

## Focus

## PME - Pub &amp; Marketing - Management - Immo

## Managers, développez votre résilience et celle de vos équipes

Rebondir face aux difficultés du quotidien, générer une ambiance positive... cela se développe, en agissant sur la capacité de résilience. Reportage dans les coulisses d'une formation.

FRANÇOISE ANTOINE

«Quand avez-vous pris une douche pour la dernière fois?» L'assemblée réfléchit, subodorant le piège. «Ce matin?», avance-t-elle, dubitative. «Une vraie douche! Sans organiser le programme de la journée, sans penser à la réunion d'hier, à ce qu'on a dit, ce qu'on aurait dû dire...» L'assemblée a compris. Le flux d'informations, incessant, harcelant, la somme et la diversité des tâches à accomplir chaque jour sont un problème majeur pour tout un chacun.

Saviez-vous que les interruptions «mangent» jusqu'à 28% d'un jour de travail, que nous vérifions notre boîte à messages entre 50 et 100 fois par jour et qu'il faut en moyenne 24 minutes pour se remettre à sa tâche après un email, selon la Harvard Business Review?

De fait, la confusion (l'un des 11 critères évalués par le test du «Resilience Institute») se colore de rouge pour la majorité des personnes qui se soumettent à l'évaluation. En l'occurrence, elle est au rouge chez tous les participants du jour, sauf un, extravaillleur à présent retraité, qui affiche vert dans la case à problèmes.

