EBOOK

GREEN Management

Le guide pour ne plus gaspiller
vos ressources humaines

WITTYFIT

PARLONS RH

Edito

En 1970, Milton Friedman prix Nobel d'économie déclarait : " L'unique responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits ". Après des années de disruptions technologiques, de bouleversements écologiques et de profondes revendications sociales, quelles valeurs nous guident et nous rassemblent en 2020 ? Quelle place occupe l'entreprise dans notre société ? Le temps de la crise du Coronavirus, le monde s'est arrêté. Une prise de recul imposée mais nécessaire au sursaut collectif. Avons-nous, enfin, atteint le point de bascule ?

Si l'entreprise veut aller de l'avant elle ne peut plus le faire à l'encontre de ses salariés. Elle doit apprendre à mieux gérer son Capital Humain.

Ce livre blanc s'intéresse au nouveau visage de l'entreprise empreint de sens et de bon sens, sa volonté d'être plus durable et responsable, sa quête de nouveaux modèles économiques plus respectueux de la Terre et de l'Homme.

Un virage résolument Green pour enfin réconcilier l'entreprise et ses salariés.

MAUD BALAYÉ
DIRECTRICE MARKETING WITTYFIT

THOMAS CHARDIN
FONDATEUR PARLONS RH

Sommaire

01 **GREEN IS THE NEW BLACK**

1. L'urgence écologique
2. Vivons-nous une nouvelle révolution industrielle ?
3. Se transformer pour perdurer ?
4. Une quête de sens avant tout

02 **LE GREEN MANAGEMENT, C'EST QUOI ?**

1. Qu'est-ce que le Green Management ?
2. Pourquoi le Green Management débarque en entreprise ?

03 **COMMENT APPLIQUER LE GREEN MANAGEMENT À L'ENTREPRISE ?**

1. Formation : Faire de l'entreprise une machine à développer les humains

2. Analyse : Mesurer différemment pour agir plus durablement

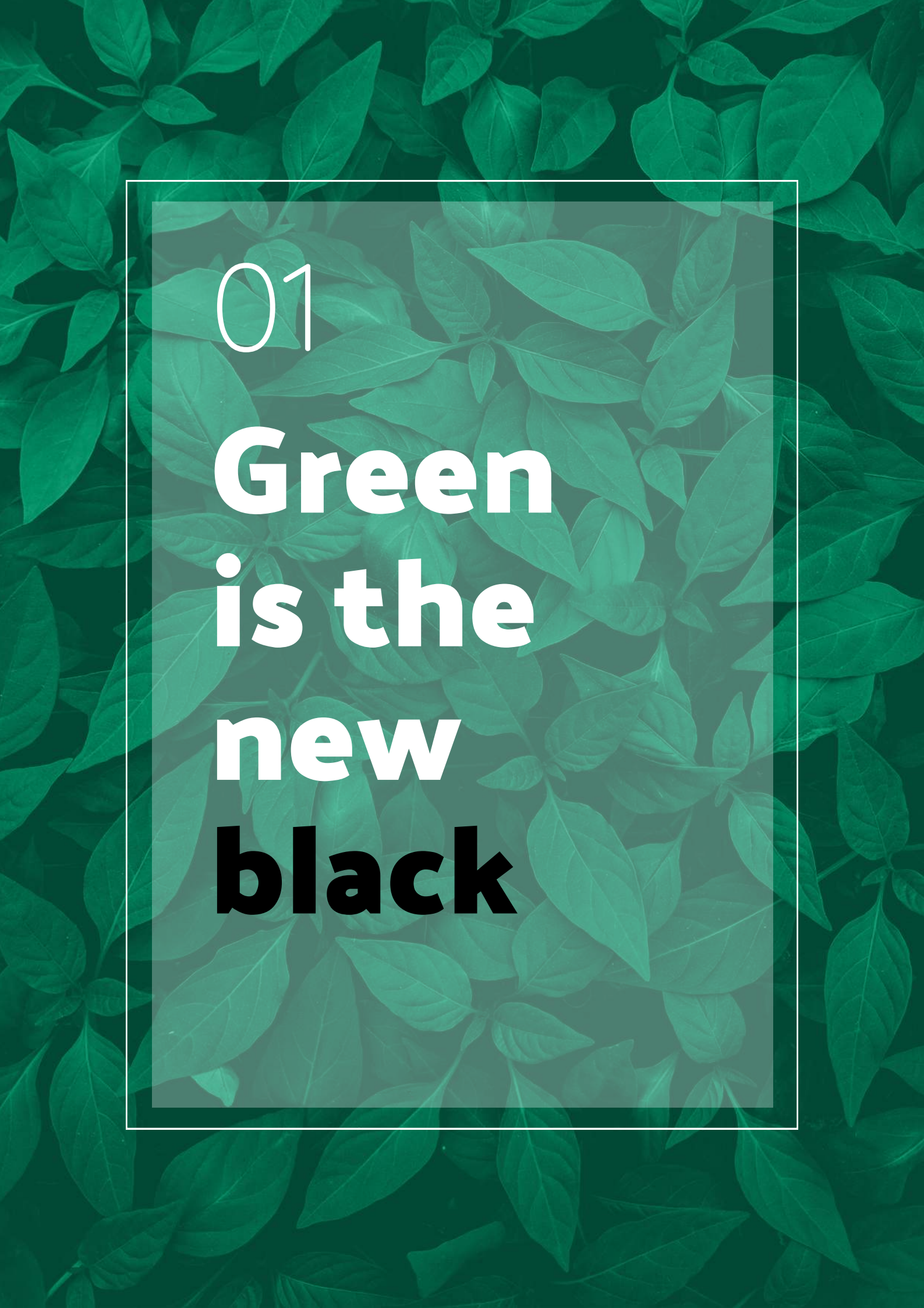
04 DE LA MATIÈRE GRISE AU RÉFLEXE GREEN, QUE DIT LA SCIENCE ?

1. L'intelligence émotionnelle notre plus grande ressource
2. Comment mettre son cerveau au vert ?

LE BIG BANG SERA GREEN

WITTYFIT

PARLONS RH



01

Green is the new black

01

Green is the new black

1. L'urgence écologique

En 50 ans le niveau de la mer s'est élevé de 10 cm. La pollution atmosphérique est la 4ème cause de décès prématurés dans le monde. Une espèce animale ou de plante disparaît toutes les 20 minutes. Près d'un quart des espèces animales et végétales pourrait disparaître d'ici le milieu du siècle en raison des activités humaines. La liste est longue. Notre planète est en **état d'alerte**.

> **“ La situation universelle au moment où la planète devient une étuve, mérite qu'on se retrouve et qu'on change d'échelle, qu'on change de scope, qu'on change de paradigme.”**

NICOLAS HULOT
Discours de démission en août 2018

Moins d'un an plus tard, l'Assemblée Nationale vote « l'urgence écologique et climatique ».

L'article 1er du projet de loi prévoit d'atteindre « **la neutralité carbone** » à l'horizon 2050.

Mais l'urgence s'invite au-delà de l'écologie, c'est toute l'économie qu'il faut faire bouger selon le collectif **Nous Sommes Demain** réunissant plus de 1000 entrepreneurs.

> " Une prise de conscience collective et citoyenne, qui nécessite un nouveau modèle d'entreprise permettant de concilier croissance économique, justice sociale et préservation des ressources, et pouvant concerner d'ici 5 ans 25% de notre économie."

NOUS SOMMES DEMAIN
2019

2. Vivons-nous une nouvelle révolution industrielle ?

L'ère est à la **transformation**. Après des époques de révolutions industrielles, le numérique bouleverse à son tour nos modes de vie. La rupture technologique de ces deux dernières décennies a profondément modifié notre rapport au travail mais aussi à l'autre. Les transformations s'accélèrent. Il est parfois difficile d'en percevoir les limites. Quelles seront les capacités de l'**Homme augmenté** ? Entre **intelligences émotionnelles et artificielles**, qui l'emportera ?

