



BRAIN BOOSTER  
TRANSFORMATION ENABLERS

Relier et Agir pour Rebondir

Réflexions pour une nouvelle écologie de la performance



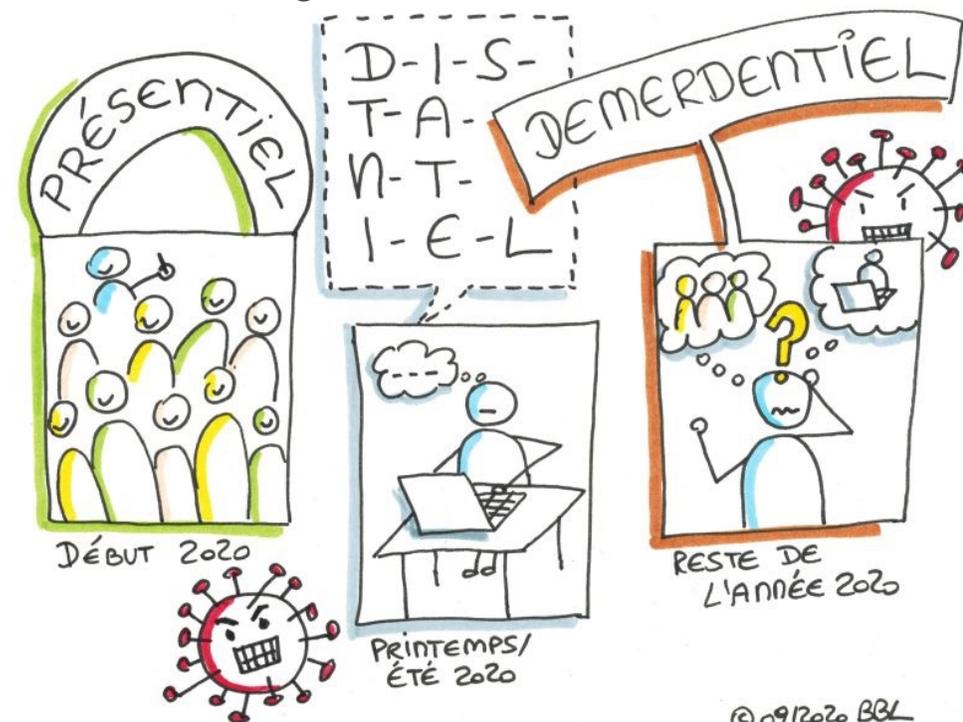
## Avant propos

- ❑ Dès le début du confinement le 17 mars 2020, nous avons échangé avec nos clients, entre nous, lu, observé, réfléchi...
- ❑ Il a semblé contre intuitif de dégager le temps pour prendre du recul pour tirer les leçons des conséquences pour l'entreprise de la pandémie tant les contraintes opérationnelles et business sont prioritaires .
- ❑ Et pourtant... nous avons depuis mars 2020 la conviction qu'il importe, avant de repartir dans un mode réactif et « sur actif », de prendre ce temps de réflexion et d'échanges, se relier, pour donner aux entreprises les moyens de leur résilience individuelle, collective et organisationnelle dans l'objectif de se remettre en capacité d'agir vers une Ecologie de la Performance au service d'entreprises porteuses de sens.



La pandémie de la Covid 19 touche le monde entier et plus de trois milliards de personnes se sont trouvées confinées, frontières fermées. Même si nous pensons entrevoir le bout du tunnel, « retour à la normale », à la vie « comme avant » ne nous paraît pas réaliste.

- ❑ **Hier** : nos modèles socio-économiques et les organisations sont conçus pour naviguer dans un environnement stable. Les entreprises investissent temps homme et énergie dans les stratégies et prévisions à 2, 5, 10 ans. Ce sont des paquebots à mouvance lente.
- ❑ **Aujourd'hui** : du jour au lendemain les prévisions sont devenues caduques devant l'imprévisible avec l'obligation de prendre en compte un nouveau paradigme souvent dans le cadre fixe de nos lieux de vie. La frontière vie professionnelle et personnelles a cédé. Les prévisions les plus optimistes des Chief Digital Officers sont totalement dépassées. La planète entreprises télétravaille ad nauseam. Teams, Zoom et Skype sont devenus nos bureaux, salles de réunion et machines à café, nous vivons le téléphone greffé à l'oreille. Le quotidien Libération évoque mi septembre 2020 le « mi-présentiel, mi-distanciel, complètement démerdentiel ». Cette réalité se prolonge...