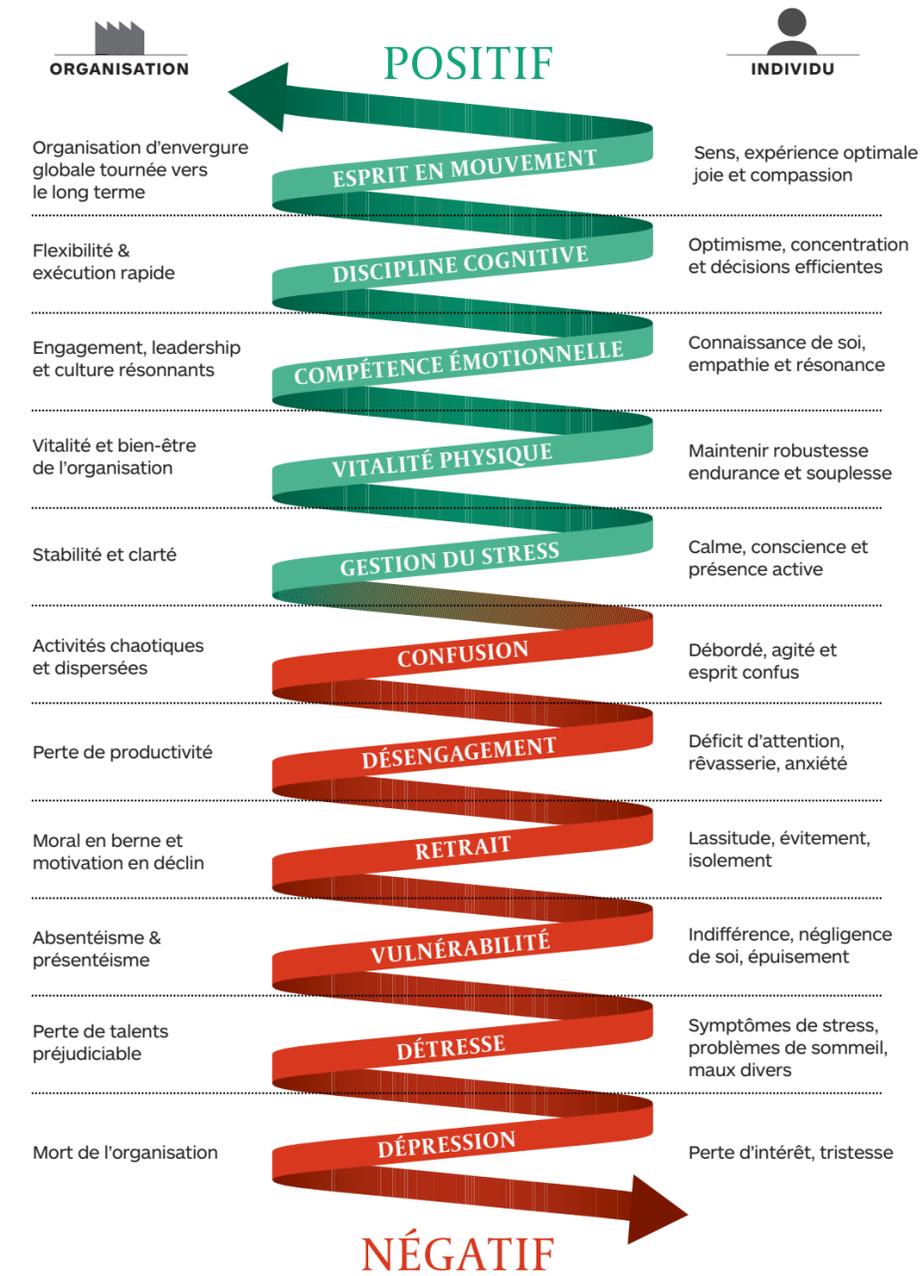
## Soudier une équipe

Alexia Michiels et Laurent Levisalles sont formateurs. Devenus consultants après une carrière dans des multinationales, ils travaillent aujourd'hui au sein du Resilience Institute Europe.

Le fondateur de cette société néo-zélandaise a entamé ses activités en 1987 par le coaching de sportifs, avant de se tourner vers le personnel des entreprises. Aujourd'hui, l'institut dispense son approche de la «performance humaine durable» en Asie et en Australie, et se développe depuis peu en Europe.

La formation du jour se tient à Paris. C'est un «cours public» s'adressant à des participants d'horizons éparés: plusieurs consultants indé-

## Où se situe votre entreprise dans la spirale de la résilience ?



pendants en management, la DRH d'une grande entreprise wallonne, la gérante d'un magasin d'une enseigne de luxe française ou encore un responsable de ressources humaines, venu en éclaireur pour les employés de la multinationale fran-

çaise à laquelle il est attaché.

Si cette séance-là se concentre sur une journée, les formateurs du Resilience Institute accompagnent le plus souvent des équipes entières, au sein d'une même entreprise, sur des périodes allant de 3 à 24 mois.

«La résilience s'évalue au niveau individuel, mais aussi au niveau collectif», explique Laurent Levisalles. On peut agréger les résultats des différentes personnes pour avoir une idée des forces et faiblesses de l'équipe dans son ensemble et travailler sur ces points de ma-

nière consciente. Et l'on peut réitérer le test, pour évaluer l'évolution de la performance dans le temps.»

«Il y a donc une double prise de conscience, individuelle et collective», souligne Alexia Michiels. Et la dynamique de groupe engendre une stimulation entre collègues très positive pour la construction de l'équipe. Il y a un langage commun qui se crée et qui permet de dédramatiser les situations problématiques et d'être solidaires les uns des autres.»

## Le corps et l'esprit

Mais qu'est donc cette «résilience», que les formateurs s'engagent à développer au fil des séances? Selon le manuel, la résilience se définit comme «l'aptitude acquise à rebondir face à l'adversité, à affronter les challenges, à avoir un impact positif sur les autres et à tendre vers son plein potentiel.»

La résilience engage donc tant le corps que les émotions, le mental et la capacité à agir. C'est sur tous ces leviers à la fois que travaille le Resilience Institute. On ne s'étonne donc pas de commencer la séance par quelques exercices de respiration, mêlés à des postures de yoga, répétés plusieurs fois au cours de la journée. Malgré quelques petits rires tendus, tout le monde joue le jeu. «La relaxation est une compétence, insiste Alexia Michiels, par ailleurs instructrice de yoga. Dans la société occidentale, elle est encore associée à l'oisiveté, mais il y a un lien réel entre relaxation et performance.»

Dans le même esprit, outre l'alimentation et l'exercice (un «non négociable» selon les formateurs), un bon sommeil est également primordial pour la vitalité physique. «Il est extrêmement important de stabiliser l'heure de lever, même le week-end. Car c'est elle qui détermine la sécrétion des hormones au long de la journée, dont celle du sommeil vers 21h», explique Laurent Levisalles.

## Un jour «au top»

Au travail enfin, il s'agit notamment de rechercher le plus souvent possible «l'expérience optimale» et de la faire vivre à ses équipes. Dans la salle, chacun des participants à la formation se souvient sans trop d'effort d'une situation où il s'est senti «au top». L'un d'eux, consultant et professeur, se rappelle avec fierté et émotion un cours qui s'est terminé sur des applaudissements.

«C'est un état que l'on atteint lorsqu'on a des objectifs clairs, un retour immédiat, une sensation de maîtrise et qu'on est concentré sur la tâche du moment. On l'atteint quand il y a un bon équilibre entre les compétences et le challenge à relever, que l'implication se fait totalement et sans effort», analyse Alexia Michiels.