Ces mutations technologiques posent de nombreuses questions et nous demandent des adaptations continues. **Accueillir le progrès tout en repositionnant sans cesse l'Homme face aux machines.**

CÉLINE DUBOIS

CityScoot

TÉMOIGNAGE

« C'est par le projet que l'on embarque les gens »

La spécificité d'une entreprise comme Cityscoot tient au fait que nous avons intrinsèquement intégré la dimension « green » dans notre projet, et ce depuis le début. Les équipes qui sont arrivées au démarrage il y a 3 ans, étaient pour la plupart issues de la structure précédente de notre fondateur Bertrand Fleurose, et donc spécialisées dans la réparation et la distribution de scooters thermiques. Elles ont personnellement vécu la transition énergétique en passant du thermique à l'électrique. La mise à disposition d'un nouveau mode de transport plus innovant et moins polluant a tout de suite séduit.

Nous sommes fiers d'avoir pu intégrer la dimension écologique d'un bout à l'autre de notre chaine de valeur, et d'en faire un réflexe qui infuse en chacun d'entre nous. Qu'il s'agisse du recyclage, avec le renvoi des batteries endommagées au constructeur pour qu'il récupère le lithium, à l'utilisation de camionnettes de recharges fonctionnant à l'électrique ou encore l'utilisation d'électricité verte... nous sommes « green » dans tout ce que nous entreprenons.

Nous n’avons jamais réellement posé sur le papier nos valeurs ou encore réalisé un travail profond autour de notre marque employeur. Pourtant notre projet d’entreprise est très incarné et remporte une forte adhésion de nos collaborateurs. C’est notre engagement au quotidien qui constitue l’ADN même de Cityscoot et le lien qui nous unit.

Pour une entreprise comme nous née de la prise de conscience écologique, la création par la loi Pacte de la notion d’entreprise à « mission » va nous permettre de mettre des mots sur ce que nous sommes et vivons déjà au quotidien, d’exprimer notre « raison d’être ».

Céline Dubois, Business Development Director and Public Affairs - Cityscoot

3. Se transformer pour perdurer ?

La technologie permet de révolutionner notre mode de consommation qu'il s'agisse de biens ou de services. Les organisations n'ont pas d'autre choix que de se transformer pour répondre aux nouveaux usages et aux nouvelles attentes des clients.

> " 67% des organisations publiques et privées ont déjà lancé un programme de transformation et 20% l'envisagent dans un avenir proche. "

ETUDE EY LE COURAGE DE SE TRANSFORMER
2019

L'immédiateté s'installe comme nouvelle norme sans pour autant entâcher l'exigence de qualité. Si les entreprises s'engagent dans un plan de transformation, c'est avant tout pour **améliorer la satisfaction de leurs clients** (citée comme raison principale pour 48% des interrogés étude EY).

La quête de l'expérience unique est au centre de toutes les attentions. Côté client mais aussi côté collaborateur. Pourquoi ne pas retrouver la même notion de service au sein de son entreprise ? **Une symétrie des attentions qui place l'expérience collaborateur au coeur de l'offre RH.** Un approche vertueuse lorsque l'on sait que la relation client est intimement liée à l'expérience que les employés ont de l'entreprise.

Pour réussir, la transformation ne peut-être que collective. Les équipes doivent en comprendre le sens et comment y contribuer.

3. Une quête de sens avant tout

L'entreprise est plus que jamais au cœur de la société. On l'interroge sur son sens, sa raison d'être et sur sa capacité à créer de la valeur au-delà de ses profits.

Le besoin d'appartenance à l'entreprise, le partage de la vision et des valeurs sont autant des prérequis à la réussite de l'entreprise. Les aspirations des collaborateurs sont de plus en plus fortes et au centre des grands projets d'entreprise (RSE, management responsable, actions sociales, etc.).

Un mode de management vertueux, qui permet une meilleure mise en œuvre des projets de l'entreprise.

ULYSSE DORIOZ
Région IDF

TÉMOIGNAGE

« Ceux qui font sont ceux qui savent »

Lors du changement de mandature en décembre 2015, nous avons constaté que, si les agents de la région étaient toujours animés et mobilisés par leur mission de service public, ils étaient pour beaucoup « coincés » dans des processus longs, complexes et ne percevaient plus forcément l'effet de leur action sur le terrain. Nous nous sommes donc demandé comment redonner de l'oxygène aux équipes, comment reconnecter les agents avec le sens du service public, et comment leur redonner un sentiment de fierté et d'engagement.

Pour ce faire, nous avons simplifié au maximum les processus, réconcilié les discours avec les faits, redonné du pouvoir d'agir, déconcentré la prise de décision. Le mantra de notre politique RH se résume désormais en 7 mots : « ceux qui font sont ceux qui savent ».

Nous nous sommes ensuite attelés à enlever les irritants, tous ces petits cailloux dans la chaussure qui empêchent les équipes d'être pleinement bien dans leur quotidien, et donc entièrement mobilisées au service des Franciliens.

Comment attendre de nos équipes qu'elles soient proches et utiles pour les Franciliens si nous ne sommes pas nous-mêmes en capacité de les écouter ? Pour nous, le « green management » n'est pas de la cosmétique, c'est vraiment l'occasion d'améliorer le quotidien des agents, et ainsi de les reconnecter à leurs missions.

Parmi les chantiers prioritaires de la mandature figurait le déménagement du siège de la région. Au-delà des économies générées et de la volonté de s'installer dans le 93, ce déménagement a également été l'occasion de développer une culture commune – nous étions auparavant répartis sur 11 sites distincts ! – et de changer complètement les méthodes de travail, en passant en open space, en mettant fin aux bureaux individuels qui étaient jusque-là gages de pouvoir. Pour faire accepter ce changement d'ampleur, nous avons travaillé sur une redistribution du pouvoir au sein des équipes, en demandant aux managers de redéfinir leur mission : il s'agit désormais pour eux d'animer une équipe, de mettre en valeur et de faire émerger des talents.

Concrètement, ils ont eux-mêmes rédigé une charte managériale et défini leurs 3 valeurs cardinales : confiance, autonomie et sens du collectif.

Tous ces changements ne se sont pas faits sans mal, et notamment, le déménagement a cristallisé les craintes. Mais aujourd'hui, nous ressentons pleinement le bénéfice des actions mises en place. 80% des agents sont satisfaits des nouveaux espaces de travail, 77% d'entre eux estiment qu'ils sont en capacité de mieux travailler et mieux collaborer. Alors que nous avions du mal à recruter, nous faisons désormais face à un afflux de candidatures, preuve que notre institution est redevenue attractive. Notre DRH fait régulièrement des conférences Skype avec tous les encadrants de la région sans aucun tabou ou filtre des questions. Dans des périodes de crise comme celle que nous traversons, enfin, et c'est sans doute le plus important, les Franciliens se tournent vers nous et nous sommes présents, pleinement mobilisés pour les aider.

Ulysse Dorioz, Directeur de la transformation
Conseil Régional d'Ile-de-France

02

Le Green Management, c’est quoi ?

02

Le Green Management

1. Qu'est-ce que le Green Management ?

Le Green Management est un mode de management qui intègre les valeurs de la RSE - **bienveillance responsabilité, transparence, respect et équité notamment** - en donnant du sens et en responsabilisant l'ensemble des collaborateurs. C'est la transposition du réflexe Green au monde de l'entreprise. Un mode de management plus vertueux qui reprend les codes du Green et permet une meilleure mise en œuvre des projets de l'entreprise et notamment de la RSE.

> " Il s'agit pour tous, d'adopter des comportements plus responsables et plus durables. Un changement de paradigme qui ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. Le Green Management, c'est considérer ses salariés comme on considère la planète, une ressource fragile qu'il s'agit de traiter avec respect et précaution."

MAUD BALAYÉ
WITTYFIT

À travers nos recherches et les témoignages que nous avons recueillis nous avons tirés 3 grands principes qui fondent les piliers du Green Management.

• Le Green Management est durable

Il s'agit de ne pas prendre plus que le salarié ne peut donner et de le conduire à l'épuisement. Il est fondamental de connaître les limites de vos collaborateurs et de comprendre qu'à partir d'un certain niveau de pression vous avez un impact négatif sur leur performance et leur avenir dans l'entreprise. Trop puiser dans les réserves de vos collaborateurs, c'est valoriser le court terme avant tout, une vision qui coûte souvent cher à l'entreprise.

