



**Alexia Michiels,**  
cofondatrice du Resilience  
Institute Europe:  
«Il faut rappeler aux leaders  
l'impact qu'ils ont  
sur les autres»

«Il y a eu trop longtemps une opposition entre performance et épanouissement. On cultive le fait qu'il faut être au top de façon permanente, mais c'est une illusion de croire cela possible. Nous avons tous des hauts et des bas, c'est naturel. Ce qui importe, c'est de ne pas rester bloqué dans un down, de savoir rebondir. C'est pareil pour une équipe», explique Alexia Michiels, consultante basée en Suisse et cofondatrice du Resilience Institute Europe, rencontrée par le biais de l'événement Lunch'n'Roll.

Un premier diagnostic sera établi à l'aide d'une spirale conçue pour mettre en lumière les différents états dans lesquels nous sommes susceptibles de nous trouver. Le haut de la spirale est positif (esprit en mouvement, compétence émotionnelle, gestion du stress, etc.), et le bas est négatif (confusion, désengagement, vulnérabilité, etc.). Une prise de conscience, et surtout un «langage commun», que pourront partager les collaborateurs pour regarder les problèmes en face et trouver des solutions.

Cette démarche dite «résiliente» se fait par le haut de la pyramide: «L'implication du top management est déterminante. Il faut rappeler aux leaders l'impact qu'ils ont sur les autres», souligne Alexia Michiels, économiste de formation et ex media manager chez Procter & Gamble. En Suisse, plusieurs entreprises ont fait le pas, en appliquant des techniques pleines de bon sens mais souvent délaissées dans la course folle du quotidien.

#### «Un très grand succès»

Jacques de Vaucleroy, CEO chez AXA pour la région Europe du Nord, centrale et de l'Est, est à la base de l'initiative au sein de la société d'assurances. «Mon équipe me disait avoir envie de faire quelque chose en groupe. Mais j'ai toujours trouvé les teambuildings un peu artificiels. Je me suis dit: «Essayons d'apprendre ensemble quelque chose qui nous fera du bien, et chacun augmentera la qualité de son jeu.»

Avec ses collaborateurs, il suit plusieurs séminaires, pour prendre conscience des enjeux. «Je pense qu'on ne peut pas être performant dans le

business si on n'est pas un athlète! Les athlètes se soignent, sont suivis de près. Les patrons bossent jusqu'à 65 ans, voyagent souvent, ne se nourrissent pas toujours de manière équilibrée... Je suis convaincu qu'il faut recréer des usages.»

# S'accorder des pauses fait gagner du temps

**PAR CAMILLE DESTRAZ** Pour être un bon manager, vous êtes prié d'aligner le corps, la tête, et l'esprit. The Resilience Institute encourage les patrons à prendre du recul pour favoriser le travail de leurs équipes.

**E**TYMOLOGIQUEMENT, le mot résilience vient de resilio, qui veut dire sauter en arrière. Sauter en arrière... pour mieux rebondir. Alors que les entreprises ont plutôt tendance à miser sur l'ultraperformance, que certains patrons pensent encore qu'ils font bonne figure en se targuant de ne dormir que quatre heures par nuit, et restent multiconnectés

vingt heures sur vingt-quatre, une organisation fait gentiment son chemin avec le but d'inverser la tendance. The Resilience Institute, fondé en 2002 par un médecin qui s'occupait de l'équipe de rugby des All Blacks, parle émotions, empathie, ressources, équilibre, sommeil, nutrition.

**«LES QUALITÉS COMME L'ÉNERGIE, L'EMPATHIE, OU LE FAIT D'ÊTRE GUIDÉ PAR CERTAINES VALEURS SONT DE PLUS EN PLUS LIÉES AU SUCCÈS»**



**Antimo Perretta,**  
CEO d'AXA Winterthur,  
est convaincu  
qu'un lâcher-prise  
est essentiel.

«cela a fait décoller le degré de confiance dans le comité de direction».