## ... et questionnement

❑ Et dans le même temps, nous avons développé des nouvelles compétences, des trésors de flexibilité et de ressources agiles, nous sommes devenus les champions du test & learn et nous pivotons quotidiennement.

❑ **Et demain ?**

L'incertitude est devenue la nouvelle norme.

- A l'heure des itérations confinement/ déconfinement progressif s'opère selon des modalités souvent incertaines et imprévisible, comment envisageons nous l'avenir ?
- Allons nous revenir – un jour - au bureau comme « avant » ? Au « business as usual » ?
- La Covid a-t-elle été un accélérateur et un révélateur des difficultés du monde d'avant?
- Quelle empreinte auront laissé ces semaines de confinement ?
- Quelles sont les compétences clés pour réussir les défis qui se présentent à nous?
- Quelles sont les réflexions structurantes que cette pandémie aura générées ?

Quels que soient les contours de demain, nous ne pouvons être dans le déni, et faire « comme si de rien n'était », prendre le risque de faire dérailler la machine sans prendre en compte le capital humain.



# Les clés du rebond

## Conjuguer Résilience et Performance

Dans le contexte mondial singulier lié à la pandémie, la relance de l'économie et la vitalité des entreprises passent par les hommes qui les composent. Confinement et déconfinement alternatifs nous mettent tous à rude épreuve tant au plan professionnel que personnel. Au moment où il importe plus que jamais de mobiliser les forces vives de l'entreprise, dirigeants et collaborateurs sont épuisés et les risques d'usure et de désengagement élevés. Parmi les possibles conséquences: le risque de hausse d'arrêts maladie et d'absentéisme, l'augmentation du turn over, la baisse de la qualité de travail et la détérioration de l'image de l'entreprise.

La résilience commence par l'acceptation que la vie va reprendre... mais pas comme avant. Il apparaît vital de créer les conditions de travail qui préservent la vitalité physique, mentale et émotionnelle aujourd'hui éprouvée des collaborateurs (trop ou pas assez de travail, temps consacré au virtuel, peurs pour l'avenir, usure psychologique...) et redéfinir collectivement le sens et la mission de nos entreprises.

Les clés du rebond, ce qui permettra à la balance de pencher du bon côté vers le **retour de l'engagement et de la motivation**, c'est le **développement de notre capacité de résilience**.

Bien avant la pandémie, il a déjà été démontré que les qualités et compétences liées à la résilience ont un impact majeur sur la performance des individus et des organisations.

危機 ou crise en chinois, japonais et coréen juxtapose 危 qui signifie « danger » et 機 « opportunité ».

**Et si cette crise majeure que nous traversons était une opportunité et l'occasion d'intégrer les paramètres de la résilience dans les compétences clés à développer?**



## Conjuguer Résilience et Performance: quelques points de repère

Boris Cyrulnik<sup>(1)</sup> définit ainsi la résilience : « Il s'agit de la **capacité à vivre, à réussir et à se développer en dépit de l'adversité. La résilience, c'est la reprise d'un nouveau développement après un traumatisme, et elle s'applique aussi aux entreprises.** Après un choc, une crise, certaines sont traumatisées, mais se relèvent. Le trauma peut être collectif et individuel et concerner tant l'entreprise que les individus qui la composent » (...). « Nous ne sommes pas tous égaux devant la résilience » affirme-t-il. (...) « Le rôle des dirigeants, des managers et des RH est de faire savoir à chaque collaborateur qu'il est important, de lui montrer qu'on le prend en considération et qu'on lui fait confiance. Ils doivent soutenir et accompagner leurs équipes, rompre la solitude de chaque salarié, et entretenir le lien; dès maintenant ».

