculaires, augmentation de la pression artérielle, migraines, perturbations du sommeil, anxiété, diminution du bien-être général...

Des études scientifiques montrent sans surprise que les absences pour raisons de santé sont fortement liées à l'exposition au bruit. Et plus la tâche est complexe, plus cette corrélation est forte.

La qualité de l'air est elle aussi déterminante pour la santé et l'efficacité. Nous inhalons en moyenne 12 000 litres d'air par jour. Il a été démontré qu'une bonne aération permet de réduire de 35% les absences pour arrêt maladie de courte durée. A l'inverse, il a été prouvé qu'une ventilation insuffisante peut réduire la concentration des occupants jusqu'à -15% sur certaines tâches.

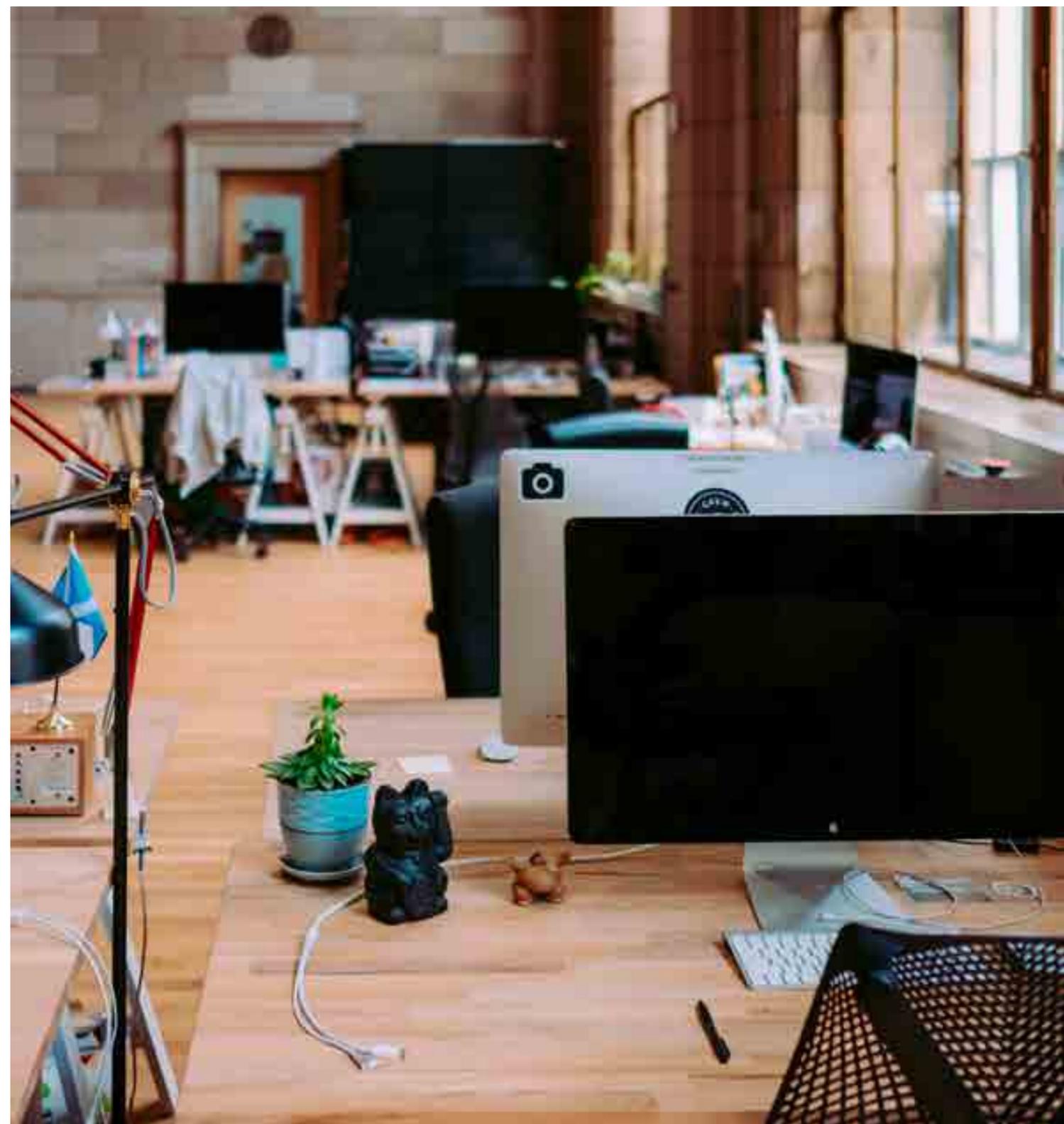
COMMENT AMÉLIORER L'UNE ET L'AUTRE DE CES DIMENSIONS DANS VOTRE ESPACE DE TRAVAIL ?

Il existe quelques astuces simples et faciles à mettre en œuvre : par exemple instaurer

une charte des bonnes pratiques dans un open-space ou instaurer le fait d'ouvrir les fenêtres plusieurs fois par jour, et ce quelle que soit la météo.

Mais pour traiter de manière durable ces deux aspects, mieux vaut faire appel à des

spécialistes pour un diagnostic précis et des solutions adaptées à vos problèmes spécifiques. Si vous souhaitez voir des exemples d'entreprises ayant testé l'effet d'une bonne acoustique et qualité de l'air sur leurs performances, c'est par ici : <https://www.kandu.fr/realisations>



La performance à travers l'aménagement des espaces de travail

Par Céline Tixier, fondatrice C-COHERENT, www.c-coherent.com



Nombreuses sont les études qui tentent d'évaluer l'impact des espaces de travail sur la performance de l'entreprise. Mais il est toutefois difficile d'isoler l'aménagement des espaces du reste des transformations qui lui sont corrélées. En effet, la transformation de l'aménagement des espaces de travail s'accompagne de changement dans l'organisation du travail, dans le type de management, dans les modes de communication, etc. Il est donc difficile de quantifier l'impact unique des espaces de travail sur la performance. Ce qui est certain c'est que l'ensemble de ces éléments a des impacts majeurs sur la performance de l'entreprise.

Force est de constater que le coût moyen d'un poste de travail (hors voyages et déplacements professionnels) est de plus de 12 000 euros/poste/an. L'immobilier (loyer et assurance) représente à lui seul

près de la moitié du coût global, avec un niveau de loyer en légère augmentation (Source Buzzy Ratios ARSEG, 2017). Dans ce contexte, l'amélioration des performances est bien souvent visée à court terme via une réduction de la surface allouée aux postes de travail plutôt qu'une stratégie à moyen terme de transformation des espaces de travail. L'entreprise avance alors à peine masquée pour tenter de convaincre de la pertinence d'une réduction de la surface au sol sous couvert d'un projet d'aménagement présenté comme « ambitieux », « innovant », etc. Seule une volonté de transparence et une véritable démarche stratégique de changement de l'environnement de travail déconnectée de la pression foncière en tant qu'objectif principal, permettra à l'entreprise et à ses collaborateurs de gagner radicalement en performance.

5 CHIFFRES CLÉS

1° L'intégration d'éléments de design naturel dans les espaces de travail augmenterait de 6% la productivité des collaborateurs (Source Human Spaces, 2015).

2° Selon les salariés interrogés, les espaces de travail auraient une influence sur la productivité (pour 89% d'entre eux), sur la concentration (pour 92%) mais aussi sur le travail en équipe pour 87% (Source OpinionWay, 2016).

