

Les coachs comme Veilleurs de Résilience



Lionel Arsenault

Animateur

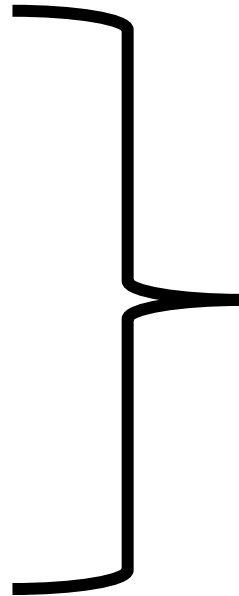
Congrès 20025

3- Mandats de VEILLEUR de RÉSILIENCE

1. Conscientiser

2. Évaluer

3. Accompagner

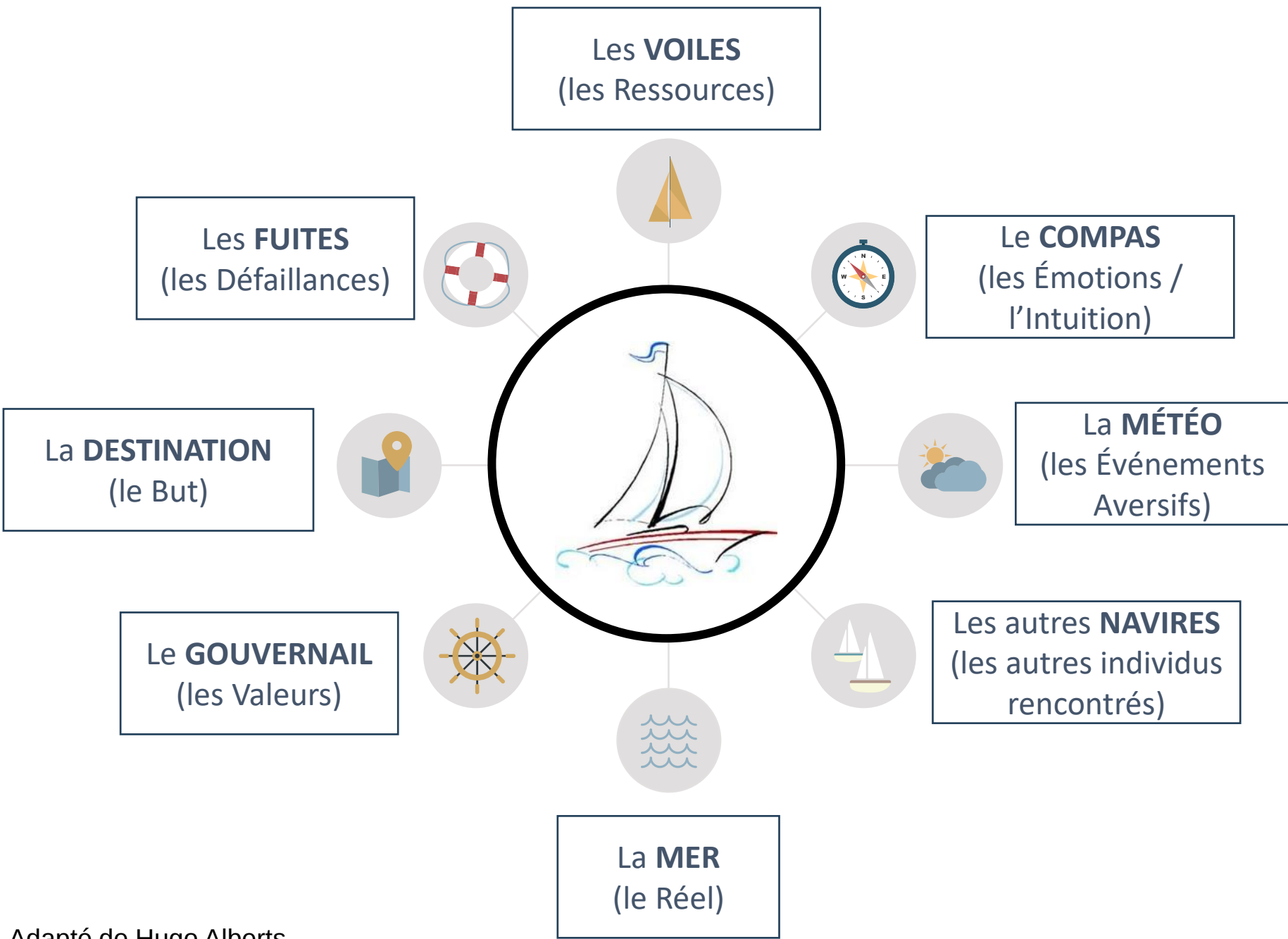


Qu'est-ce que la...?