### Résilience individuelle

Une étude de la Loughborough University <sup>(2)</sup> a déterminé 6 qualités et compétences liées à la résilience qui distinguent les « high achievers »:

Une personnalité positive et proactive, la capacité à tirer des leçons d'une expérience stressante, à prendre du recul de façon consciente, la flexibilité et l'adaptabilité pour résoudre les problèmes émergents, garder un équilibre et ne pas se laisser engoutir par leur profession, reconnaître l'importance du soutien social, professionnel et personnel.

### Résilience organisationnelle

Dès 2017, la norme ISO 22316 « Security and resilience - Organizational resilience - Principles and attributes » <sup>(3)</sup>, définit la résilience organisationnelle comme la capacité d'une entreprise à absorber et à s'adapter à l'imprévisible en continuant à délivrer ses objectifs. Cette norme établie par des experts internationaux détaille les caractéristiques qui permettent aux entreprises de développer ces compétences.

Dans un article publié par McKinsey <sup>(4)</sup>, les auteurs soulignent que la **résilience est l'une des clés de survie et de prospérité des entreprises**, à tel point qu'ils prévoient que les investisseurs vont mettre au point des indicateurs pour évaluer la capacité de résilience des entreprises face à des crises externes telles que les pandémies. Leur analyse montre que les entreprises performantes auront su revoir leurs priorités pour que les facteurs de la résilience deviennent un pilier de leur réflexion stratégique au même titre que les coûts et la performance.

<sup>(1)</sup> Boris Cyrulnik, neuropsychiatre et auteur de nombreux ouvrages a popularisé le concept de « résilience » Interview, Courrier des Cadres, 20 avril 2020

<sup>(2)</sup> Ordinary magic, extraordinary performance: psychological resilience and thriving in high achievers, Mustapha Sarkar and David Fletcher (Loughborough University), June 2014 <https://www.lboro.ac.uk/media-centre/press-releases/2014/june/study-reveals-features-of-resilience-and-thriving-amongst-high-achievers.html>

<sup>(3)</sup> ISO 22316 Organizational resilience, Principles and attributes , 2017 <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en>

<sup>(4)</sup> The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal, Kevin Sneader and Shubham Singhal, McKinsey & Company, April 2020

# Les axes de réflexion pour développer L'écologie de la PERFORMANCE



## L'ÉCOLOGIE DE LA PERFORMANCE

individuelle, collective et organisationnelle

dans le respect et l'épanouissement durable de chacun des  
écosystèmes

=

# 100% des performances

Business

Individuelle et collective

Environnementale et sociétale



## Se questionner ensemble pour rebondir

- ❑ S'engager vers la résilience, c'est sortir de la résistance et accepter qu'individuellement et collectivement la Covid 19 et ses conséquences ont été / sont un traumatisme individuel, collectif, macro et micro économique qui affecte tous les aspects de nos vies ET que nous pouvons développer des compétences nouvelles. Cette étape est le préalable indispensable à la création d'une nouvelle Ecologie de la Performance.
  
- ❑ Nous ne sommes pas égaux dans notre capacité de résilience:

  - ❑ Quel leviers l'entreprise va-t-elle choisir d'actionner pour favoriser cette compétence de résilience qui permettra une reprise écologique, donc durable pour chacun?
  - ❑ Comment créer des espaces pour mettre des mots sur ce qui a été/est vécu pour rebondir?
  - ❑ Comment développer ses ressources internes, ses ancrages, son énergie pour déclencher le processus de résilience pour sortir individuellement et collectivement du confinement?
  - ❑ Comment les plus résilients peuvent-ils devenir des tuteurs de résilience et aider les autres à rebondir?
  - ❑ Comment les dirigeants peuvent-ils se recentrer, prendre le recul nécessaire pour prendre les bonnes décisions en intégrant l'incertitude?
  - ❑ Comment accepter l'incertitude en toute lucidité et incarner un leadership authentique et crédible?
  - ❑ Comment ajuster ambition business et ressources physiques et psychiques des collaborateurs?
  - ❑ Sortir de la crise va nécessiter des ressources de créativité, d'énergie, d'engagement et de motivation. Comment faire le lien entre performance et bien être?