3° En open space, 28% de notre temps de travail se consacrerait à des interruptions générant une chute de la performance (Source Workplace Trends, 2018).

4° En 2018, une enquête menée par l'université Harvard auprès de deux entreprises a montré que le passage à l'open space a fait chuter le nombre d'interactions orales directes d'environ 70 % et donc la performance des entreprises. Une vue sur la nature augmenterait la performance des salariés de 7 à 12% (Source World Green Building Council, 2019).

5° 80% des dirigeants pensent que le télétravail augmente l'efficacité au travail (Source Malakoff Médéric Humanis, 2019).

Gagner en performance à travers la qualité de vie au travail passe avant tout par une véritable écoute des besoins et des craintes de ses collaborateurs. Cette étape cruciale est malheureusement trop souvent abrégée pour ne pas dire complètement mise de côté dans le cadre de projets d'aménagement. Impliquer les collaborateurs dans de tels projets n'est pas nouveau mais c'est dans la manière de le faire que l'entreprise va gagner en performance.

Seule une véritable

démarche d'empathie à travers une écoute approfondie des besoins et des contraintes de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise favorisera l'appropriation et le succès des nouveaux espaces de travail. La performance de l'entreprise passe alors par des aménagements qui répondent aux attentes des différentes parties prenantes tels que des espaces de réunion en nombre suffisant, des vues sur l'extérieur, du mobilier flexible, des références à la nature, etc.



À chaque espace son objectif !

Par Jennifer Plaisant, fondatrice de Deco for Desk, www.decofordesk.fr



LE SOIN QUE VOUS PORTEZ À L'ÉNERGIE DE VOTRE ESPACE DE TRAVAIL REPRÉSENTE AUSSI LA PERSONNALITÉ DE VOTRE ENTREPRISE ET DE SES ACTEURS. C'EST UN RÉVÉLATEUR DE CULTURE D'ENTREPRISE ET INDIRECTEMENT DE PERFORMANCE.

De nombreuses études mettent en corrélation le pouvoir des couleurs sur les émotions, le confort du mobilier sur la santé et l'aménagement de l'espace sur l'intelligence collective.

C'est pourquoi l'aménagement des espaces de travail peut influencer la productivité de vos collaborateurs. En effet, le lieu de travail joue un rôle central et déterminant puisqu'il

doit à la fois permettre, inciter, initier et pérenniser l'activité des collaborateurs.

L'open-space a montré qu'il n'est pas facile de faire coexister dans un même espace des activités individuelles nécessitant des cycles longs de travail et des activités collectives discontinues et informelles. C'est dans ce cadre que nous voyons apparaître divers lieux de travail qui permettent à l'occupant d'utiliser l'espace qui lui convient le mieux en fonction de son objectif : concentration, saisie, lecture d'une documentation, échange informel, rendez-vous bilatéral, réunion de travail, comité de projet, brainstorming, etc

Alors pour plus de performance, pensez à proposer des lieux et espaces différents !!!



« Il serait improbable de vouloir la performance des salariés sans créer un environnement adapté »

Par Béatrice Le Clanche, fondatrice d'Awen Styles, www.awen-styles.com

COMMENÇONS PAR CE VIEIL ADAGE «IL N'Y A PAS DE BON OUVRIER SANS BONS OUTILS ».

Dans le domaine tertiaire, générer de la performance c'est inviter les salariés à être 100% focus sur leur travail et non pas sur les problématiques générés par leur environnement direct.

Il est important que les salariés soit physiquement totalement à l'aise. Pour cela, il faut libérer leur esprit des contingences matérielles qui empêchent souvent le bien-être et donc la performance. Il faut donc revenir à des fondamentaux : l'ergonomie des postes de travail, l'acoustique, l'éclairage, le thermique, en un mot créer un environnement de travail favorable. L'environnement de travail se fait oublier quand il répond aux besoins personnels et collectifs, ainsi nous devenons beaucoup plus productifs.

Un espace de travail efficient, c'est prendre en compte les enjeux d'organisation, les flux

des personnes et de la communication, pas de perte de temps. Chercher l'effcience, cela passe aussi par la collaboration, l'émulation, la créativité.

Permettre aux salariés de pouvoir vivre dans leur environnement, s'y sentir bien, c'est aussi un enjeu d'image interne et externe, c'est pourquoi la notion d'intégration de l'art, avec sa dimension poétique et culturelle, procure aux salariés le sentiment d'être valorisé et considéré.

Tous ces éléments contribuent au bien-être et donc à la performance. Il serait improbable de vouloir la performance des salariés sans créer un environnement adapté et aménagé sous l'angle de la qualité de vie au travail.

L'univers de l'aménagement est intimement lié à la performance, même si cela n'est pas encore chiffré d'une façon factuelle voici quelques indications :



des collaborateurs estiment que les espaces de travail sont importants pour leur **bien-être** et 94 % affirment qu'ils ont un **impact sur leur performance**



des salariés indiquent que la **qualité des espaces de travail** est importante pour de bonnes relations entre collègues



des collaborateurs placent le **qualité de vie** au travail comme le premier facteur de satisfaction, devant le niveau de rémunération (21 %)



Les 5 clés de la performance cognitive

Par Gaël Allain, My Mental Energy Pro, www.mymentalenergy.com



Clé n°1: Avoir une intention claire et précise pour aider notre système attentionnel à choisir facilement entre des traitements rapides mais potentiellement stéréotypés ou une réponse plus « réfléchie » mais plus longue à obtenir ! Attention aux contradictions ! Notre attention ne sait

faire vite et bien que lorsque nous maîtrisons déjà parfaitement une activité. Dans le cas d'une tâche nouvelle ou en cours d'acquisition, nous avons besoin de fabriquer « sur mesure » une réponse adaptée, ce qui nécessite un passage par notre système exécutif (notre lobe frontal, tout à l'avant du cerveau) et donc du temps !

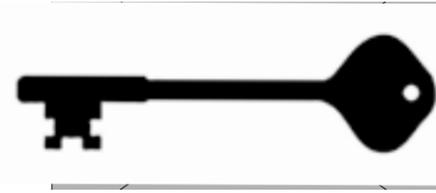
Entre le « **fast-food mental** » (rapide mais standardisé) et la « **gastronomie cérébrale** » (lente mais plus subtile)... il faut choisir. Bref, la performance intellectuelle repose essentiellement sur la clarté de nos objectifs.



Clé n° 2 : Choisir soigneusement son environnement de travail lorsque nous devons nous concentrer. Le premier objectif est de limiter globalement le nombre d'interruptions qui coûtent énormément d'énergie et de temps pour reprendre notre raisonnement là où nous l'avions

laissé avant d'être « dérangé ». Le second objectif est d'apaiser nos systèmes d'alerte en n'ayant pas à devoir rester sur nos gardes en permanence, ce qui a pour conséquence de libérer des ressources intellectuelles pour avancer sur notre activité du moment. Pour vous convaincre, occupez 2 minutes le poste de votre collègue (souvent un stagiaire !) qui travaille dos à la circulation et près de la machine à café ou de la porte des toilettes dans votre open space... vous comprendrez ! Le fait d'avoir un peu d'intimité et surtout d'être serein au moment où nous avons besoin de nous concentrer constitue la base même de la performance intellectuelle.

Dans tous les cas, le calme et la sérénité limitent le nombre de choix entre informations pertinentes et informations parasites et renforcent notre efficacité.