«La résilience individuelle est la capacité d'une personne à faire face, à pouvoir se développer et à augmenter ses ressources dans une situation adverse»

(Patterson)



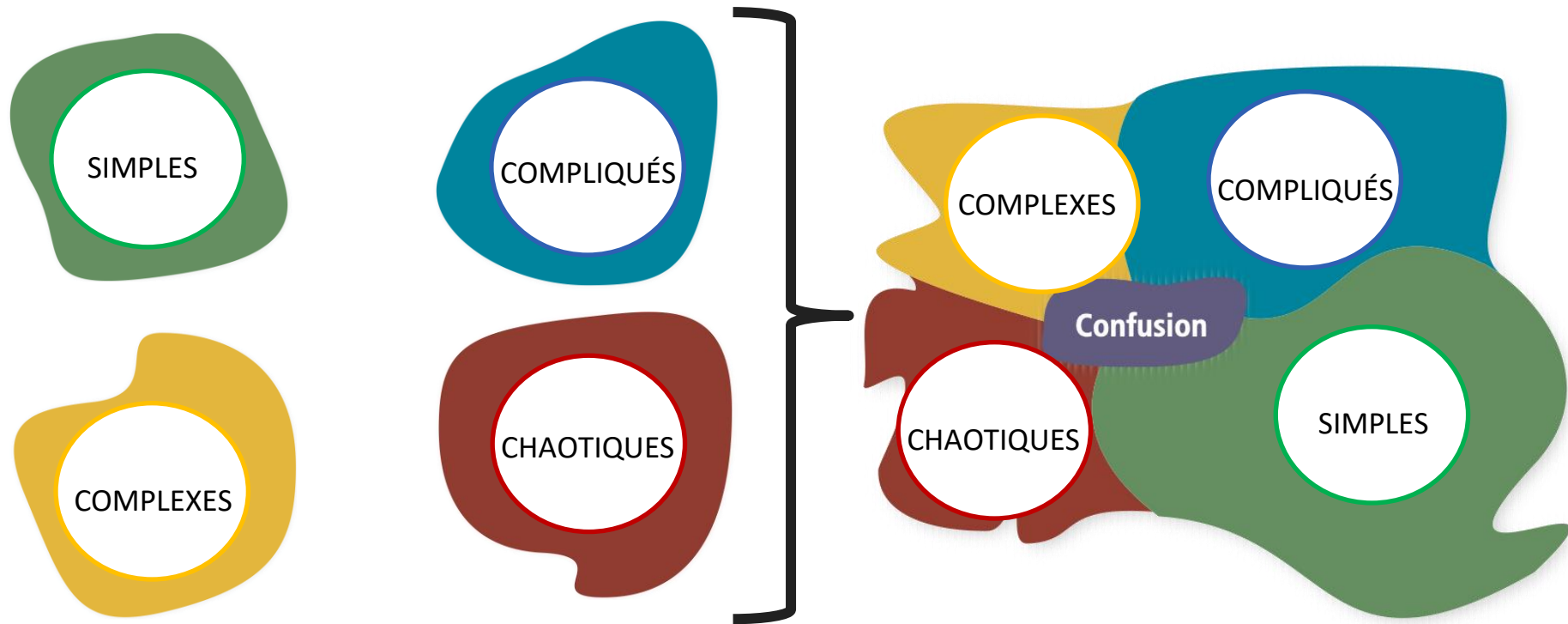
VIGIE de RÉSILIENCE

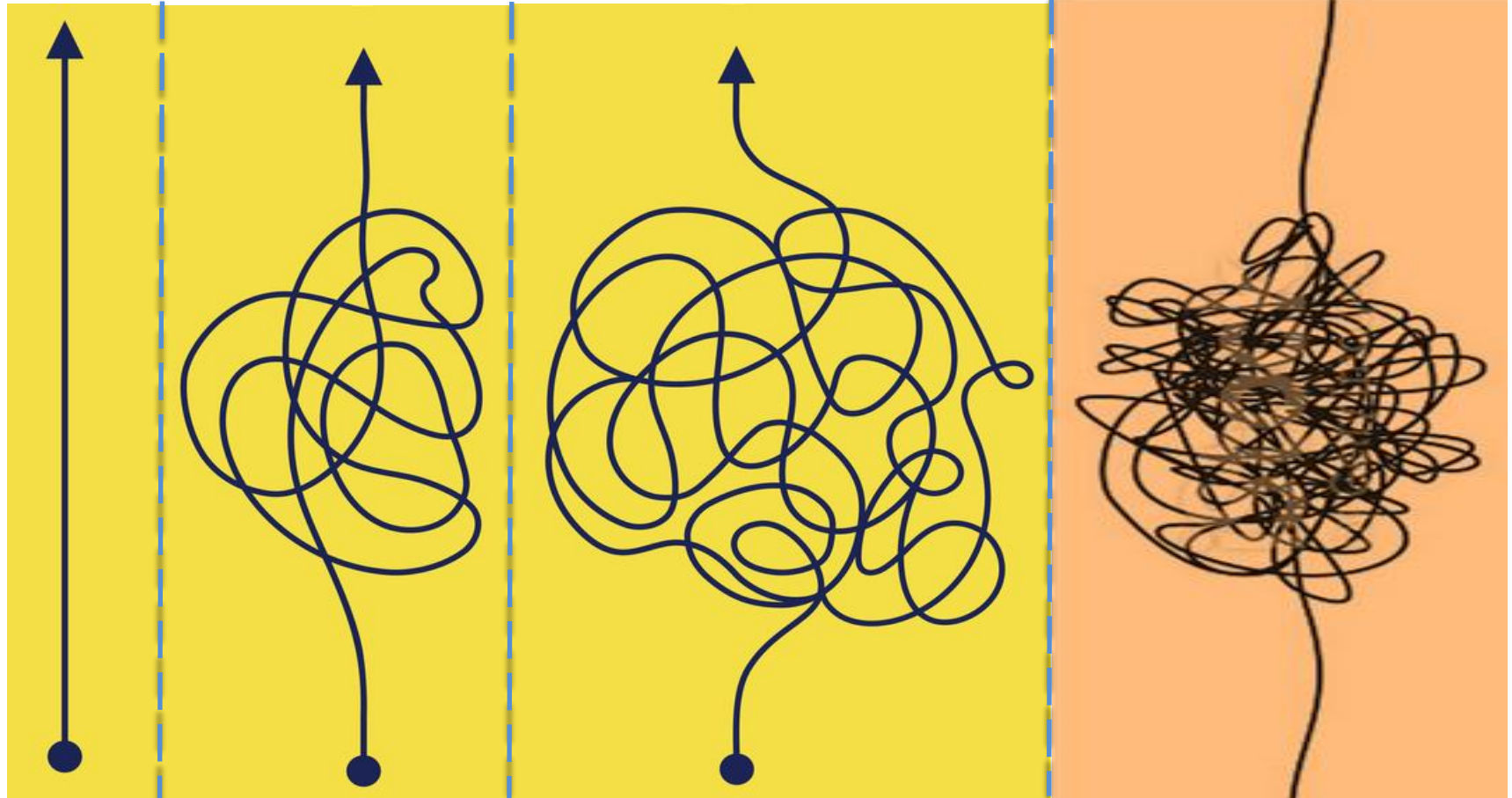
1. Conscientiser



Dans notre monde moderne, les changements sont plus fréquents et plus impactants. Ils ajoutent de l'incertitude et conséquemment du STRESS.

4 types de DÉFIS associés à la complexité : le modèle Cynefin





Simples	Complicés	Complexes	Chaotiques