# Se questionner ensemble pour rebondir

## Comment tirer profit des enseignements issus de confinement :

- Comment adapter les outils et pratiques de gouvernance, dont la planification dans l'incertitude, quand l'avenir est imprévisible et le risque impossible à quantifier?
- Qu'avons-nous envie de conserver des nouvelles modalités de travail que nous avons été dans l'obligation de mettre en place et notamment l'utilisation des outils digitaux qui ont permis le télétravail, les réunions à distance, la formation à distance etc. ?
- Quels nouveaux modes de management ont été expérimentés? La fonction managériale devrait-elle évoluer?
- Quelles nouvelles compétences développer dans ce nouveau contexte
- Avons-nous de nouvelles attentes vis-à-vis de nos entreprises ? De nouvelles envies sur notre contribution?
- Quel impact les questions sociétales générées par le Covid 19 (environnement, productivité, solidarité, etc.) vont-elle avoir sur l'entreprise?
- Comment chacun va-t-il participer à la définition collective du futur de l'entreprise, au sens de son activité?



## Nos axes de réflexion

La résilience est une compétence qui comporte une part d'inné et une autre d'acquis.

Nous pouvons développer nos acquis tout au long de notre vie pour rebondir et notamment autour de deux axes:

ReLier : Créer un espace de partage protecteur, véritable tuteur de résilience et de développement

Agir : Soutenir et rendre possible l'action face aux difficultés, à l'adversité acceptable

ReLier : Se relier à soi et aux autres en construisant un espace de parole pour que chacun puisse verbaliser, partager les difficultés auxquelles il est confronté. C'est faciliter l'expression des émotions associées et augmenter le niveau de conscience de chacun en s'inspirant des situations concrètes. Se relier permet également d'élargir les points de vue, savoir regarder les aspects positifs et apprendre à prendre soin de ce qui est ressourçant pour nous. Dans cet espace, la qualité relationnelle permet de mettre en place des processus d'apprentissages individuels et collectifs.

Agir : C'est soutenir la compréhension, les apprentissages, les décisions pour rendre possible l'action, la soutenir et sortir de l'immobilisme qui peut se traduire – aussi - par de l'hyperactivité. Les apprentissages sur soi, la compréhension de la situation, des difficultés, des options possibles, capitaliser sur les effets de l'action et pouvoir soutenir celle-ci dans le temps. Dans cet « agir » se niche l'émergence et la valorisation des ressources internes de chacun, substrat du renforcement de la résilience.

La Covid nous oblige à penser l'action avec ses contraintes de gestion des risques sanitaires dont la distanciation fait partie. Dans ce contexte nous devons créer et mettre en œuvre l'**environnement distanciel et présentiel** pour rendre le travail des deux axes précédents possible. Nous devons donc aussi penser les actions de développement et de renforcement de la résilience dans des espaces virtuels synchrones et asynchrones pour Relier et Agir dans un ensemble plus écologique et durable pour les organisations et les hommes/femmes qui les composent.



# Des options d'accompagnement ...

## Notre approche

- 1 – Faire un diagnostic de la résilience individuelle, collective et organisationnelle votre département / entreprise grâce à un **baromètre** créé spécifiquement pendant le confinement
- 2 – Analyser et comprendre la photographie de votre entreprise, créer le cadre pour se poser ensemble les questions structurantes
- 3 – Elaborer le plan d'accompagnement permettant de renforcer la résilience organisationnelle, collective et individuelle, développer de nouvelles compétences pour faire renaître l'engagement et l'énergie, générer votre Écologie de la Performance