Clé n°3 : Supprimer les tentations pour minimiser l'influence du circuit de la récompense immédiate ! C'est basique, mais les gourmands ont tout intérêt à s'éloigner un peu de leur frigo avant de se lancer dans une activité intellectuelle intense. Et, nous devrions surtout tous être

en mesure de couper notre connexion (ou toute forme de stimulation non pertinente par rapport à notre activité) pour garantir notre performance intellectuelle ! Notre monde mental est déjà suffisamment riche en tentations, petites envies ou gros tracas... qui représentent, pour notre attention, autant d'activités susceptibles de rentrer en concurrence avec ce que nous sommes censés faire à un moment donné. Dans ces conditions, il n'est pas souhaitable de rajouter une couche de choix et de micro-décisions numériques !



Clé n°4 : Accepter les distractions en admettant qu'elles puissent arriver puis en nous donnant les moyens de réagir efficacement à leur arrivée ! Il s'agit juste d'être honnête avec soi-même ! Certes nous pouvons toujours espérer ne pas être distraits ou dérangés (cela arrive heu-

reusement encore de temps en temps) mais il est préférable d'apprendre à anticiper les conséquences de la survenue d'éléments distrayeurs.

D'abord en devenant conscient du moment où notre esprit commence à s'éloigner de notre objectif initial puis en apprenant à relocaliser notre attention là où elle aurait dû rester ! Ce petit travail de re-focalisation de nos ressources intellectuelles constitue la base même du contrôle attentionnel et peut être facilité par un petit effort de verbalisation. J'améliorerai ainsi globalement ma performance cognitive en me disant « tiens, j'ai faim » (ou froid ou je ne suis pas trop motivé...) plutôt que de tenter d'ignorer cette information. Car l'énergie dépensée pour faire abstraction de ma sensation de faim sera, dans tous les cas perdue.



Clé n° 5 : Différer les récompenses. Il s'agit d'asseoir notre performance sur une source de motivation extrinsèque qui incitera notre cerveau à rester centré sur son objectif initial même en présence de distractions. Dans le cas de la faim et si malgré mon effort de verbalisation, mon esprit se retrouve inexorablement attiré vers mon

estomac, je peux alors tenter une manœuvre de diversion attentionnelle en me promettant, par exemple, un bon petit resto... mais plus tard. L'idée est de présenter à mon cerveau une alternative positive sous forme de récompense motivante et surtout différée dans le temps, qui l'incitera à poursuivre la mobilisation des ressources nécessaires à l'atteinte de mon objectif. Pour que cette stratégie soit vraiment efficace, il faut que notre cerveau soit réellement convaincu que nous obtiendrons notre récompense. Il faut donc qu'elle soit réaliste et proportionnelle à l'effort intellectuel que je dois fournir pour terminer mon activité.

Pour ce hors-série,
→ My Mental Energy Pro ←
vous offre 2 mois d'accès gratuit
à son application avec le code:
MYHAPPYJOB

Bien nourrir son cerveau pour être plus performant

Par Aude Veret, fondatrice de Naturofit, <http://naturofit.fr/>

La performance cognitive est directement liée au bon fonctionnement de notre cerveau. Il est donc indispensable de disposer du savoir et des compétences nécessaires pour réaliser la tâche demandée mais il est au moins aussi important de se demander si notre cerveau est bien nourri afin de traiter correctement les informations nouvelles et stockées.

De quoi donc a besoin notre cerveau pour bien fonctionner ?

DE L'EAU

À l'image de tout notre organisme, notre cerveau est composé de 70% d'eau. La déshydratation ralentit les fonctions cognitives et provoque des maux de tête. Il est donc important de boire 1,5l d'eau pure par jour pour permettre à notre cerveau de bien fonctionner.

DU GRAS

Ce vaste réseau de neurones a d'abord besoin d'acides gras puisqu'ils composent 60% du poids sec de notre cerveau. Mais pas n'importe lesquels. Ce sont les acides gras polyinsaturés les plus importants, représentés notamment par les omégas 3 et les omégas 6.

On trouve les omégas 3 dans les poissons et en particulier les poissons gras (saumon, thon, hareng, maquereau, sardines...), les oléagineux (noix, noisettes, amandes, pistaches, noix de cajou...), certaines huiles végétales crues (colza, lin, carthame...) et les œufs de poules nourries aux

graines de lin.

LES OMÉGAS 6 sont présents en bonne quantité dans les graines et l'huile crue de tournesol, les huiles végétales crues de carthame, germe de blé, pépins de raisin, sésame.

Il est important d'assurer un apport de 1/4 entre LES OMÉGAS 3 et les omégas 6 pour bénéficier de leurs bienfaits sur nos capacités cognitives.

Les omégas 9 contenus notamment dans l'huile d'olive et dans les avocats sont également essentiels au bon fonctionnement du cerveau.

DU SUCRE

Le cerveau est un gros consommateur de sucre puisqu'il en consomme plus de 100g par jour. Pourtant, l'excès de sucre est toxique pour le fonctionnement cérébral et mène à un épuisement progressif. Ce paradoxe nous amène à comprendre que notre cerveau a besoin d'un apport régulier et modéré en sucre. Tout apport trop rapide en sucres provoque un déséquilibre de la dopamine et de la sérotonine et déclenche une réaction en chaîne qui entraîne entre autres, un stress et une fatigue chronique pour tout l'organisme.

Il faut donc privilégier les sucres lents que l'on trouve notamment dans le riz complet, le quinoa, les légumineuses (lentilles, pois chiches, haricots secs...) et les légumes. Tous les sucres rapides des biscuits, sodas et autres sucreries sont à éviter au maximum.

DES VITAMINES, DES MINÉRAUX ET DES ANTIOXYDANTS

Le cerveau a besoin de micronutriments spécifiques à son bon fonctionnement. La vitamine C participe à l'élimination des radicaux libres ; les vitamines du groupe B permettent une bonne utilisation du sucre par le cerveau et favorisent la sérénité ; le Fer est indispensable à l'oxygénation des cellules cérébrales... Afin de s'assurer d'un apport optimal en nutriments essentiels, il faut veiller à consommer des fruits frais et secs (de préférence entre les repas) et des légumes crus et cuits à chaque repas. L'alimentation est un allié indispensable au

bon fonctionnement du cerveau. Elle permet la construction des cellules cérébrales avec des matières premières de qualité et leur fonctionnement dans les meilleures conditions.

L'équilibre alimentaire participe également au maintien de l'équilibre du microbiote qui assure la protection de notre intestin. C'est un facteur essentiel au bon fonctionnement cognitif puisque l'intestin est notre deuxième cerveau. Un intestin sain est le gage d'une bonne gestion du stress et des émotions et d'une meilleure capacité de concentration.



L'IMPACT DE LA MÉDITATION & DU YOGA SUR LA PERFORMANCE AU TRAVAIL

PAR OLY
BeI

1/2
salarié français souffrent de stress au travail

Des salles dédiées à la méditation sont présentes chez :



RELAXATION



Diminution significative du **stress** et de **l'anxiété** même après une séance

Prévention des symptômes démence

EFFICACITÉ BOOSTÉE



Attention & concentration augmentée de **20%** après 1 séance

Augmente la créativité

Meilleure écoute



58%

Résonnent avec plus de **clarté** après une séance de méditation

Le yoga et la méditation permettent d'améliorer la qualité du sommeil, et donc, de se sentir plus énergique lors de sa journée de travail !