Les problèmes sont prévisibles et peuvent être résolus assez facilement.	Les problèmes sont résolus grâce à suffisamment d'expertise.	Les experts ne peuvent pas prévoir avec exactitude l'évolution du système.	Les gens ne s'entendent pas sur ce qu'il faut faire et comment le faire.

**Nous vivons dans un monde
en perpétuel changement**



Évoluer dans un environnement VUCA signifie être confronté à quatre défis cumulatifs

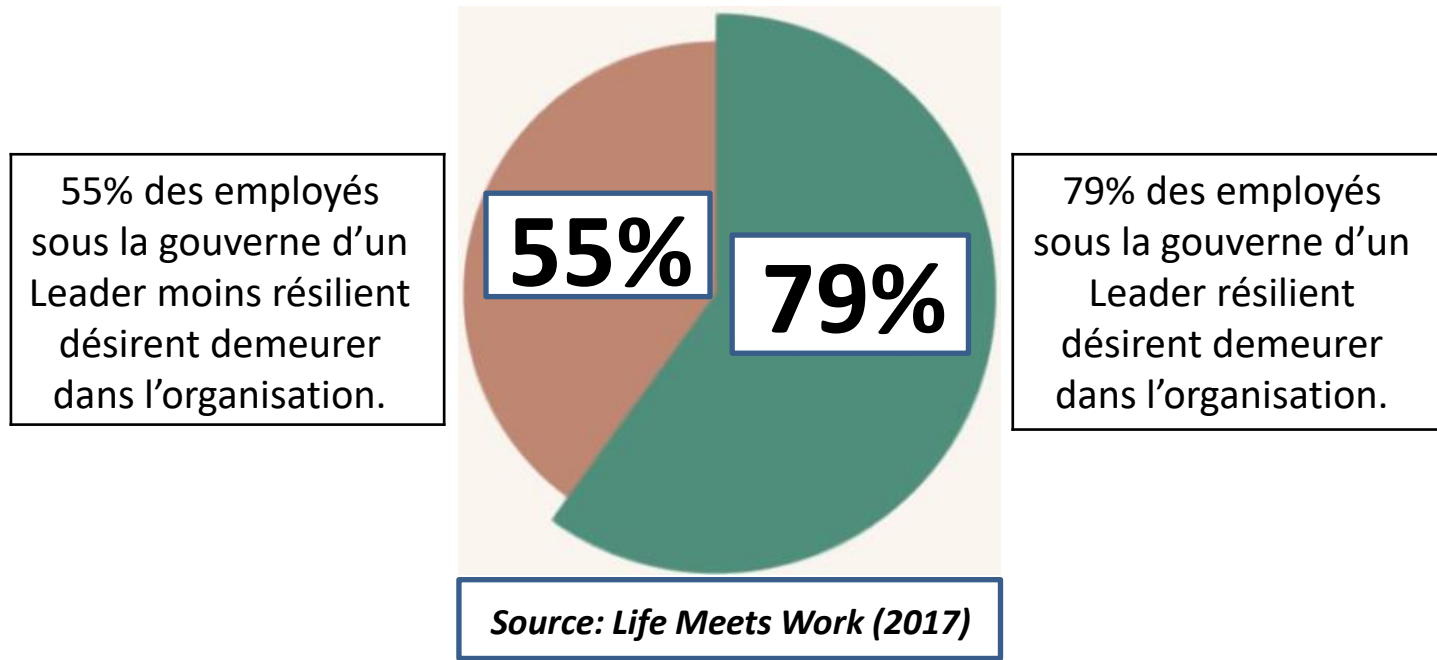
La résilience d'entreprise : une préoccupation stratégique et une responsabilité