• Le Green Management entraîne plutôt qu'il ordonne

Le succès ne se commande pas. Il est à la fois personnel et collectif. La part de l'émotionnel et de l'affectif est déterminante dans le niveau d'engagment qu'aura le collaborateur. Il doit se sentir valorisé, soutenu et embarqué par son manager pour s'accomplir professionnellement. L'entreprise se doit également, dans la mesure du possible, de participer à la quête de sens de ses salariés et de les inclure au projet global.

• Le Green Management fait grandir

Le Green Management ne fait pas du salarié un outil, au contraire, il doit rechercher une forme de symbiose avec ce dernier. Ainsi l'entreprise doit aider le salarié à grandir et se développer dans sa carrière en lui donnant accès à de la formation et des opportunités de reconversion professionnelle. Elle doit même envisager de parfois laisser partir avec bienveillance un collaborateur qui veut faire ses armes ailleurs. Cette attitude altruiste lui fera gagner bien plus que quelques départs, notamment à travers le bouche-à-oreille et la marque employeur.

2. Pourquoi le Green Management débarque en entreprise ?

Tout d'abord, la **conscience sociale** et environnementale est grandissante. Les jeunes générations y sont particulièrement sensibles et tournées vers l'action. Elles nous amènent à penser différemment.

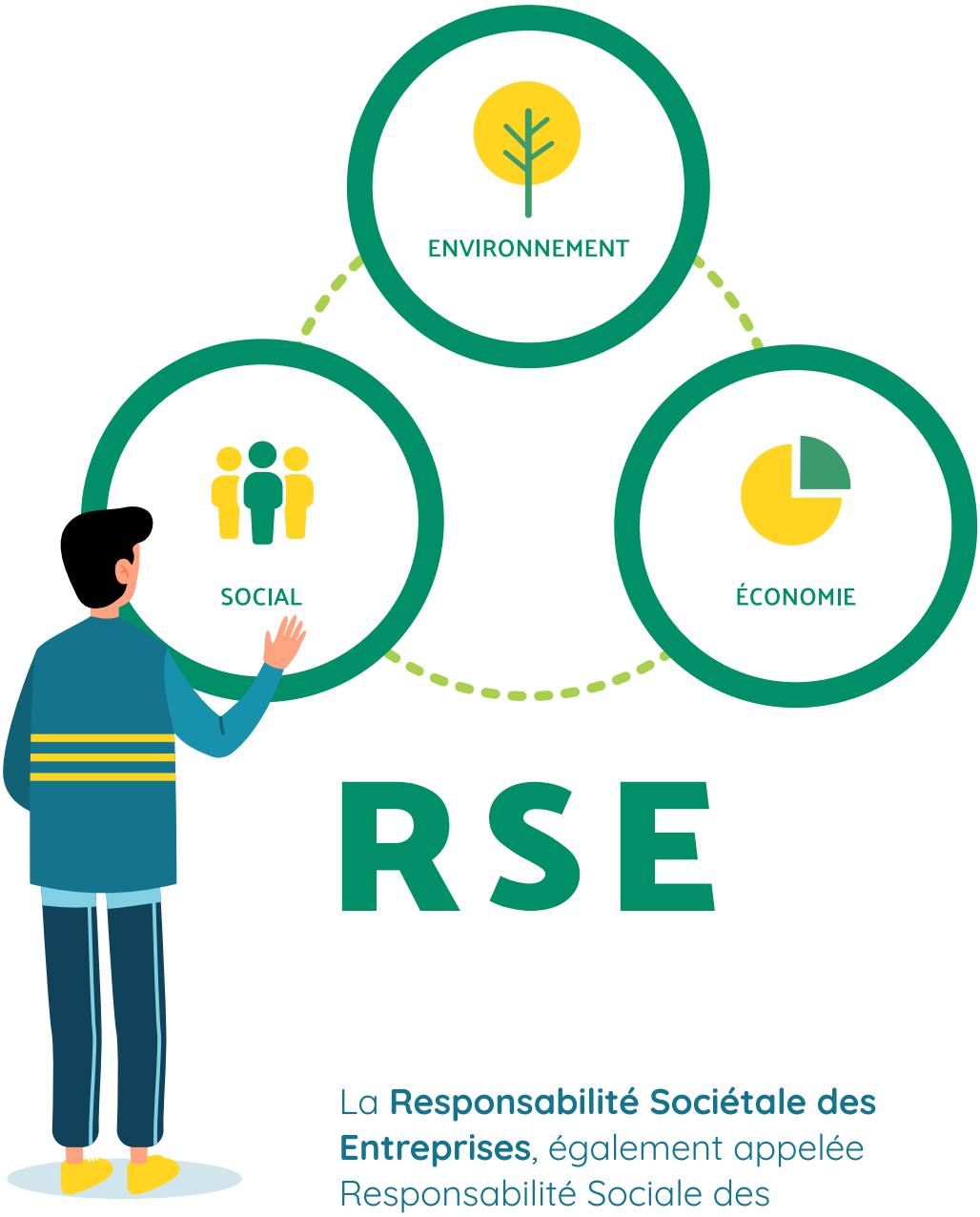
Le **cadre législatif** vient ensuite impacter nos modèles économiques. De nouvelles cases à cocher apparaissent pour décrocher un contrat, un appel d'offre ou une mission.

Finalement, le Green Management est le reflet d'**un monde du travail en transition**. Par la pression qu'exercent chacunes des parties prenantes (législatif, salariés, concurrence) ce dernier se développe peu à peu et sous de nombreuses formes au sein des entreprises.

• Des mesures à fort impact

La RSE

Le Green Management est un mode de management qui intègre les valeurs de la RSE - **bienveillance responsabilité, transparence, respect et équité** notamment - en donnant du sens et en responsabilisant l'ensemble des collaborateurs. C'est la transposition du réflexe Green au monde de l'entreprise. Un mode de management plus vertueux qui reprend les codes du Green et permet une meilleure mise en œuvre des projets de l'entreprise et notamment de la RSE.



RSE

La **Responsabilité Sociétale des Entreprises**, également appelée Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), a pour objets la mise en avant des collaborateurs et le développement durable des activités de l'entreprise.

Née il y a bientôt 70 ans aux Etats-Unis, la RSE a été imposée aux grandes entreprises en France en 2001.

L'ESG

Ce sigle international désigne les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) qui permettent une analyse extra-financière d'une entreprise. L'investisseur peut ainsi découvrir si elle met en œuvre une stratégie sociale et environnementale responsable. L'analyse ESG est donc étroitement liée à la RSE, elle en mesure la performance.

- **Le critère environnemental** analyse la politique de gestion des déchets, de réduction des émissions de gaz à effet de serre, et la prévention des risques environnementaux attachés à l'activité.

- **Le critère social** s'intéresse à la prévention des accidents et des risques psychosociaux, la formation du personnel, le respect du droit des employés et la qualité du dialogue social.

- **Le critère de gouvernance** vérifie l'indépendance du conseil d'administration, la répartition entre les hommes et les femmes au sein de l'équipe dirigeante, la structure de gestion et la présence d'un comité de vérification des comptes.

LAURENT ROUYRÈS

Labrador Company

TÉMOIGNAGE

« Ce que vous ne pouvez pas prouver n'a aucune valeur »

Spécialisés dans le conseil en informations financières et extra-financières auprès des grands groupes, nous avons fondé notre modèle sur une conviction forte : « ce que vous ne pouvez pas prouver n'a aucune valeur ». Nous nous sommes toujours battus contre le « développement durable communiquant » et toutes ces entreprises qui affirment la main sur le cœur qu'elles n'aiment pas la guerre et veulent sauver la planète, sans aller plus loin. Pour nous, le vrai sujet est de savoir ce qu'elles peuvent montrer comme engagement, réel, concret et comparable à leurs pairs. Nous accompagnons nos clients dans leur démarche de conformité et de charte éthique, et les incitons à expliquer avec autant de clarté leurs réussites comme leurs échecs. Ce qui compte, ce ne sont pas les mots, mais la confiance que l'on inspire. On ne pourra jamais en vouloir à une entreprise de ne pas être parfaite, dès lors qu'elle est honnête.