Améliore la **gestion de ses émotions** et diminue l'hypersensibilité

80%
des actifs souffrent de problèmes de dos

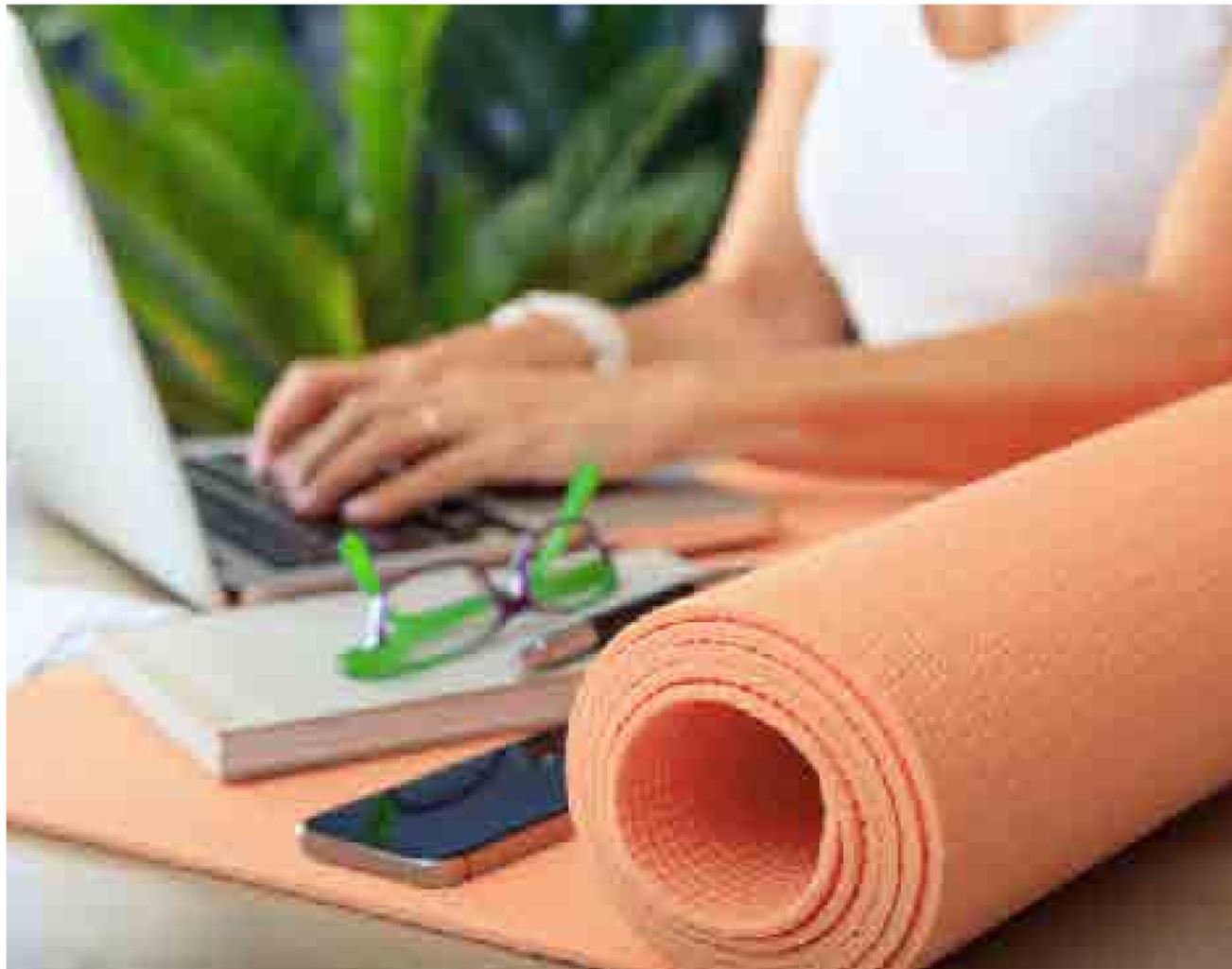
Le yoga **améliore la posture** adoptée au poste de travail, réduisant alors les douleurs vertébrales



Sources : Consulting Firm Statista (2017), Welcome to the jungle (2017), Harvard Medical School (2016)

Votre nouvelle routine performance en deux exercices de yoga

Par Lara Histel-Barontini, fondatrice de Happy Yoga et Happy Yvelines,
www.larahistelbarontini.com

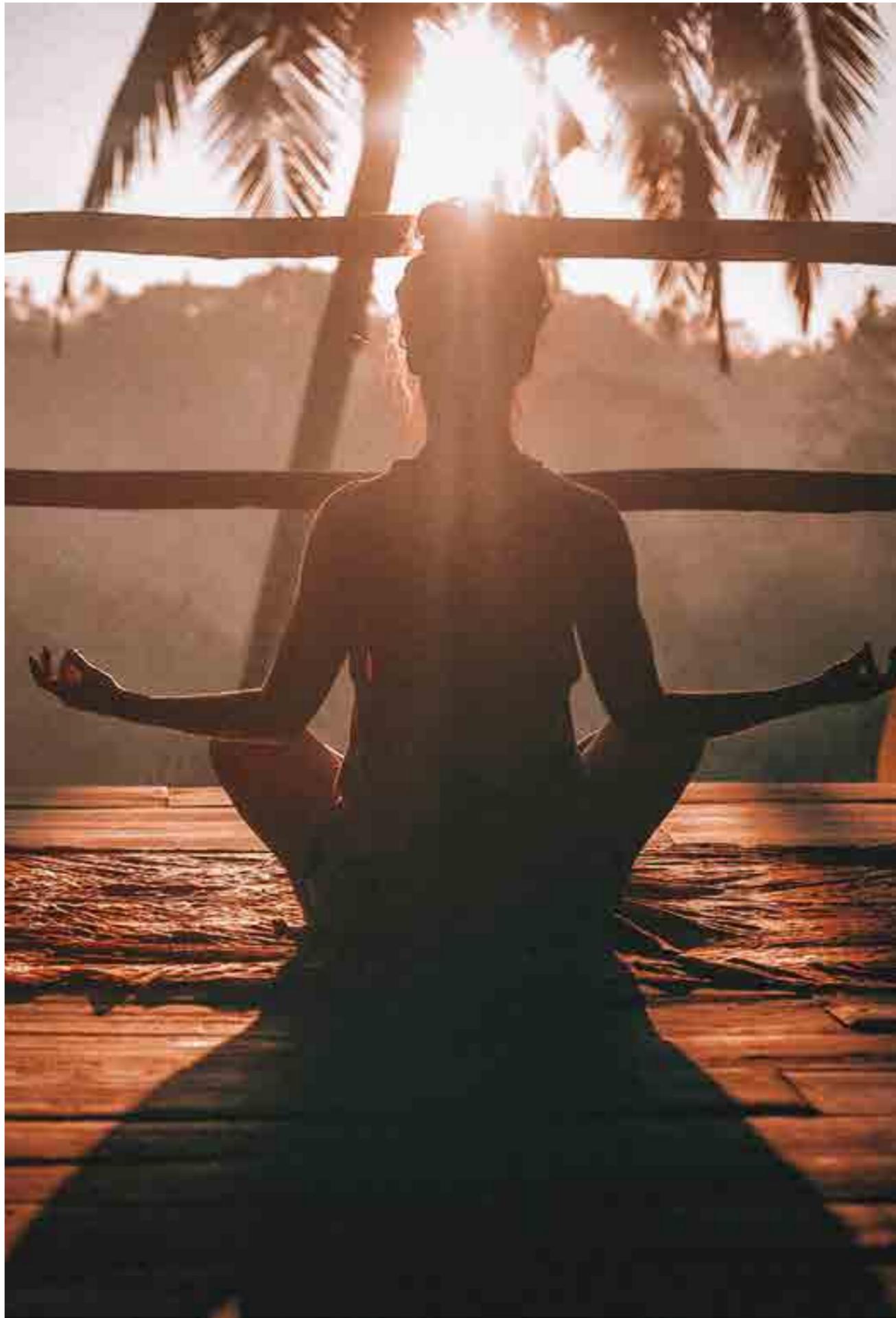


1° LA SALUTATION AU SOLEIL – SURYA NAMASKAR- AU BUREAU !