- La résilience est la capacité d'une entreprise placée dans un environnement volatil, incertain, complexe et parfois ambigu (VICA) à:
 - Anticiper,
 - Faire face,
 - S'adapter,
 - Se structurer,
 - Survivre,
 - Se relancer,
 - Et prospérer dans la durée.



- La résilience de l'entreprise est une responsabilité du haut management et doit donc être une préoccupation stratégique permanente.

Effet d'un leadership résilient

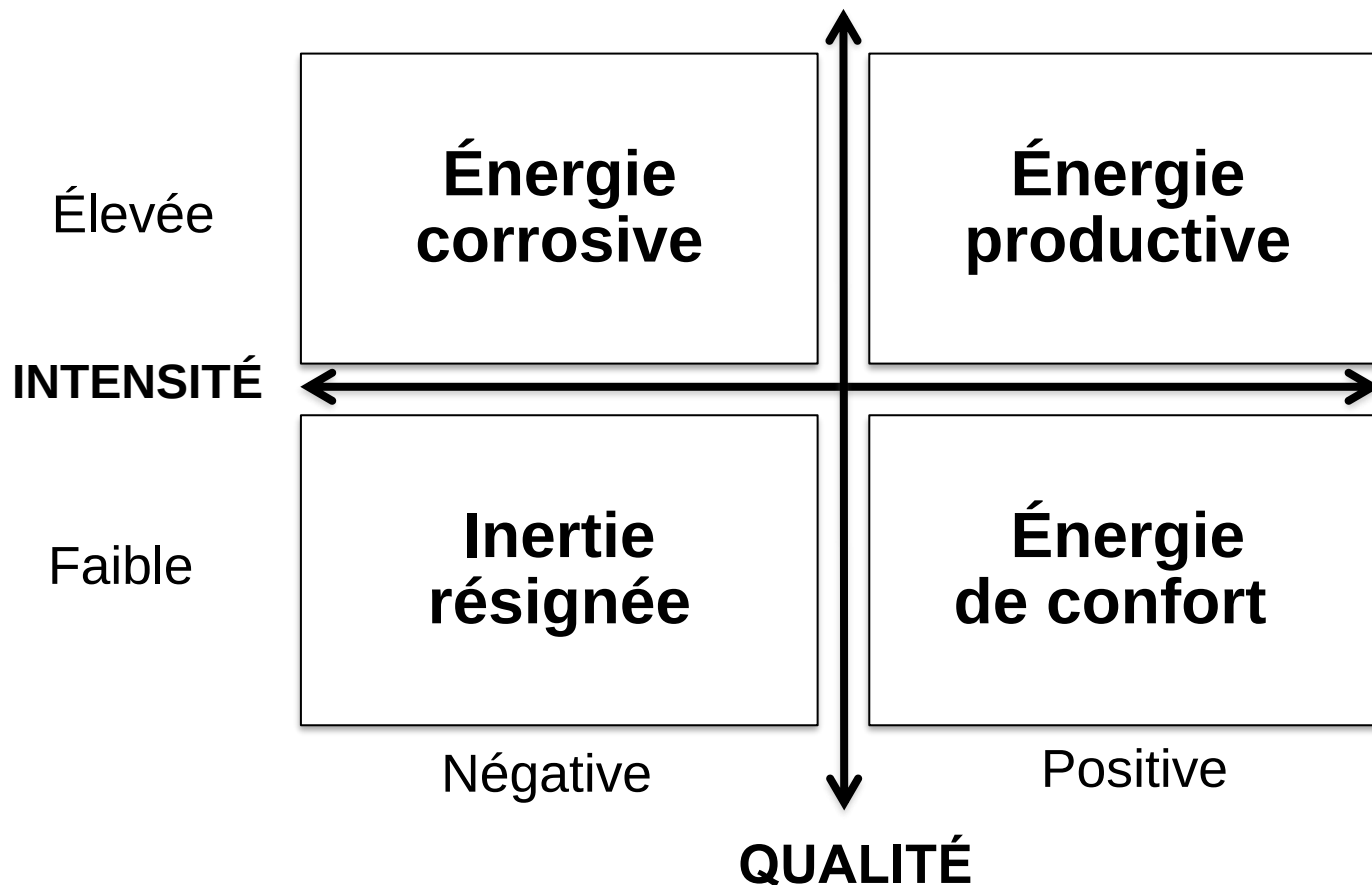


De fait, des managers et des dirigeants efficaces et résilients sont l'un des meilleurs indicateurs de taux élevés de fidélisation et d'engagement de la part des employés.