Depuis près de 20 ans, nous avons vu les entreprises évoluer et passer d'une démarche de communication à celle de preuve, aidés ou poussés en cela par la régulation. Les régulateurs nous aident à mettre en place des standards de preuve qui deviennent par la suite des vecteurs de confiance.

La véritable prochaine révolution sera celle du climat : on observe d'ores et déjà une montée en puissance phénoménale des exigences RSE de la part des investisseurs, d'une part, et des jeunes diplômés, d'autre part. Les premiers sont portés par les données chiffrées qui parlent d'elles-mêmes, confirmant que les groupes qui se conduisent bien en matière de RSE réussissent mieux sur la durée. Les jeunes diplômés de la génération Z se posent, quant à eux, la question du sens. Il est évident que pour recruter les équipes performantes de demain, les entreprises doivent dès aujourd'hui se saisir des sujets de RSE et les intégrer comme base de leur organisation.

La prise en main de l'environnement par les entreprises constitue une véritable opportunité : elles seules peuvent changer la planète, elles seules ont les moyens de transformer leur business model. Les investissements actuels vers des entreprises plus respectueuses de l'environnement sont considérables. Un choix qui nous touche tous, investisseurs, jeunes diplômés ou même salariés. Les signaux convergent vers un développement économique de plus en plus responsable et durable, ce qui me rend optimiste pour l'avenir.

Laurent Rouyrès, Président de Labrador Company

La Loi Pacte

La loi Pacte adoptée en mai 2019 invite les entreprises à définir leur raison d'être. Elles ont alors la possibilité d'embrasser le statut d'entreprise à mission en intégrant les enjeux sociaux et environnementaux. Un moyen de redéfinir au sens large leur place au sein de la société sans les confiner à la recherche du simple profit financier.

Selon un sondage Ifop, 75% des collaborateurs interrogés estiment qu'il est important de définir la raison d'être de l'entreprise et 77% pensent même que l'entreprise a un rôle à jouer dans la société, au-delà de son activité économique.

La raison d'être ne s'impose pas. Elle n'a de sens que si elle est partagée avec les collaborateurs et incarnée à tous les niveaux de l'entreprise. Quelles sont les valeurs qui rassemblent et donnent à chacun l'envie de s'engager ?

> **" Il n'est de raison d'être de celle-ci sans raison d'y être des salariés, par leur compétence et surtout d'en être."**

JEAN WATIN-AUGOUARD
Spécialiste des marques et historien, source Parlons RH

MARC ANGELATS

CCI Provence, Alpes, Côte d'Azur

TÉMOIGNAGE

« Se réinventer, ne signifie pas tout changer. Nous devons rester fidèles à notre raison d'être »

Depuis 2010, les Chambres de Commerce et d'Industrie font face à de nombreuses réformes, d'une part pour mutualiser certaines activités à l'échelon régional, d'autre part pour réduire drastiquement les ressources fiscales. En 20 ans, elles ont été divisées par 4.

La loi Pacte a marqué une nouvelle étape dans ce processus, en redéfinissant les missions obligatoires des CCI, en mettant en place des contrats d'objectifs et de performance avec l'Etat, dont dépendent en partie les ressources fiscales attribuées, et en permettant de recruter des collaborateurs de droit privé.

Pour faire face à cette nouvelle donne, nous devons nous réinventer. Je suis convaincu que les CCI de demain seront multiples. Elles continueront à être le bras opérationnel de l'Etat pour déployer de nouveaux services, souvent numériques, auprès des entreprises notamment petites et moyennes, et pour favoriser le développement des territoires. Elles seront aussi amenées à créer de nouvelles offres de service. L'alliance avec Business France, la BPI et les Régions pour l'accompagnement à l'export en est un exemple.

Conformément à notre tradition historique, la formation continuera à occuper une place importante, dans un modèle sans doute un peu différent, en lien avec les nouveaux besoins rencontrés sur le terrain. Tout l'enjeu consiste à trouver le juste équilibre entre la nécessité de rester proche des entreprises que nous servons, et celle de gagner en efficacité afin de réduire les coûts en mutualisant ce qui peut l'être.

Se réinventer, ne signifie pas tout changer. Nous devons rester fidèles à notre raison d'être, à savoir : « Être le fer de lance de la décentralisation, en prise directe et concrète avec les besoins des entreprises. »

Pour ce faire, nous avons mis en place au sein du réseau des CCI Provence, Alpes, Côte d'Azur, une démarche ambitieuse de développement des compétences des collaborateurs sur 3 ans pour préparer et rendre cet avenir possible.

Ce plan s'appuie sur 4 axes :
- Inscrire le développement commercial dans le réflexe de chacun – d'ici 3 ans, 100% des collaborateurs, y compris des services support auront été formés ou sensibilisés à ces questions ;

- Accélérer notre digitalisation pour être en mesure d'aider les entreprises à se digitaliser elles-mêmes et proposer de nouveaux services correspondant à leurs attentes ;

- Aider le management à se transformer, et pour cela aider les managers à mieux se connaître pour mieux accompagner le changement, car nous sommes convaincus que le changement passe autant par l'évolution des comportements (soft skills/savoir être) que par les compétences techniques ;

- Enfin, déployer à la carte : ateliers, coachings, conférences, séminaires pour développer les soft skills de chaque collaborateur, les aider à s'ouvrir au changement, à s'adapter.

Le challenge que nous avons à relever est de taille et cette transformation en profondeur ne se fera pas sans difficulté. Pour autant, nos atouts sont nombreux, notamment notre proximité et notre forte implantation locale. Lorsque le pari sera relevé, nous serons d'autant plus fiers du chemin parcouru. Nous entamons également une réflexion sur l'adaptation de notre réseau en lien avec les conséquences de la crise sanitaire que nous traversons : comment doivent évoluer et s'adapter les CCI « du nouveau monde ».

Marc Angelats, DRH CCI Provence, Alpes, Côte d'Azur

La marque employeur : meilleure alliée du Green Management ?

Attirer les talents pour les bonnes raisons

Avant, on se battait pour décrocher le meilleur job, aujourd'hui, ce sont les entreprises qui se battent pour recruter les meilleurs candidats. Le marketing s'invite de plus en plus dans la fonction RH. La marque employeur se travaille comme toute autre marque. Elle doit être suffisamment attractive et singulière pour être choisie. Mais il ne s'agit pas là de simple cosmétique. La jeune génération est déterminée à changer les choses, elle le sait, elle n'a pas le choix.
Ainsi, les étudiants ne cherchent plus seulement le job de leur rêve mais aussi une entreprise en phase avec leurs valeurs et dans laquelle ils pensent pouvoir **accomplir et s'accomplir**.

Depuis septembre 2018, plus de **32 000 étudiants** issus de l'enseignement supérieur se sont mobilisés autour d'un **Manifeste pour un Réveil Écologique**. Ils y expriment leur frustration face à l'incohérence entre l'urgence écologique et, la pénurie de formations et d'emplois face à ce défi planétaire. Des questionnaires et informations permettent à l'étudiant de choisir son futur employeur en fonction de critères environnementaux.

> "Notre vie professionnelle représente beaucoup de temps et d'énergie, autant s'en servir pour engager les changements dont dépend notre avenir."

MANIFESTE POUR UN RÉVEIL ÉCOLOGIQUE

Leur donner envie de rester

La marque employeur n'est pas seulement une vitrine, elle se vit avant tout de l'intérieur. Les collaborateurs recherchent au quotidien une « bonne qualité de vie au travail ». Et cela va bien au-delà d'une liste d'avantages énoncés lors d'un entretien. Si l'on se réfère à la définition de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), il s'agit, d'une part, de **mettre en place les conditions de travail optimales à la bonne réalisation de sa mission,** d'autre part, **d'offrir la possibilité à chacun de se réaliser professionnellement.**

Prendre soin de ses équipes a des impacts positifs sur le climat social mais en a également sur le plan financier avec moins d'absentéisme. Une problématique de taille en France lorsque l'on sait que la **durée moyenne d'absence est de 17,2 jours par an et par salarié** (selon le baromètre annuel sur l'absentéisme au travail du cabinet de conseil Ayming 2017). Parmi ces arrêts maladies, on retrouve le **désengagement au travail** et le **syndrôme d'épuisement professionnel** : des collaborateurs en souffrance qui ne se retrouvent plus dans les valeurs de l'entreprise, leur mission, ils manquent de reconnaissance et sont bien souvent en surcharge d'activité. **Le désengagement au travail est estimé à 97 milliards d'euros en France** (Sondage Gallup, 2018).