«Nous ne sommes pas des thérapeutes, précise Alexia Michiels. Nous sensibilisons les leaders sur leurs capacités à mobiliser leurs ressources et celles des autres, pour atteindre un épanouissement personnel. Dans un travail, les compétences techniques sont faciles à identifier. Mais les qualités comme l'énergie, l'empathie, ou le fait d'être guidé par certaines valeurs sont de plus en plus liées au succès. Et tout s'apprend! Mais c'est un travail de longue haleine qui prend entre un et trois ans, si on le fait en profondeur.»

### «Je suis un manager, je suis un dur»

Antimo Perretta, CEO d'AXA Winterthur, est également convaincu par la démarche. Pour lui, «dans le management on peut seulement gagner si l'on maintient un équilibre entre la tête, le corps et l'esprit. C'est une prise de conscience plus poussée. Si vous êtes sensible à certains thèmes, vous vous rendez compte de beaucoup d'autres dimensions. On a trop reçu cette notion qui dit: «Je suis manager, je suis un dur.»

Ceux qui travaillent avec lui ne recevront donc des e-mails le week-end que dans les cas extrêmement importants, «car chacun a besoin de se ressourcer pour le lundi». Antimo Perretta est convaincu que ce lâcher-prise est essentiel. De nombreux cadres se rendent en effet souvent compte le soir qu'ils passent trop de temps en réunion et n'ont donc que très peu d'occasions de livrer une réflexion sur leur propre travail. C'est pourquoi il tente d'engager davantage de discussions en plein air et d'échanger des idées en marchant. «Après une promenade dans la nature, les décisions prises sont plus sereines et plus durables. Il s'agit aussi d'apprendre à passer une heure sans téléphone portable...» Si sa formation a déjà un impact sur son entourage, ses équipes vont également bientôt suivre les séminaires.

La fameuse spirale, elle, est affichée dans les cafétérias, refait surface dans les entretiens d'évaluation, et reste présente dans la tête des gens. «Après les réunions, une fois que l'on a abordé les sujets business, on se dit: «Comment tu vas? Comment tu as vécu ça?», raconte Marie-Hélène Massard. Des notions basiques, qui visiblement partent trop souvent dans le tourbillon du quotidien et ont cruellement besoin de nous rebondir à la figure. ■

Après trois ans de travail régulier avec The Resilience Institute, certains schémas ont changé au sein de son équipe. Des démarches toutes simples, mais pour lesquelles il faut absolument garder le cap. «S'accorder de vraies pauses, par exemple. Et plutôt que de rester au bureau pendant les réunions, on va marcher. J'ai vraiment vu des changements de fonctionnement chez mes collaborateurs. En ce moment on travaille sur les émotions. Etre plus à l'aise sur ses propres émotions et celles des autres. On se comprend mieux et on se respecte mieux.»

Dans son comité de direction, quatre personnes sur huit ont mis en place la même formation dans leur équipe respectivement. Un effet de cascade qui touche désormais des centaines de collaborateurs. «Cela ne peut pas être une démarche individuelle, relève Marie-Hélène Massard, CEO d'AXA au Luxembourg. J'ai d'abord partagé l'approche avec mon équipe de six personnes, puis avec les 200 collaborateurs.

C'est la première fois de ma carrière que j'ai reçu autant de messages de remerciements. Nous avons utilisé ces techniques pour accompagner trois mois éprouvants de changement dans l'organisation du travail. On leur a donné des clés pour gérer leur énergie. L'engagement de nos collaborateurs a augmenté de manière significative. Ça a été un très grand succès.»

Tout est dans le détail, et chacun peut adapter les recommandations à son propre fonctionnement. Mais parmi les changements quotidiens, Marie-Hélène Massard a vu apparaître ces plus qui font la différence. Au début des réunions, tout le monde laisse son smartphone dans une corbeille. Toujours au début d'une réunion, on prend le temps de respirer, ne serait-ce que trente secondes. «Cela peut paraître bizarre au début, mais je vous assure que quand on n'a pas la discipline de le faire, on est moins efficace!» Les turbosiestes sont acceptées «sans sarcasme». Et, constat plus que satisfaisant,