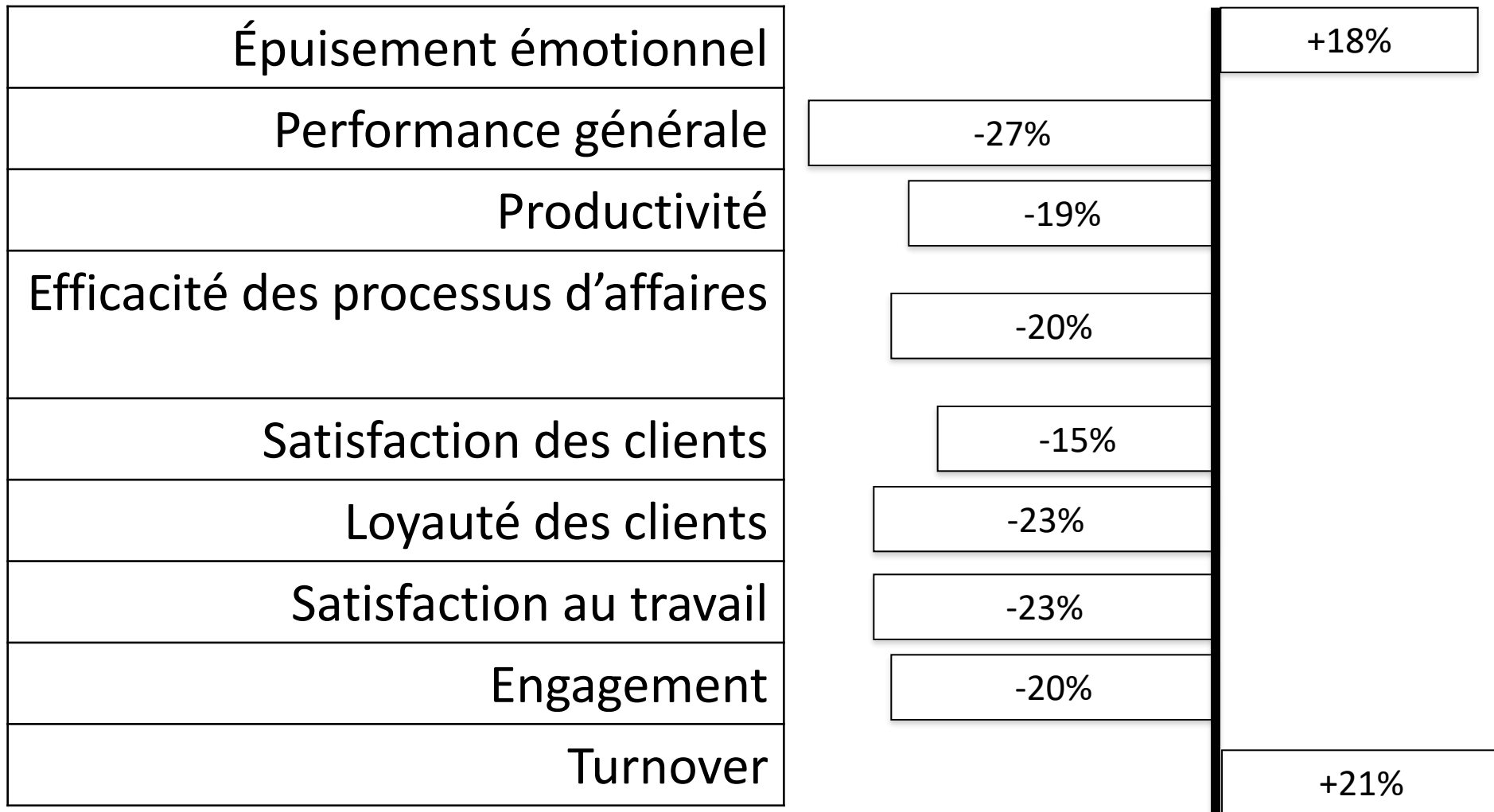
Et des taux d'engagement élevés sont directement liés à une augmentation de la productivité et de la rentabilité jusqu'à 21 %.

Votre Leadership est-il toxique ou productif?