> La moitié des cadres déclare avoir connu tout ou partie des symptômes du burn-out, avec en tête : l'anxiété (73%), la fatigue (67%) et les insomnies (64%).

CADREMPLOI ÉTUDE 2019

VALÉRIE COTRO

Botanic

TÉMOIGNAGE

« D'abord se manager pour bien manager l'autre et se sentir responsable de ses actes »

Botanic est une entreprise familiale dont les fondateurs, eux-mêmes issus de la terre, à la fibre sociale développée, ont dès l'origine cherché à travailler sur la qualité de la relation en interne. Une démarche à leur image : saine, bienveillante et empreinte de calme.

Nous avons eu la chance de croiser très tôt la route de Jacques Fradin, le fondateur de l'Institut de Médecine Environnementale, qui a étudié l'impact du stress sur l'intelligence et a démontré notamment que plus on travaillait sur la prévention du stress et plus l'entreprise augmentait son niveau d'intelligence. Compte tenu du profil des dirigeants et de notre projet d'entreprise, et grâce à ces échanges avec Jacques Fradin, nous avons développé dès l'origine un concept de « management par le calme » qui consiste à savoir se poser, réfléchir, bien entendre ce que l'autre veut nous dire pour pouvoir apporter la meilleure réponse possible à une problématique ou une question qui est posée. D'abord se manager pour bien manager l'autre et se sentir responsable de ses actes. En tant que commerçants, la qualité de la relation est primordiale.

Or, dans une logique de symétrie des attentions, nous sommes convaincus que pour avoir une bonne relation avec nos clients, il faut commencer par cultiver la relation en interne et donc la relation managériale.

De nombreuses initiatives destinées à favoriser le bien-être au travail ont été développées – et continuent à l'être, puisqu'il s'agit d'un travail de tous les instants !

Parmi celles-ci :
- la formalisation d'une charte éthique des bons comportements que l'on souhaite voir au quotidien dans l'entreprise – qui donne le cadre de ce que l'on peut faire et ne pas faire chez Botanic ;

- l'amélioration des plannings de travail pour prendre en compte les contraintes de chacun et favoriser l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle, un enjeu particulièrement important puisque nos magasins sont ouverts le dimanche ;

- une attention particulière apportée à la prévention de la santé, avec, notamment, l'implantation en magasins d'espaces dédiés aux moments de repos, la mise à disposition de cours en ligne de nutrition et de remise en forme pour être bien au travail

Toutes ces initiatives sont réunies au sein de la démarche « Bien chez Botanic », en place depuis 6 ans.

C’est une véritable boîte à outils destinée à favoriser le bien-être de chacun dans l’entreprise en travaillant à la fois sur la relation, l’environnement de travail et la prévention de la santé.

En termes de recrutement, nous avons la chance d’être une entreprise attractive, et nous constatons que les jeunes sont de plus en plus sensibles au respect de chacun et à la qualité de vie au travail. Nous attirons donc des profils qui se reconnaissent dans nos valeurs et nos démarches.

Concernant la fidélisation des talents, nous utilisons depuis 3 ans Wittyfit au sein de nos 70 magasins. La plateforme nous permet de maintenir le lien avec nos collaborateurs et d’être attentifs aux éventuels déséquilibres qui peuvent se créer et d’y apporter des solutions concrètes pour y remédier. Cela contribue à renforcer l’engagement mutuel. Nous prenons très au sérieux la satisfaction des équipes, les managers sont évalués sur ce point et une partie de leur bonus en dépend. C’est clairement une relation gagnant-gagnant.

Toutes ces initiatives portent leurs fruits et les résultats obtenus sont concrets : les équipes sont plus motivées, plus engagées et plus mobilisées. Notre taux de turn-over n’est que de 14%, ce qui est bas dans le secteur du commerce et notre taux d’absentéisme a diminué de 10%.

”

Valérie Cotro, DRH de Botanic

L'émergence de nouveaux codes managériaux

Est-ce la fin de la verticalité ? Entreprise humaniste, libérée, holacracie, sociocratie … de nouvelles formes d'organisations émergent, toutes prônent un **leadership collectif** basé sur le bien commun, parfois même l'absence de toute forme de hiérarchie. Ces nouveaux modèles horizontaux ont pour objectifs de stimuler l'action et l'innovation.

Pour faire face à cette nouvelle tendance, les entreprises recherchent de nouveaux profils de leaders : des **managers coachs**, capables d'animer un collectif, de le motiver et de l'amener à l'alignement stratégique. Apporter du sens, instaurer la confiance et savoir valoriser chaque collaborateur sont autant de conditions à leur réussite. Ils endossent le **rôle de capitaine d'équipe.**

> 92% des top managers estiment que les pratiques managériales doivent changer pour s'adapter aux évolutions de la société et aux enjeux des organisations.

SONDAGE KANTAR TNS 2017 POUR L'ANACT

AGNES VOGT-REYNAUD

Bertrandt France

TÉMOIGNAGE

« Une communication tant ascendante que descendante, est essentielle pour surmonter ensemble ces moments difficiles »

Société d'ingénierie spécialisée dans le domaine automobile depuis plus de 40 ans, le groupe Bertrandt est confronté à la mutation profonde de l'industrie automobile et plus largement, de l'industrie de la mobilité. Cela s'est traduit, en 2019, par une baisse sensible de l'activité, et au recours au chômage partiel pour une partie des 1 300 salariés. La crise sanitaire liée au Covid-19 est donc venue s'ajouter à une situation déjà délicate.

Pour autant, acteur historiquement lié au secteur de l'automobile, nous sommes habitués aux cycles de cette industrie et nous restons donc confiants en notre capacité de résilience. Dans ces moments d'incertitude, plus que jamais, nous nous appuyons sur nos acquis, notre base, sur ce qui constitue notre ADN. Nous sommes la filiale française d'un groupe allemand robuste, à la solidité financière avérée et dont la stabilité des dirigeants – tant en Allemagne qu'en France incarne la pérennité. Cette stabilité nous aide à mieux appréhender le changement et également à rassurer les équipes. Nous sommes convaincus que notre transformation est la clé de notre développement et que notre avenir passe par la diversification et l'innovation.

Nous devons être force de proposition et apporteurs de solutions pour nos clients, présents et à venir !

Dans ces périodes difficiles, nous nous efforçons – au niveau du directoire – de privilégier le dialogue, la transparence, la pédagogie, de nous montrer accessibles et d'expliquer la situation aux différentes instances et représentants du management et du personnel. Certes, ces méthodes ne sont pas révolutionnaires mais elles ont fait leur preuve. Rien de mieux pour éviter la peur et les rumeurs, toujours dévastatrices et sources de déstabilisation pour les équipes que d'expliquer le « pourquoi » et de partager en vérité la réalité des choses. La gestion de crise passe par du donnant-donnant entre l'entreprise et ses salariés. Chacun fait sa part pour maintenir l'emploi et rendre le futur possible. Mais cela n'est envisageable que dans un esprit de transparence. Pour ce faire, les managers intermédiaires ont un rôle clé à jouer, ils doivent être nos relais auprès des équipes. Cela n'est pas toujours évident car la communication n'est pas une compétence innée pour chacun.

Nous nous efforçons de les accompagner pour leur donner la capacité de jouer ce rôle, en mettant à leur disposition de la matière à partager. Ainsi, par exemple, nous leur transmettons la synthèse écrite des réunions hebdomadaires du Comex.

C’est dans cet état d’esprit également que nous avons créé il y a quelques mois un poste dédié à la communication interne, qui favorise la création et la diffusion de supports et de contenus, conçus comme autant d’éléments mis à la disposition des managers.