Voici un exercice simple et rapide à pratiquer au bureau afin de dynamiser votre corps et votre mental : la salutation au soleil – Surya Namaskar en sanskrit. Les yoginis la connaissent car elle est la posture emblématique du yoga. Cet enchaînement de positions accessible à tous ne nécessitent pas de maîtriser le yoga.
LET'S GO !

"UN GRAMME DE PRATIQUE VAUT MIEUX QU'UNE TONNE DE THÉORIE."
SWAMI VISHNUDEVANANDA





Nous vous suggérons de commencer par maintenir chaque posture quelques respirations par les narines (2 ou 3). Par la suite, sans forcer, vous pouvez lier le mouvement à la respiration (toujours en respirant par les narines) et bouger à partir de votre souffle, soit une respiration par mouvement tel qu'illustré sur l'image.

Si le temps et l'énergie vous le permet, pratiquer cette séquence six fois. L'intention étant une élévation optimale de votre Prana (énergie), approfondir la conscience du souffle et de votre corps physique (moment présent), calmer l'agitation de l'esprit et surtout prendre soin de vous !

2/ L'EXERCICE DU TRA- TAC QUI DÉVELOPPE LA CONCENTRATION ET LA VOLONTÉ

- En position debout, bien stable et enraciné (vous pouvez également être assis)
- Inspirez et levez un bras devant vous avec le pouce tendu (comme pour faire du stop)
- Lorsque le bras est à l'horizontal, retenez l'air dans vos poumons et tout en fixant le bout de l'ongle, puis ramenez doucement le pouce vers vous jusqu'à le faire venir toucher l'espace entre les sourcils
- Fixez le bout du pouce jusqu'à que la vue se trouble puis fermez les yeux.
- Lorsque le bout du pouce touche votre crâne, expirez puis fermez les yeux et en laissant le bras revenir le long de votre corps.
- Puis, ouvrez à nouveau les yeux et recommencez l'exercice Tra-tac 2 autres fois.

Vous êtes alors plus concentré, plus intériorisé et plus disponible !

« UN BON ARCHER ATTEINT LA CIBLE AVANT MÊME D'AVOIR TIRÉ. »
CH'AO PU-CHE

Je suis métamorphosée. Le « yoga salvateur » pour reprendre la formule de Maxime Fourny. Certains diront que j'ai changé, je pense que je me suis relevée. Cette pratique que je considérais comme un sport au départ est devenue le fondement de ma vie. J'ai pu enlever ce qui n'était pas essentiel pour moi. J'ai travaillé ma posture physique, mentale et émotionnelle. Chaque jour, je continue ce beau chemin qui me permet de devenir une belle version de moi-même !

Yoga, YUJ en sanskrit est l'union, l'union avec soi-même-son corps, son mental, ses émotions-, avec les autres, avec tous les êtres vivants.

Le yoga me permet de me concentrer, de revenir à mon souffle, une méditation en mouvement. Après mes salutations au soleil du matin, je me sens prête pour ma journée, corps et esprit reliés et je sais que je peux y revenir à chaque moment de la journée, une ressource qui me permet de revenir dans l'instant présent pour être plus performante !

Forte et souple comme le bambou, je m'adapte aux orages et aux tempêtes, et je reviens à ma forme initiale !

A BIENTÔT SUR LES TAPIS !

10 bonnes raisons d'encourager le sport au travail

Par Gymlib, <https://pro.gymlib.com/>

1. ATOUT CŒUR DU SPORT

Un peu comme l'atout dans un jeu de cartes, le sport présente de nombreux avantages et peut modifier le cours des choses. D'abord au niveau du cœur car la pratique d'une activité physique régulière peut contribuer à réduire le risque de complications cardiaques, notamment l'accident vasculaire cérébral (AVC). Comment l'expliquer ? Pas de mystère : **le cœur est un muscle qui doit être entraîné pour rester performant**. Et pour cela, rien ne vaut la pratique d'une activité dite « cardio ». Souvent mise à l'honneur dans les programmes de sport en entreprise, l'activité cardio correspond à un sport d'intensité faible à modérée pratiquée sur une longue durée. Marche rapide, course à pied, cyclisme, natation... toutes ces activités sont idéales pour faire travailler le muscle cardiaque et ainsi contribuer à sa protection !

2. CIRCULEZ, CIRCULEZ...

La pratique d'une activité physique régulière est également bénéfique pour la circulation sanguine. Celle-ci est en effet facilitée lors de l'effort, ce qui favorise **le transport de l'oxygène et des éléments nutritifs au sein de l'organisme**. Les muscles, les tissus... tout le corps est ainsi bien alimenté pour fonctionner à plein régime. Et ce n'est pas tout ! En contribuant à améliorer la circulation sanguine, le sport peut aussi lutter contre de nombreux troubles associés à la **sédentarité au travail**. Parmi eux figurent notamment la sensation de jambes lourdes, les crampes, le gonflement des pieds, le bleuissement de la peau à certains endroits, certaines rougeurs, la sensation de picotements dans les pieds...

3. UNE FORME OLYMPIQUE

L'effort physique régulier permet de **soutenir l'activité des muscles** et d'augmenter son tonus. La pratique d'une activité physique régulière contribue aussi à éviter les douleurs musculaires et prévenir la perte de masse musculaire liée au vieillissement.

Dans le Programme National Nutrition Santé, les autorités de santé publique rappellent également que la pratique d'une activité physique régulière permet d'améliorer **l'endurance, la souplesse, l'équilibre et la coordination**. Ce sont autant d'atouts qui peuvent se révéler extrêmement bénéfiques dans le quotidien des salariés ! Enfin, ne l'oublions pas : le sport est l'allié idéal pour garder ou retrouver la ligne. Les scientifiques sont unanimes : il faut bouger plus pour **lutter contre la prise de poids** et ainsi endiguer l'épidémie mondiale d'obésité. A vos marques, prêt, bougez !



4. UN SQUELETTE EN BONNE SANTÉ

Comme les muscles, les os ont besoin d'être stimulés pour rester en bonne santé. La sédentarité entraîne une diminution de la densité osseuse tandis que la pratique d'une activité physique régulière favorise le développement et le **renforcement osseux**. La sédentarité fragilise le cartilage articulaire alors que la pratique d'une activité physique régulière favorise la **motricité et la flexibilité des articulations**. Toutes les études démontrent d'ailleurs l'intérêt de l'exercice physique pour la prévention de l'arthrose.

5. « SELF DÉFENSE »

L'effort physique peut avoir l'efficacité du self-défense puisque peut contribuer à **renforcer les défenses de l'organisme** et à lutter contre de nombreux troubles. D'après une étude anglaise, faire au moins 2h30 de sport chaque semaine pourrait notamment contribuer à prévenir certaines infections comme l'obésité, le diabète, le cancer du côlon ou encore le cancer du sein.