Matrice de l'énergie organisationnelle

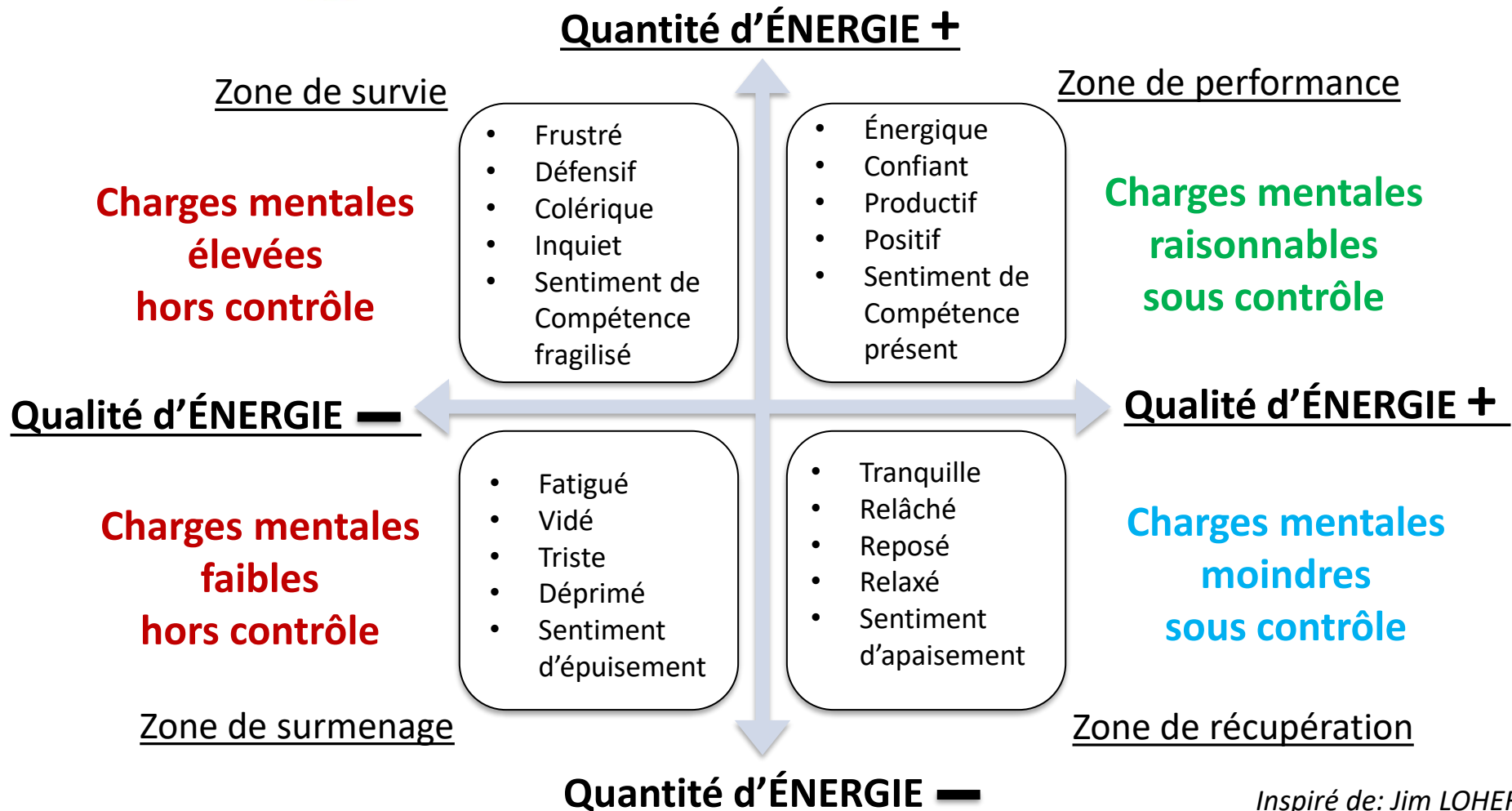


Performance et Énergie Corrosive

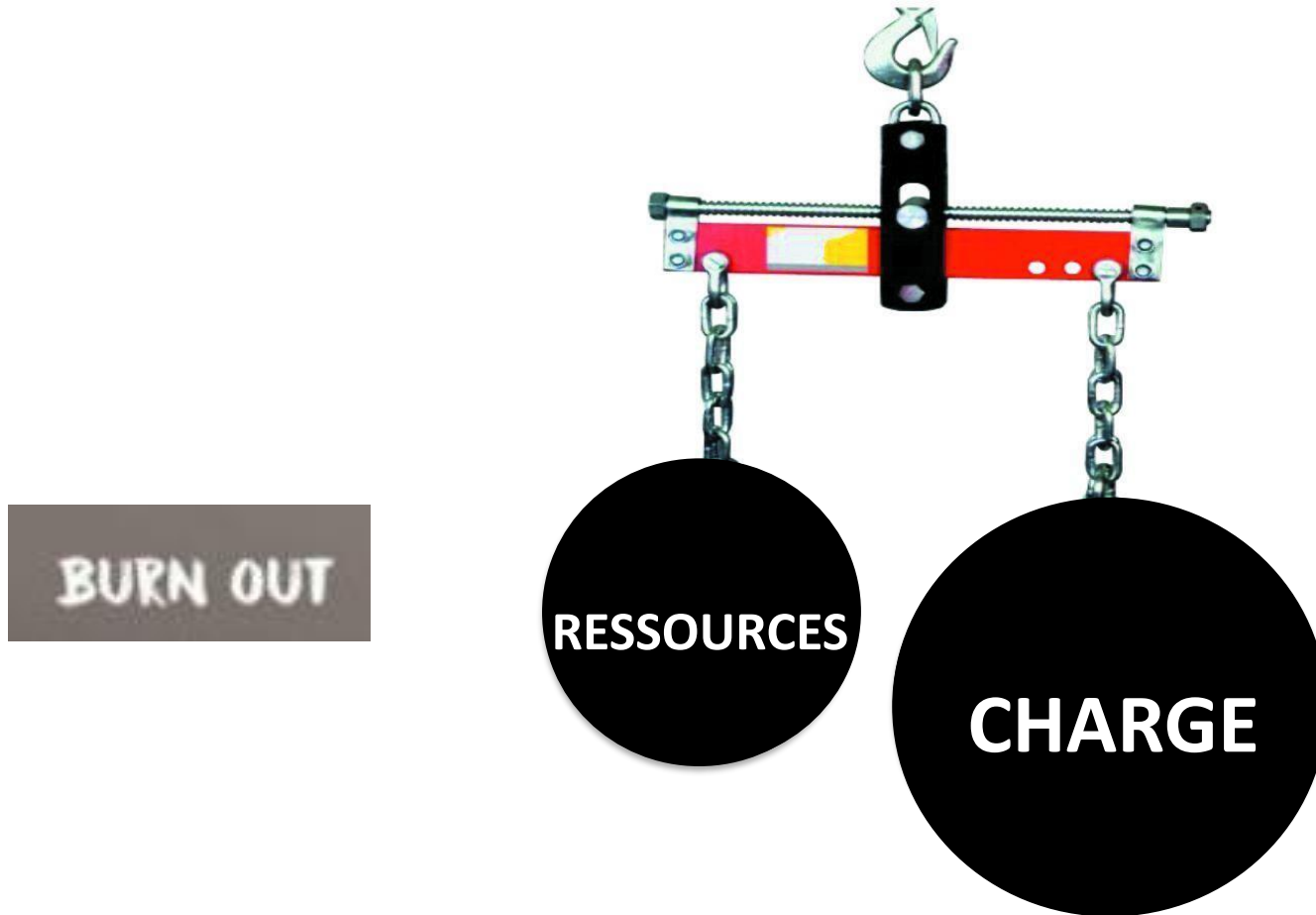


Les HUMAINS sont exposés à...

2 axes d'ÉNERGIE