Enfin, c’est dans cette optique que nous avons déployé Wittyfit dès 2018. Cette plateforme nous est très utile, à la fois pour prendre le pouls des équipes, favoriser le dialogue avec les managers et rendre chacun acteur, en proposant par exemple des idées ou innovations, clés de notre développement futur. Pendant la crise du Covid-19, nous avons particulièrement apprécié l’accompagnement des équipes Wittyfit qui se sont montrées force de proposition et une ressource pour adapter les campagnes, en mettant notamment à notre disposition des sondages spécifiques, que nous avons pu déployer rapidement. Or, en période de crise, une communication spécifique et adaptée, tant ascendante que descendante, est essentielle pour surmonter ensemble ces moments difficiles.

Agnès Vogt-Reynaud , DG et DRH Bertrandt France filiale du Groupe Bertrandt

03

Comment appliquer le Green Management à l'entreprise ?

03

Comment passer au Green ?

1. Formation : faire de l'entreprise une machine à développer les humains

Quel sens donner à l'apprentissage lorsque l'on sait qu'**une compétence technique a une durée de vie comprise entre 12 et 18 mois** selon l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique) contre 40 ans dans les années 1970 ? L'obsolescence de l'Homme est-elle programmée ?

Difficile de se projeter sur un métier, une carrière comme on le faisait avant. Les compétences techniques, ou hard skills, acquises sont désormais à durée de vie (très) limitée et ne sont plus gages d'employabilité. Il ne s'agit plus d'apprendre seulement mais « d'**apprendre à apprendre** ».

85 % des métiers de 2030 n'existent pas aujourd'hui.

RAPPORT DELL 2017
pour l'Institut du Futur

Les formations fleurissent, elles se veulent de plus en plus courtes et à distance pour épouser nos nouveaux styles de vie. Nous apprenons dans l'urgence. Le zapping intellectuel s'installe. Si pendant un temps celui qui savait était celui qui avait le plus vite Googlisé, force est de constater que cela ne suffit plus. Les capacités de discernement et d'analyse deviennent clés. L'entreprise s'intéresse de plus en plus au **savoir-être et aux soft skills**. Ce sont ces compétences dites douces qui font appel aux habiletés sociales et relationnelles. Elles sont transversales contrairement aux hard skills et permettent le **développement durable de l'individu**.

On cherche de plus en plus des personnalités qui sauront s'intégrer et s'adapter aux grandes mutations du monde du travail. Des personnes avec qui l'on partagera des valeurs et avec qui on aura envie de collaborer.

Là où avant on faisait appel à des cabinets en stratégie pour se réinventer, **aujourd'hui, c'est en équipe que l'on co-construit l'entreprise de demain.**

> 62% des managers se disent prêts à recruter un collaborateur principalement sur ses soft skills.

ETUDE CADREMPLOI & MICHAEL PAGE 2017

2. Analyse : Mesurer différemment pour agir plus durablement

• Prendre en compte le facteur humain

70% des transformations échouent, en cause les facteurs humains rarement au centre de ces grands programmes (étude Mckinsey).

Si nous comptions avant principalement sur des indicateurs de performance économiques (ou KPI Key Performance Indicator), aujourd'hui il est difficile de réussir sans tenir compte d'**indicateurs humains**. Ce constat est l'essence même de WITTYFIT.

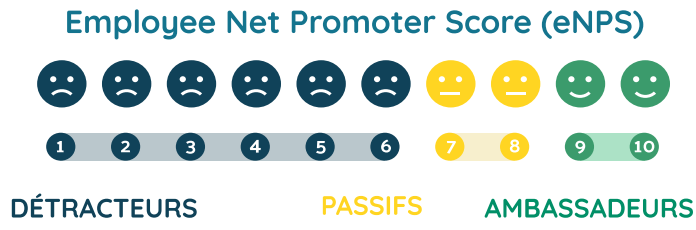
Samuel Dewavrin, ancien pilote de ligne et co-fondateur de WITTYFIT, est entraîné et confronté pendant plus de 10 ans à **la prise en compte des facteurs humains dans le management des équipes**. Identifier les risques et organiser le travail de l'équipage sereinement afin de conserver en toute situation un niveau élevé de performance et de sécurité, un prérequis au métier de pilote.

> " Dans cette discipline où la qualité du travail est vitale, la compréhension des facteurs humains et de leurs implications sur la performance de l'équipe est déterminante. Là où le pilote dispose d'indicateurs capables de donner toutes les informations nécessaires au bon déroulé du vol et à la prise de décision, il n'existe pas d'équivalent dans le monde de l'entreprise."

SAMUEL DEWAVRIN
Ex Pilote - Co-fondateur de WITTYFIT 2015

Les tableaux de bord RH font désormais partie des outils incontournables pour analyser, visualiser et prendre les décisions qui impactent positivement la vie de l'entreprise.
Dans une économie de l'expérience, celle du collaborateur est hautement stratégique pour l'entreprise. **Recueillir son ressenti** tout au long de son parcours professionnel, depuis l'offre d'emploi, le recrutement, l'intégration, le management au quotidien, le développement des compétences, jusqu'à son départ de l'entreprise, est évidemment essentiel pour le candidat mais cela l'est tout autant pour préserver son **Brand Appeal.**

Chaque étape du cycle de vie dans l'entreprise compte. Valoriser ses équipes et créer un sentiment d'appartenance est devenu crucial. Bon nombre d'entreprises calculent leur **Employee Net Promoter Score (eNPS)**. Inspiré du NPS qui consiste à demander aux clients s'ils recommanderaient un produit, il s'agit là de **mesurer le niveau d'engagement** du collaborateur. A la question :
" Recommanderiez-vous à l'une de vos connaissances de venir travailler dans notre entreprise ? ", il est invité à se positionner selon une échelle de 0 (Non, pas du tout) à 10 (Oui, tout à fait).



Le eNPS donne une première tendance intéressante mais ne fait sens que si derrière il est possible d'identifier les raisons du score et donc les leviers pour l'améliorer.

DIDIER GUIDONI

Ministère des Solidarités et de la Santé

TÉMOIGNAGE

« Un hôpital répond à 6 ou 7 indicateurs globaux de qualité »

Le dispositif IFAQ (« Incitation Financière pour l'Amélioration de la Qualité ») a été créé il y a 3 ans, pour introduire une partie variable dans la rémunération des hôpitaux, calculée en fonction de critères de qualité. Il s'agit de remettre l'attention sur ce qui est fondamental, à savoir la qualité des soins délivrés et ressentis. Initialement limitée à un montant global de 50 millions d'euros, ce plafond est passé à 400 millions d'euros en 2020.

Selon sa catégorie, un hôpital répond à 6 ou 7 indicateurs globaux de qualité, par rapport auxquels il sera rémunéré, à la fois pour la position atteinte et pour l'évolution de cet indicateur d'une année sur l'autre. Il s'agit d'un mécanisme inclusif puisque près de 70% des établissements sont rémunérés par indicateur soit 98% au global, et incitatif puisque les hôpitaux sont d'autant mieux rémunérés que leur score est élevé.

Ce dispositif est très bien accueilli et motivant car les sommes allouées permettent d'investir dans des équipements servant directement à la qualité des soins.

C’est aussi la possibilité pour certaines équipes de prendre conscience d’un ou deux indicateurs critiques, de concentrer leurs efforts dessus et de constater l’amélioration des résultats sur la durée.

Nous souhaitons aller encore plus loin dans cette démarche et, pour ce faire, nous allons introduire des indicateurs relatifs à la Qualité de Vie au Travail. Nous sommes en effet convaincus que la QVT est un facteur déterminant pour favoriser la qualité des soins. Les études scientifiques ont montré qu’il existe un lien fort entre la qualité de vie au travail des professionnels et la qualité des soins dispensés et ressentis.

Il ne s’agit pas – comme cela peut être craint parfois – de remettre en cause le management actuel des hôpitaux mais bien de diffuser une énergie positive et de contribuer à la mobilisation de tous les personnels – quels qu’ils soient - pour que la qualité des soins soit la meilleure possible.

Didier Guidoni, membre de la task force « Réforme financement du système de santé » - Ministère des Solidarités et de la Santé

Comment évaluer l'impact humain et réussir collectivement ?