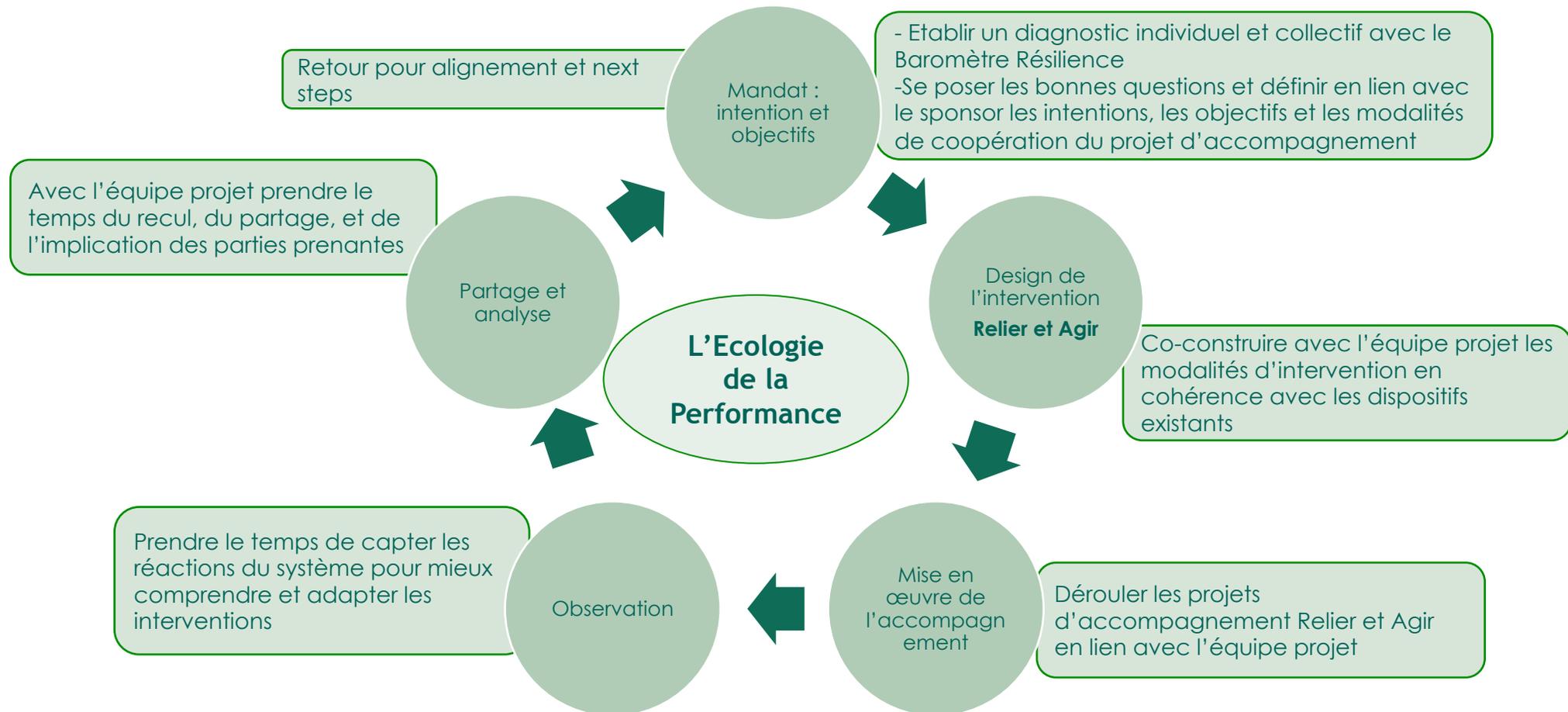


# Notre philosophie d'accompagnement

## Une modalité innovante:

Un préalable de 2 réunions de 2 heures pour définir les grandes lignes du programme d'accompagnement  
Se poser ensemble la question du **STOP** ou **GO**

Un processus en co construction et coopération pour accompagner un système vivant dans un environnement incertain et mouvant





MERCI !

BRAIN BOOSTER

TRANSFORMATION ENABLERS

Suzanne Peters

[Suzanne.peters@brainbooster.global](mailto:Suzanne.peters@brainbooster.global)

06 09 83 65 58

[www.brainbooster.global](http://www.brainbooster.global)