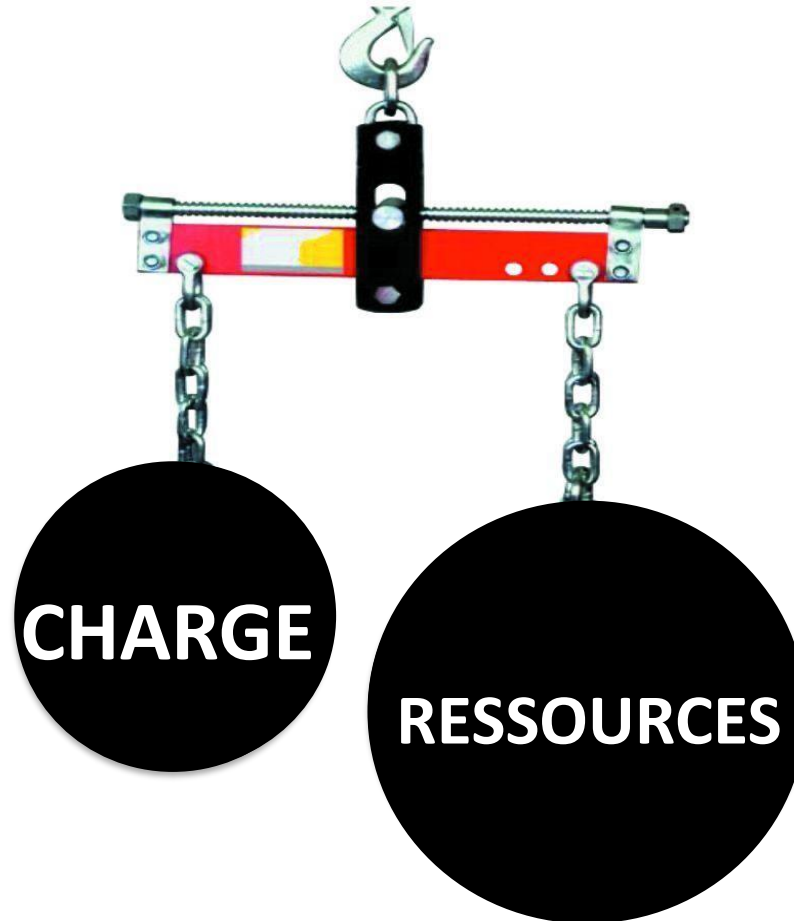
Quand la (sur)charge mentale* excède
les ressources d'une personne



*La charge mentale est un cocktail qui mélange l'envie de bien faire, l'objectif de performance et la pression du temps !