Mettre en place un baromètre dynamique

Avant toute transformation, il faut déjà comprendre l'existant et ceci passe par un premier niveau de **diagnostic de la satisfaction au travail et du niveau d'engagement de ses collaborateurs**. Qu'est-ce qui engage et désengage les équipes au quotidien ? Un état des lieux qui doit être suivi sur la durée. Les enquêtes de satisfaction du personnel annuelles sont heureusement en voie d'extinction, remplacées par des baromètres dynamiques réguliers. Ces derniers permettent la mesure en temps réel et d'agir au plus vite sur les irritants.

Libérer la parole et responsabiliser toute l'entreprise

En tant que collaborateur, auto-évaluer sa qualité de vie au travail et prendre les mesures nécessaires pour l'améliorer est une révolution. C'est en émettant des propositions d'amélioration que le collaborateur peut grandir et faire grandir son organisation. **Le succès collectif passe par la responsabilité de chacun à définir les modalités nécessaires à son accomplissement.**

Rester connecté à la réalité du terrain

Visualiser en temps réel, l'**état d'être de son équipe** et pouvoir identifier les sujets qui l'impactent, positivement ou négativement, est crucial pour le manager. Il est au plus près des équipes et joue un rôle central, **il est le vecteur de la transformation**, à la fois émetteur et récepteur. D'une part, il est le garant de la vision stratégique et doit donner envie à son équipe d'y adhérer. D'autre part, il favorise l'expression des besoins et donne vie aux propositions de son équipe en les transformant en plans d'action concrets. Impossible de remplir cette mission à l'aveugle.

HERVÉ CONSTANT

GRTgaz

TÉMOIGNAGE

« Les équipes qui sont actrices de leur façon de travailler se sentent mieux et sont donc plus performantes »

La transition énergétique et la transformation digitale sont au cœur de GRTgaz. Nous devons passer d'un modèle où le gaz naturel est produit à l'étranger et transporté par nos soins, à une production locale, moins carbonée et donc plus « verte ».

Dans ce renouveau du mix énergétique, l'IT occupe une place stratégique. En effet, les réseaux de transport deviennent plus complexes, interconnectés à des réseaux électriques dits « intelligents », c'est-à-dire capables de faire le lien en temps réel entre le besoin, la production, la consommation et la capacité de transport du gaz.
L'automatisation et le traitement d'un grand nombre de données, contribue à rendre cet avenir-là possible.

Les enjeux de cette transformation sont technologiques, bien sûr, mais passent également par de profonds changements managériaux et culturels. Je suis convaincu que la DSI doit jouer un rôle précurseur dans ces évolutions, notamment grâce au contact privilégié que nous avons et que nous cultivons avec le monde du web et des start-up.

Nous nous imprégnons des nouvelles tendances de travail, d'échange et essayons de les appliquer à notre contexte d'entreprise. Nous jouons ensuite un véritable rôle de « laboratoire », et espérons, à notre tour, que cela puisse inspirer d'autres entités dans leurs pratiques.

C'est ce qui nous a conduit à créer il y a 4 ans un « pôle digital » regroupant une cinquantaine de personnes, à qui nous avons demandé de tester à la fois des technologies innovantes et des méthodes de travail nouvelles comme la méthode agile et le design thinking. Forts des enseignements positifs tirés de cette expérience, nous avons donc décidé il y a 1 an ½ de mettre l'ensemble de la DSI en chantier, afin de repenser son organisation et sa façon de travailler avec les métiers. Nous ne savions pas exactement vers quoi nous allions, mais nous avons pris le temps de cheminer par groupes de travail avec des temps réservés à l'inspiration, au benchmark et aux tests. Ce projet a été mené sur la base du volontariat et en toute transparence puisque toutes les productions étaient rendues plubliques. Cela a abouti au 1er juillet 2019 à une nouvelle organisation de la DSI baptisée « BOOST IT ».

Wittyfit nous a accompagné dans cette démarche dès le début en décembre 2018 et continue aujourd'hui. L'objectif était d'avoir une photo avant la transformation et de pouvoir ensuite mesurer le ressenti des collaborateurs 6 mois plus tard. Les résultats ont été très positifs : les équipes qui sont actrices de leur façon de travailler se sentent mieux et sont donc plus performantes, plus productives et plus autonomes. Nous formons désormais l'ensemble des managers à l'outil, afin qu'ils s'en emparent et l'utilisent comme un outil de management au quotidien, de dialogue avec les équipes.

La place des managers est primordiale dans ces projets de transformation profonde. Sans eux, nous serions incapables d'engager de tels changements. Aujourd'hui, de nombreux directeurs métiers viennent nous voir pour échanger sur notre expérience, sur les bonnes pratiques et voir comment ils peuvent appliquer certaines idées et méthodes à leur propre contexte.

Hervé Constant, Directeur des Systèmes d'Information de GRTgaz

04

De la matière grise au réflexe Green que dit la science ?

04

Matière grise et réflexe Green

Cette partie a été rédigée en collaboration avec Laurie Mondillon*, enseignante-chercheuse à l'UCA et membre d'un laboratoire CNRS.

1. L'intelligence émotionnelle notre plus grande ressource

• L'IE définie par la science

Pour beaucoup, l'intelligence est un concept souvent associé à l'efficience intellectuelle, autrement dit au **quotient intellectuel (QI)**. Cette conception laisse de côté les aspects émotionnels de la pensée qui guident pourtant en grande partie le comportement humain. Par exemple, certains individus présentant un QI très élevé ne réussissent guère à comprendre leurs émotions ou celles des autres tandis que d'autres, dits moins « doués », y parviennent facilement.

*Laurie est enseignante-chercheuse et psychologue à l'Université Clermont Auvergne (UCA), membre du Laboratoire de Psychologie Sociale et Cognitive (LAPSCO, UMR CNRS 6024). Elle est également Directrice Adjointe de L'Unité de Formation et responsable du Centre d'Étude et de Consultation Psychologique Universitaire (CECPU).

Le concept d'**intelligence émotionnelle (IE)** a été proposé à la fin du XXème siècle par les psychologues P. Salovey et J. Mayer. Même si plusieurs définitions ont été formulées au cours des dernières décennies, on considère généralement que :

> **“ L'Intelligence Emotionelle fait référence à la capacité d'identifier, de comprendre, de gérer et d'exprimer ses propres états émotionnels, ainsi que de les réguler chez soi et chez autrui. ”**

L'IE comprend environ trois grandes catégories de compétences : la **conscience émotionnelle**, incluant la capacité à identifier, comprendre et à nommer ses propres émotions ; la **capacité à exploiter les émotions et à les appliquer** à des tâches telles que la réflexion et la résolution de problèmes ; et la **capacité de gérer les émotions**, ce qui implique à la fois de réguler ses propres émotions mais aussi de réguler (encourager ou calmer) celles des autres.

Dans le modèle de Bar-On, on retrouve cinq composantes de l'IE :

- **L'intrapersonnel :** la relation à nous-même
- **L'interpersonnel :** la relation aux autres
- **L'adaptabilité :** la capacité à s'adapter au changement
- **La gestion du stress :** la capacité à faire face à des émotions fortes et à tolérer la pression
- **L'humeur générale :** la capacité à jouir de la vie et à positiver

• Peut-on mesurer l'IE ?

Quel que soit le modèle choisi, il s'avère que **l'IE est mesurable et quantifiable chez la plupart des individus**. Dans cette optique, plusieurs types de tests ont été développés pour mesurer les différentes composantes de l'IE. Contrairement à ce que les non-experts imaginent, l'IE n'est pas une aptitude éthérée et impalpable qui se développerait de façon obscure et dont on ne connaitrait finalement pas grand-chose. Même s'ils reconnaissent qu'il reste encore beaucoup de travaux à mener pour en comprendre les moindres aspects, les spécialistes de l'IE basent leurs connaissances sur les résultats issus d'une multitude de travaux scientifiques.