Des effets positifs ont également été constatés pour la **prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS)** qui sont reconnus comme maladies professionnelles et constituent une cause fréquente d'absentéisme.



6. UN BOL D'OXYGÈNE

Voici un bienfait du sport qu'il est très facile à constater, vérifier et mesurer ! Il suffit par exemple de comparer l'essoufflement d'une personne sédentaire et d'une personne qui pratique une activité physique régulière après quatre étages montés ou un jogging de 5 kilomètres. Les résultats parlent d'eux-mêmes : **la capacité cardio-respiratoire est de meilleure qualité chez les personnes les plus actives**.

Plus la capacité cardio-respiratoire est élevée, plus l'organisme est endurant ! Cette aptitude a ainsi un impact dans de nombreuses activités, aussi bien dans le cadre des loisirs qu'au travail.

7. QUE DU BONHEUR !

Assez parler des bienfaits du sport sur la santé physique, qu'en est-il au niveau de la santé mentale ? Et bien, le constat est relativement similaire puisque la pratique d'une activité physique régulière ne manque pas d'atouts au niveau du cerveau. D'ailleurs, vous en avez sûrement déjà constaté les bienfaits. Vous rappelez-vous de cette **sensation de plaisir, de bien-être et de de satisfaction** après une longue balade, une sortie en vélo, un jogging ou quelques brasses ?

Oui, la pratique d'une activité physique peut réguler l'humeur, influencer les émotions, faire oublier les soucis du quotidien, redonner le sourire... Les bénéfices sur le plan

psychologique sont d'ailleurs tels que le sport est parfois présenté comme un **antidépresseur naturel**. Comment est-ce possible ? Lors de l'effort, des endorphines sont libérées au niveau du cerveau. Ce sont ces substances qui procurent l'état de bien-être après le sport et qui contribuent à lutter contre les états dépressifs.

8. STOP AU STRESS !

Comme évoqué précédemment, le sport peut avoir un effet anti-anxiété. Il peut aussi avoir un effet **anti-stress et anti-fatigue**, ce qui représente un atout non négligeable alors que plus d'un tiers des travailleurs déclarent **avoir déjà fait un burn-out** au cours de leur carrière. Une publication de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) conclut par exemple que l'activité physique peut contribuer à soulager les tensions, favoriser l'endormissement et lutter contre diverses formes d'insomnies.

9. DROIT À LA DÉCONNEXION ET À LA RELAXATION

Voici un autre sujet bien connu des services RH. S'il est souvent appliqué aux week-ends et aux jours de congés, il peut aussi être mis en place en complément d'un programme de sport en entreprise. Cette association est d'autant plus gagnante que la pratique d'une activité physique régulière permet de **favoriser la relaxation** ! Elle permet aux employés de s'accorder un moment « off » sans téléphone et sans connexion internet, et ainsi de prendre du recul sur le quotidien.

En offrant un moment de détente, le sport contribue aussi à **lutter contre la charge mentale** qui a souvent tendance à affecter la vie professionnelle et personnelle des salariés.



10. UN BOOSTER DE PERFORMANCE

Attention visuelle, vitesse de traitement de l'information, capacité d'organisation, résistance aux distractions, capacité de jugement, mémoire... toutes ces aptitudes semblent pouvoir être améliorées par la pratique d'une activité physique régulière.

D'ailleurs, la communauté scientifique s'intéresse beaucoup aux effets positifs de l'activité physique sur les fonctions cognitives. Les chercheurs sont convaincus que ces bénéfices pourraient profiter aux personnes âgées et pourraient être utilisées en **prévention du vieillissement cérébral**. Des effets positifs ont d'ores et déjà été constatés pour ralentir le déclin de fonctions cognitives.



Augmenter sa performance... grâce à la micro-sieste!

Par Nap & Up, <https://nap-and-up.com/>

Chez Nap&Up, pas besoin d'outils pour mesurer notre performance, on a une façon bien à nous de le sentir... la micro-sieste. Après un bon repas ou quand les neurones ont un peu trop chauffé dans la journée.. et surtout quand il devient difficile de se concentrer ou d'effectuer une tâche, on file à la sieste ! Gaultier, la nouvelle recrue Nap&Up en apprécie les bénéfices depuis un mois : "Avant je n'en pratiquais pas, maintenant c'est devenu indispensable dès que j'ai un coup de barre"; "Je me pose 20 minutes et en revenant au bureau je peux continuer sereinement ce que j'étais en train de faire".

Selon une étude (et pas n'importe laquelle!) de la NASA, une micro-sieste de 20 minutes permettrait une augmentation de la performance et de la créativité de 35%. Il est facile d'imaginer la performance que les entreprises gagneraient sur une semaine si leurs employés étaient autorisés à faire 20 minutes de sieste quand ils en ressentent le besoin.

Une autre étude, cette fois-ci réalisée par les chercheurs de l'Université de Hertfordshire au Royaume-Uni ont démontré qu'il existait une relation entre la sieste et le bonheur. Ils ont tout d'abord classé en trois catégories 1000 participants : les personnes ne réalisant pas de

siestes, ceux faisant des siestes courtes de moins de 30 minutes et ceux faisant des siestes longues de plus de trente minutes. Les résultats démontrent que les personnes faisant des siestes courtes étaient davantage heureuses (66%) que les personnes qui n'en faisaient pas (60%) ou que celles faisant des siestes longues (56%). Il va de soi de déduire qu'être heureux dans son environnement de travail nous pousse et nous donne l'envie d'être plus efficace et performant. C'est ce que nous dit Richard Wiseman, un des principaux auteurs de l'étude, qui encourage la pratique de la sieste dans le cadre du travail "Un grand nombre de recherches montrent que les siestes courtes stimulent la performance".

Et ce n'est pas le seul à le dire! Brice Faraut, neuroscientifique et expert dans le domaine du sommeil et de la sieste explique que "Faire une sieste c'est gagner de la vitalité et des performances". Dans son livre Sauvés par la sieste il nous raconte comment nous sommes actuellement de plus en plus surmenés et quels sont les nombreux bienfaits liés à la sieste qui sont encore aujourd'hui (trop peu) méconnus.

ALORS, VOUS EN DOUTEZ ENCORE?



Quand silence rime avec performance

Par Audrey Berté, membre de L'Académie Spinoza, <http://academiespinoza.fr/>

« **UN MOTEUR SILENCIEUX AUX PERFORMANCES SUPÉRIEURES AUX MOTEURS BRUYANTS !** » **CE POURRAIT ÊTRE L'ARGUMENT COMMERCIAL D'UN VENDEUR DE GROSSES CYLINDRÉES ...VOIRE D'ASPIRATEUR. MAIS ICI, ON PARLE QVT ! ET NOTRE PROPOSITION EST DE REMPLACER « MOTEUR » PAR « CERVEAU » : UN CERVEAU SILENCIEUX AUX PERFORMANCES SUPÉRIEURES AUX CERVEAUX BRUYANTS ! CHICHE ?**

Il y a, d'un côté, le bruit extérieur : la sonnerie des téléphones, les bips des notifications, les conversations des uns et des autres, la circulation dans la rue, les bruits de porte... Et de l'autre, les bruits intérieurs : nos pensées, nos raisonnements, nos questionnements, nos ruminations ...

Sur nos lieux de travail, notre cerveau n'a souvent plus de répit. Et lorsqu'il quitte le bureau, ce sont les autres bruits de la vie qui prennent le relais. Au milieu de tout ce brouhaha, on se doit souvent d'interagir, d'avoir une opinion, de prendre part aux conversations, de commenter. La parole alimente le bavardage mental et le cerveau peut à la longue saturer.