## IDÉES

## À L'USAGE DES MANAGERS

- une minute de silence avant d'entamer la réunion pour se recentrer
- encourager les «walking meetings» afin de favoriser la créativité dans un environnement plus naturel qu'une salle de réunion
- encourager les initiatives, notamment sportives, en groupe
- installer une corbeille de fruits dans la salle de réunion
- couper systématiquement les téléphones portables en réunion
- clarifier les priorités et les rôles chaque semaine sur un tableau d'affichage
- apprendre à écouter celui qui parle en réunion sans déjà penser à ce qu'on va dire
- savoir dire et entendre le «non» exprimé par ses collaborateurs...

Un challenge trop élevé par rapport aux compétences place la personne en zone de danger, tandis qu'un manque de challenge et de difficulté fait courir le risque à l'employé de s'ennuyer et de glisser vers le désengagement.

Contrôle des impulsions, régulation des émotions, développement d'un optimisme réaliste, sont autant d'autres leviers abordés par le Resilience Institute pour booster la performance des personnes...

Au vu des commentaires récoltés auprès des participants du jour, l'impact est positif. «Je suis convaincue que pour se réaliser personnellement et professionnellement – et de façon durable – il est capital de pouvoir aligner différentes dimensions: notre corps, notre mental, nos émotions ainsi que le sens plus élevé que nous voulons donner à tout ce que nous sommes et faisons dans notre vie», estime Delphine de la Kethulle, consultante en accompagnement du changement en entreprise.

«Je pense que cela s'inscrit vraiment dans l'air du temps, ajoute-t-elle. Certaines organisations font déjà de grands pas dans cette direction mais beaucoup d'autres ont encore pas mal de progrès à faire.»

**The Resilience Institute. Prochains cours publics à Paris, Lausanne et Bruxelles: octobre 2012. Infos: [www.resiliencei.com](http://www.resiliencei.com) contact.europe@resiliencei.com**

## EN PRATIQUE

PAR DIANE ECTORS ET JEAN-LOUIS DAVAIN

Avocats au Barreau de Bruxelles au sein de l'association Loyens &amp; Loeff

## Des congés payés dès la première année d'activité?

A l'heure actuelle, il n'est pas rare pour un jeune travailleur ayant à peine terminé ses études de s'entendre conseiller de prendre quelques jours de congé avant de débuter son activité professionnelle, considérant qu'au début de celle-ci il n'aura droit à aucun congé payé.

■ Cette suggestion repose sur le fait que, selon notre actuelle législation, le droit et la durée des vacances légales sont déterminés en fonction des prestations effectuées par le travailleur salarié au cours de l'année X-1. C'est donc le nombre de mois d'activités exercés en 2011 qui déterminera le

nombre de jours de congé auquel peut prétendre un travailleur en 2012. Dans un régime de travail de 5 jours par semaine, le nombre de jours de congé payé auquel le travailleur peut prétendre est déterminé par application de la formule suivante: 2 x nombre de mois d'activités pendant l'année X-1 x 5/6, soit 20 jours de vacances pour 12 mois de prestations pendant l'année X-1.

Par conséquent, un étudiant qui débuterait son activité professionnelle en 2012 sans avoir presté d'activités professionnelles en 2011 n'aurait par définition droit à aucun jour de congé payé avant 2013.

■ La Commission européenne a considéré

que ce régime contrevient au prescrit de l'article 7 de la directive 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003, qui prévoit que:

«1. Les États membres prennent les mesures nécessaires pour que tout travailleur

bénéficie d'un congé annuel payé d'au moins 4 semaines, conformément aux conditions d'obtention et d'octroi prévues par les législations et/ou pratiques nationales.

2. La période minimale de congé annuel payé ne peut être remplacée par une indemnité financière sauf en cas de fin de relation de travail.»

■ Dans son projet de loi du 8 mars 2012, le gouvernement entend répondre à cette exigence en prévoyant le droit pour tout travailleur à des congés payés même pour la première année d'activité. Ainsi, la nouvelle disposition proposée prévoit un droit pour le travailleur durant

**«Le régime belge actuel contrevient au prescrit européen de 2003.»**

l'année civile de début ou de reprise d'activité à 1 semaine de congés payés par 3 mois d'activités exercées.

Les travailleurs concernés auraient ainsi le droit de prendre des congés dès leur première année d'activité (ou de reprise) en fonction des prestations effectuées pendant cette même année.

Il est également prévu que ce droit ne pourrait s'exercer qu'après que tous les jours de vacances octroyés en fonction de la législation actuelle (pour les hypothèses de reprise d'activités) aient été épuisés. La première année d'activité servirait donc de base pour le calcul des droits en la matière pour la première et la deuxième année.