Certaines études, en psychologie cognitive comme en neurosciences, ont notamment permis de mettre en lumière les processus cognitifs impliqués dans l'IE et d'en définir les étapes du développement. L'un des principes fondamentaux permettant de reconnaître ses propres états émotionnels ainsi que ceux d'autrui est appelé **Théorie de l'esprit ou Theory of Mind (ToM).**

> Vers l'âge préscolaire, l'enfant comprend progressivement ses propres pensées et devient capable d'inférer celles des autres qui peuvent être différentes des siennes. Il parvient peu à peu à prendre la perspective d'autrui. À cela s'ajoute progressivement sa capacité à être empathique et donc à comprendre ses propres émotions mais aussi celles d'autrui et à envisager les conséquences sur les relations interpersonnelles.

NADER-GROSBOIS
2015

• QI ou QE : sur quelle intelligence compter ?

Si l'on s'intéresse aux variables du succès, c'est le QE qui semble prédominer. **Il vaut mieux un QI dans la moyenne associé à un très bon QE pour réussir** que l'inverse, notamment dans les métiers qui requièrent une certaines capactité à gérer les relations interpersonnelles (manager, responsable d'équipe, etc.). De nombreux travaux scientifiques suggèrent que les scores aux tests d'IE sont corrélés à certaines performances sociales, ainsi qu'à la réussite professionnelle chez des adultes. Les personnes dotées d'un QE élevé montrent une intelligence sociale développée puisqu'une grande partie de ses composantes se retrouvent au cœur de la qualité des relations interpersonnelles. Au-delà d'une grande sociabilité, ces habiletés ont un impact extrêmement positif au global sur la personne. Il est prouvé qu'**un bon fonctionnement mental influe positivement sur la santé mentale et physique.**

Les travaux réalisés par A. Damasio, célèbre neuroscientifique, montrent que la prise de décision fait appel à deux zones essentielles du cerveau. L'une est régie par les émotions l'autre par la raison. Pour être en bonne capacité, il faut donc savoir marier les deux. Raisonner de façon rationnelle tout en puisant dans l'intuitif et l'émotionnel.

• En quoi l'intelligence émotionnelle est un atout majeur pour l'entreprise ?

Comprendre les émotions de l'autre, c'est prédire son comportement ! Savoir ce qu'il ressent, comment il fonctionne, pouvoir anticiper une situation problématique et être en mesure de la résoudre. Une personne émotionnellement intelligente arrivera plus vite à poser les bonnes questions et à mettre le doigt sur les problèmes réels. Elle sera à même d'adapter son comportement pour le rendre plus efficace. Un manager peut ainsi adopter une posture voire un rôle, user d'humour, de communication bienveillante, de persuasion en fonction des membres de son équipe et de leur manière de fonctionner.

Avoir de l'empathie, s'adapter, rester calme, prendre les bonnes décisions, créer de la confiance ou encore savoir convaincre sont autant de qualités que l'on recherche chez un **leader**.

L'intelligence émotionnelle est la compétence clé des Soft Skills. L'Amérique du Nord l'a bien compris et intègre de plus en plus à son processus de recrutement des Tests de QE avant embauche.

• Peut-on développer son IE ?

L'IE, comme toutes les autres formes d'intelligence, dépend donc du bon fonctionnement de certaines zones cérébrales ou réseaux neuronaux. Quel est l'héritage génétique ?

La configuration neuronale est le fruit de facteurs génétiques (prédisposition innée) et de facteurs environnementaux (apprentissage) qui interagissent entre eux pour façonner le développement et la maturation du cerveau.

Même si certaines périodes « critiques » se déroulent pendant la petite enfance, il n'en reste pas moins que le cerveau ne cesse d'évoluer au fil des années par un mécanisme que l'on appelle la plasticité cérébrale. **L'intelligence émotionnelle peut donc se travailler.**

2. Comment mettre son cerveau au vert ?

• Mieux comprendre le stress pour être plus performant

Le stress est une contrainte qui s'exerce sur notre corps et qui nous alerte d'un danger, il peut être physique, émotionnel, psychologique ou physiologique. Il crée un conflit interne qui appelle à une réponse rapide. On met en place une série d'actions pour y faire face. Le stress est indispensable à notre organisme, lorsqu'il est physiologique, **il conditionne même notre survie.**

Le stress peut avoir des causes endogènes (facteurs intérieurs) ou exogènes (facteurs extérieurs). **Mieux le comprendre, c'est aussi apprendre à le gérer.**

Les **facteurs de stress exogènes** peuvent concerner l'environnement, les conditions de travail, de nouvelles tâches ou événements imprévus qui échappent à notre contrôle.

Les **facteurs de stress endogènes** comprennent généralement les pensées et les comportements (sommeil, émotions, ...).

Eviter l'épuisement : bon stress et mauvais stress

Le **bon stress** est celui qui survient au bon moment et qui nous stimule. A petites doses, il nous booste et nous permet de mieux travailler, d'aller plus vite et parfois même de nous dépasser.

Le **mauvais stress** est celui qui paralyse et nous rend contre-performant. Lorsqu'il devient chronique, ses effets sont dévastateurs. Les réponses que l'on cherche à y apporter s'épuisent, on ne se sent plus en capacité de gérer la situation. Les conséquences sont lourdes sur notre santé physique et/ou mentale : déficit immunitaire, troubles du sommeil, dépression, désordres métaboliques, burn-out, etc.

Un cerveau émotionnellement épuisé a des impacts sur notre comportement, notre capacité de raisonnement, de prise de décision voire même sur notre quotient intellectuel.

> " On mesure l'intelligence d'un individu à la quantité d'incertitudes qu'il est capable de supporter. "
>
> EMMANUEL KANT

Le Big Bang sera Green

La crise inédite que nous vivons agit comme un électro-choc planètaire. Il est temps d'agir différemment, durablement afin de **préserver nos Ressources Humaines**. Turnover, burn-out, dépression, le mal-être s'était déjà installé dans nos entreprises avant même l'arrivée du virus.

Face aux défis majeurs qui nous attendent naît l'opportunité de réinventer nos fondamentaux et d'œuvrer pour le **bien-être humain durable**. La création d'un nouveau modèle capable d'intégrer d'une part, l'interdépendance entre économie et écologie, d'autre part, la notion de responsabilité collective. Place à la **révolution éco-responsable !**

" Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible. "
Antoine de Saint-Exupéry

A propos

Wittyfit

L'entreprise de demain commence aujourd'hui

WITTYFIT est une plateforme SaaS qui vous permet de mesurer, analyser, et surtout, d'améliorer la satisfaction au travail de vos collaborateurs. Elle vous aide à comprendre les leviers d'engagement mais aussi les irritants de vos équipes pour pouvoir agir sur ce qui compte. Vraiment.

Pensée et conçue en partenariat avec les plus grands professeurs en santé au travail (CHU Clermont-Ferrand) et chercheurs en sciences humaines (CNRS), la technologie derrière l'outil est unique et fait ses preuves auprès de +80 000 utilisateurs.

Avec Wittyfit, vous pouvez piloter précisément les sujets humains (engagement, QVT, stress) qui impactent vos équipes et les gérer de façon collaborative.

Wittyfit est votre meilleur allié pour transformer durablement votre entreprise.

Parlons RH

L'agence digitale de la fonction RH

Parlons RH est l'agence leader en marketing éditorial et digital dédiée aux DRH et à leurs partenaires (prestataires RH, cabinets de recrutement et de conseil RH, éditeurs de SIRH, start-up RH, etc.).

Nous permettons à ces acteurs d'optimiser l'intégration des médias sociaux dans leur stratégie marketing (marque corporate, marque business, marque employeur).

Nous améliorons la visibilité et l'image de leur offre RH dans les différents domaines des Ressources Humaines et du management : recrutement, expérience collaborateur, formation, évaluation, rémunération, mobilité, succession, paie, gestion des temps, outplacement, coaching, communication RH, marque employeur, etc.

Parlons RH connaît une formidable croissance comme en témoignent le dynamisme de sa communauté de professionnels RH et le succès grandissant de son blog devenu en quelques années une référence sur le marché RH.

WITTYFIT

PARLONS RH

Contactez-nous !

contact@wittyfit.com • 01 42 40 17 69

wittyfit.com

Attributions : yliv @freepik // pikisuperstar @freepik // microone @freepik //