Parfois, l'impression de ne plus y voir très clair, d'avoir du mal à prendre des décisions et la sensation d'un manque de ressourcement profond s'installent et perdurent.

NOUS NE FAISONS AUJOURD'HUI PLUS ASSEZ SILENCE !

Le silence a pourtant une fonction essentielle pour la récupération d'énergie et le bon fonctionnement de notre cerveau. Clarifier ses pensées, distinguer ses émotions, libérer de l'espace pour la créativité, écouter son intuition, faire émerger un avis vraiment personnel ... sont autant de bienfaits possibles grâce au silence.

Le célèbre dicton rappelle que « la parole est d'argent mais le silence est d'or ». Alors ne plus autant parler, se mettre à l'écoute de soi et des autres sans autant de distractions intérieures et extérieures, prendre le temps de s'écouter avant de s'exprimer, bref ralentir l'alimentation de notre cerveau aurait-il des vertus en or ?

Oui, et notamment en terme de performance ! Plus de silence dans une vie professionnelle joue sur :

• **LA CONCENTRATION** : de nombreuses études montrent que les personnes sont interrompues dans leur tâche de travail par les bruits ou les sollicitations toutes les 3 minutes et que le temps perdu à cause de l'interruption est supérieur au temps de l'interruption même. Des espaces de travail silencieux ou des salles dédiées au silence peuvent favoriser notre attention, augmenter notre capacité à travailler efficacement.

• **LA CRÉATIVITÉ** : des temps de déconnexion de nos environnements bruyants, loin des nombreuses sollicitations,



favorisent la rêverie, la contemplation et l'émergence d'idées. Ces temps en apparence a-productifs le sont en réalité énormément car ils permettent au cerveau de trier, ranger, hiérarchiser les infos traitées. Le mental n'est plus autant encombré et comme sur un disque dur que l'on a défragmenté, un nouvel espace devient disponible pour les idées neuves, les solutions inattendues.

• **L'ÉCOUTE DE SOI** : l'interaction permanente avec son environnement professionnel nous oblige à porter constamment les costumes de la vie sociale et peut nous éloigner de qui nous sommes vraiment. Passer du temps sans interaction avec les autres, dans le silence, est une expérience qui favorise l'écoute de soi. Quel est vraiment mon avis sur ce sujet ? Qu'ai-je réellement envie de répondre à ceci ? Quelle décision est la plus alignée avec mes valeurs ? Si des temps de

silence étaient intégrés à nos réunions, il est probable que les prises de paroles qui s'en suivraient seraient plus justes et efficaces.

• **LE DÉVELOPPEMENT DE L'INTUITION** : pour écouter son intuition, il convient de réduire les distractions et de faire silence en soi car notre petite voix porte bien son nom : petite ! Elle murmure à notre oreille des réponses à nos questions, elle chuchote la parole qui pourrait nous guider le mieux. Si nous parlons trop, si notre attention est distraite par les bruits extérieurs et notre mental est trop agité, il est fort probable que nous passions à côté de ses messages. Nourri de notre intuition, nos prises de décisions peuvent être plus rapides, nos choix sont plus clairs

• **LE QUESTIONNEMENT DU SENS** : dans l'action et l'interaction permanentes, comment

ne pas perdre le fil de ses besoins et désirs lorsque tout va vite, que c'est la course incessante aux résultats, aux idées, aux changements, aux innovations ? On peut même en perdre le sens de notre action professionnelle. Pourquoi ai-je choisi cette entreprise ? Que m'apporte ce travail au juste ? Quelle est ma place dans cette société ? Se mettre en retrait et en silence c'est la possibilité de créer autour de soi une caisse de résonance

dans laquelle ce type de questions quasi existentielles pourra trouver des réponses.

Alors oui, un cerveau silencieux permet d'atteindre de meilleures performances au travail. Et créer des zones propices au silence dans l'entreprise contribuent à une meilleure qualité de vie dans l'espace professionnel.

DES RETRAITES LAÏQUES EN SILENCE « CORPORATE » POUR LE RESSOURCEMENT ET LA PERFORMANCE COLLECTIVE

Pour goûter aux bienfaits du silence, il existe des retraites laïques telles que le Point de ... Chut ! C'est un lieu séculier qui n'impose pas de cadre spirituel et qui permet à tous de pouvoir faire l'expérience du retrait, de la déconnexion et bien sûr, du silence. Cette expérience ressourçante amène naturellement les participants à un questionnement sur eux-mêmes et à l'introspection.

Au cours de la retraite, des ateliers sous forme de cercles de parole et d'écoute profonde sont proposés pour faire cheminer l'équipe vers une cohésion authentique et durable qui mène à plus de performance. Cette expérience du silence est par ailleurs encadrée par 3 séances de coaching (une avant, une pendant et une après la retraite) pour accompagner chaque participant à tirer le meilleur bénéfice de son temps de déconnexion et de ressourcement. Plus d'infos : www.lepointdechut.fr



ELLES ONT TESTÉ... ET APPROUVÉ !

GÉRALDINE DUPRÉ : « Quelle superbe expérience! Se ressourcer, se reconnecter à la nature, à soi, à son équipe, aux valeurs qui nous relient, à sa créativité... Et si en bonus, on parvient comme moi (si si, j'ai réussi ☺) à déconnecter c'est un vrai Bonheur ! »

AMÉLIE MOTTE : "J'avais du mal à y croire mais si, c'est possible de faire de la cohésion d'équipe...en SILENCE ! Et c'est même extrêmement puissant !"



La joie, l'émotion de la performance

Par Anne-Valérie Rocourt, fondatrice de Joyissime, www.joyissime.com



« La joie est le passage de l'homme d'une moindre à une plus grande perfection ». C'est ainsi que Spinoza définit la joie. Et pour moi, cette citation résonne vraiment. Mais quel est donc le lien entre cette phrase de Spinoza et la performance ?

En cherchant ce qui se cache derrière le nom performance, j'ai trouvé diverses définitions : succès remporté par une personne, rendement très élevé ou exceptionnel, résultat obtenu dans une compétition.

La performance recouvre donc des notions comme les résultats, le rendement, le succès. Et le pont pour atteindre cela, ce sont toutes ces expériences qui nous

permettent d'apprendre, de progresser, de nous dépasser. Dans ces expériences, la joie est le signe que nous augmentons notre puissance vitale et que nous évoluons un peu plus vers l'expression de notre potentiel – retour à Spinoza. Depuis le petit enfant qui réussit vaillamment ses premiers pas jusqu'à l'adulte qui obtient le poste rêvé, la joie accompagne chacune de nos victoires. La joie naît dans l'effort créateur. Elle est l'expression d'un élan vital.

C'est cette force qui nous porte quand nous apprenons sur un nouveau sujet, quand nous nous frottons à un défi, quand nous exprimons notre singularité. La joie survient rarement quand nous sommes seuls dans notre bureau, établissant notre

liste de choses à faire tout en pensant aux mails en attente et aux réunions à venir. Elle s'invite quand nous orientons notre énergie vers l'effort, quand nous nous concentrons dans le dépassement, quand nous exprimons le meilleur de nous-mêmes. De même que l'enfant grandit en faisant des expériences dans le bac à sable, le monde du travail peut être vu comme un formidable terrain de jeux pour nos expériences de dépassement.

Lorsque nous réussissons quelque chose, quand nous sommes dans la « performance », nous ressentons de la joie. C'est plus l'effort fourni que sa conséquence, le succès, qui en est la source. L'effort peut consister à explorer des sujets inconnus, nous exprimer quand nous n'osons pas nous affirmer face aux autres, exceller sur un dossier difficile, nous exposer en public quand nous sommes timides... Tous ces verbes commençant par ex indiquent qu'il s'agit d'aller vers l'extérieur. Osant sortir de notre zone de confort, nous nous donnons la possibilité de découvrir de nouvelles sources de joie. Sortir de sa zone de confort, cela peut impliquer d'effectuer différemment nos tâches pour mieux exprimer nos talents, de se former à de nouvelles compétences pour évoluer, d'oser dire non quand ce que l'on nous demande heurte nos valeurs... Ce n'est pas toujours facile ni agréable, mais la joie nous tient la main tout au long du chemin. Elle est l'émotion de la performance !

Dans le jeu du travail, la performance est parfois associée à la compétition. Nous souhaitons obtenir ce poste aussi convoité par d'autres, remporter la plus grosse augmentation de salaire, avoir davantage de signes de reconnaissance. Notre tendance à nous comparer est à l'œuvre, suractivée par la peur de perdre notre emploi, dans un environnement de plus en plus précaire. La compétition apparaît

alors comme l'attitude la plus raisonnable, en écho à la loi du « chacun pour soi ».

Observons la compétition et les performances induites par le spectre de la joie : si nous remportons une victoire contre les autres, il se peut que nous ressentions une allégresse passagère, au moment du triomphe ; mais il y a peu de chances que le chemin pour y parvenir soit pavé de joies. Puis, une fois la compétition gagnée et la performance établie, il faut encore conserver sa supériorité. Là nous nous épuisons à préserver nos privilèges. Il ne s'agit évidemment pas de renoncer à évoluer et à progresser, mais quand le moteur est dans la comparaison avec les autres, ou dans la perception d'une menace à combattre, il est peu probable que la destination soit celle de la joie profonde.

Si on oppose compétition et coopération, on imagine aisément comment cette dernière peut, à tout moment, procurer des élans enthousiasmants. Le souci de la performance envers et contre tout – et tous – nous prive d'un lien essentiel : le lien à l'autre. Il y a tant de joie dans la réussite collective, au service d'un objectif commun : une joie qui se manifeste tout au long du projet, sans attendre d'éclater seulement à la fin. Et, dans cet élan de coopération, quel que soit le résultat final, la joie du lien est là, dans une communion qui transcende l'objectif commun. On voit bien la différence avec la performance solitaire, qui nous assèche et nous condamne à des joies furtives. Et, alors que notre réaction primitive nous fait plutôt pencher du côté de la compétition contre un ennemi présumé, nous pouvons toujours choisir de voir l'autre comme un allié a priori.

LA PERFORMANCE QUI NOUS PRIVERAIT DE CETTE ALLIANCE SERAIT ASSÉCHANTE, NOUS ÉLOIGNANT DE L'ENTHOUSIASME, L'INSPIRATION, LA JOIE.

5 idées pour une semaine de la QVT réussie

Par Windoo, <https://windoo.fr/>

En panne d'inspiration ? Pas de panique ! Un top 5 des activités vous attend à la fin de l'article.

Une livraison de fruit : L'idée peut sembler facile mais quoi de mieux qu'une livraison de fruits pour se lancer dans la qualité de vie au travail ? Imaginez un peu : fini le petit creux à dix heures et le ventre qui gargouille jusqu'au déjeuner ! L'occasion pour vos collaborateurs de partager un moment de convivialité et de manger des produits frais et éco-responsable. Entre les enfants, le travail et les contraintes du quotidien, difficile de trouver le temps d'aller faire le marché ! Réjouissez-vous : c'est le marché qui vient à vous !

La sophrologie : Cette discipline puise ses enseignements du yoga, de la méditation et de la relaxation. Son but est de détendre le corps et l'esprit pour améliorer l'épanouissement, le sommeil ou encore la concentration. Des vertus très appréciables en entreprise car grâce à la sophrologie, vous serez plus épanouis au quotidien et appréhendez votre travail avec plus de sérénité. Mais surtout, c'est un moment pour soi. Le temps de se concentrer sur ses attentes et ses envies : un moment hors du temps dans un quotidien parfois surchargé.

Le Team Cooking : Cuisiner avec ses collègues sous les conseils avisés d'un chef cuisinier ? C'est possible et même fortement recommandé ! Pour découvrir de nouveaux plats et surtout échapper aux pasta box du midi, le Team Cooking est l'activité

idéale. Le temps de cuisine sera bien entendu suivi d'une dégustation collective du repas : l'occasion idéale pour renforcer les liens d'une équipe et passer un moment agréable. Il va de soi que le choix du plat vous revient : rassurez vos collègues végétariens, ils n'auront pas à cuisiner une tête de veau...

Un atelier de développement personnel : Vous avez envie de vous améliorer sur un point en particulier ? Vous êtes simplement curieux ? Les ateliers de développement personnel vous permettent de développer vos compétences sur différents sujets comme la maîtrise du stress et des émotions ou encore la prise de parole en public ! L'avantage de ces compétences est leur transversalité : elles peuvent être utiles non-seulement à presque tous les postes d'une entreprise, mais aussi dans la vie privée. Êtes-vous prêt à devenir la meilleure version de vous-même ?

Le massage assis : La coqueluche des activités en entreprise s'invite dans la semaine de la qualité de vie au travail ! Si le massage assis est aussi prisé c'est parce que son format correspond parfaitement à la sphère professionnelle. D'une durée de 15 minutes, le massage assis ne vous arrêtera dans votre travail que pour quelques instants ; juste le temps de recharger vos batteries. De plus, pas besoin de quitter vos vêtements ; il se pratique habillé et sans huile de massage. Mais surtout, parmi ses nombreuses vertus on compte la réduction du stress, le gain d'énergie et l'augmentation de la concentration chez

les patients. **Cerise sur le gâteau, pas besoin d'attendre pour qu'il agisse : son action est immédiate ! C'est l'activité idéale en entreprise tant par son côté pratique que par son efficacité sur les collaborateurs.**



Merci à tous nos Happy Contributeurs !

Zest

RECONVERSENS

la WE BOX

Kaperli

KANIDU

Oser rêver sa
Carrière

Coach me
Happy

OLY
Be

DECO
FOR
DESK

COCO
WORKER

my Mental Energy
PRO

ART
FOR
me

CHIEF HAPPINESS OFFICER
L'ÉTINCELLE
CHO
PARTAGER • INSPIRER • AGIR

Comment ça va ?
Mieux que jamais... avec
l'apaisement retrouvé grand!

AWEN
L'Art d'inspirer l'entreprise.

COUISPOON

Chasseur de stress

Bérangère Touchemann
coachingprocarriere.com

W

bloom'r

BLOOM
AT WORK

COHÉRENT

NOVA VITAM

Institute of
NeuroCognitivism

MERCI À FLORINE CAUCHIE, MAQUETTISTE ET
GRAPHISTE, À ALBANE DEVOUGE, ILLUSTRATRICE.

JOYSSIME

Temps et Equilibre

NAP
& U

Académie
Spinza
Branche formation de la Fabrique Spinza

l'art du yoga

MPI
conseil

Gymlib

Naturofit

www.EFFERE-SCIENCE.FR
Expérience & STRESS-MANAGE