Quand la sous-charge mentale* est présente

BORE OUT



***La sous-charge mentale concerne l'ennui au travail causé par une sous utilisation des compétences de la personne.**

MATRICE DU SENS

Perte
de SENS

SENS

NON
SENS

Quête
de SENS

BROWN OUT

Mécanique de la charge mentale

Quantité maximale de charge mentale

3 types de sollicitation

*Réalisation
d'une tâche*

Efforts
investis

Énergie
disponible

Physique

La charge est
abordée en termes
de coût physique
dans l'exécution des
tâches

Professionnelle

La charge est abordée
en termes de coût
cognitif provoqué par
des préoccupations
d'ordre professionnel

Personnelle

La charge est abordée
en termes de coût
psychologique relatif
aux défis de la vie au
quotidien

QUEL EST LE DEGRÉ DE VITALITÉ DANS VOTRE VIE EN CE MOMENT



Vitalité élevée



Vitalité très élevée



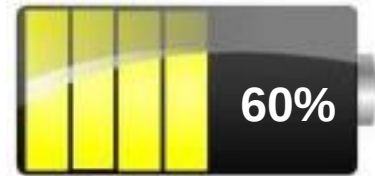
Vitalité au TOP



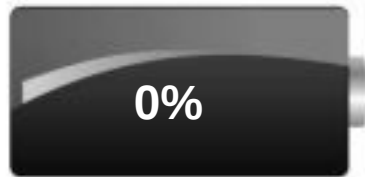
Vitalité faible



Vitalité moindre



Vitalité correcte



Vitalité inexistante



Vitalité très faible

QUEL EST VOTRE DEGRÉ DE VITALITÉ ET D'ENGAGEMENT AU TRAVAIL



Vitalité élevée



Vitalité très élevée



Vitalité au TOP

Je suis totalement engagé dans l'activité, elle fait sens pour moi.



Vitalité faible

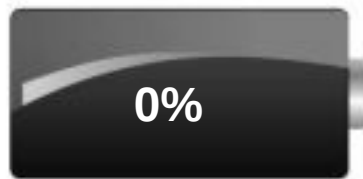


Vitalité moindre



Vitalité correcte

Je suis partiellement engagé dans l'activité, elle fait moins de sens pour moi.



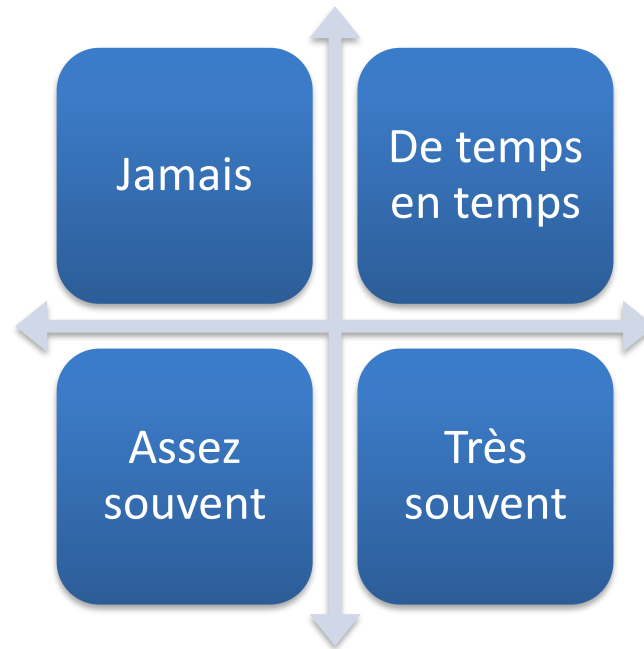
Vitalité inexistante



Vitalité très faible

Je suis seulement présent physiquement, l'activité ne fait aucun sens pour moi.

**Mooncard / IFOP
(questionnaire)**



1. Diriez-vous que vous êtes stressé(e) par votre travail ?
2. Vous arrive-t-il de penser à votre travail le soir ?
3. Vous arrive-t-il de penser à votre travail le weekend ?
4. De manière générale, à quelle fréquence avez-vous l'impression que vous n'allez pas vous en sortir ?
5. De manière générale, à quelle fréquence avez-vous des difficultés à dormir en raison de préoccupations liées au travail ?
6. Vous arrive-t-il de considérer votre vie professionnelle comme étant intrusive sur votre vie personnelle ?

Les 6 facteurs clés

Pour évaluer la charge mentale professionnelle

- Le niveau de stress ressenti au travail
- Le fait de penser au travail le soir
- Le fait de penser au travail la fin de semaine
- L'impression de ne pas s'en sortir
- La difficulté à s'endormir le soir
- Le sentiment d'intrusion de sa vie professionnelle dans sa vie personnelle

Indice de charge mentale des cadres qui...

Expérimentent des tensions avec les collègues

Oui	5,2
Souvent	6,7
Jamais	3,5

Expérimentent des tensions avec leur conjoint ou des proches

Oui	5,6
Souvent	6,7
Jamais	3,7

VIGIE de RÉSILIENCE



2. Évaluer



- **Personnel**
- **Organisationnel**
- **Leadership**

BANI

Brittle – Fragile

- Facile à briser.
- Susceptible de rompre complètement et soudainement.
- Tout peut changer, très vite.

Anxious – Anxieux

- N'importe quelle décision peut être la mauvaise.
- Crainte de manquer un événement, un moment (*FOMO : fear of missing out*).
- Sentiment d'urgence guide souvent nos prises de décisions et nos stratégies.

Non linear – Non linéaire

- Les liens de cause à effet sont confus, déconnectés.
- Rien n'est plus certain ou proportionné.
- Il est très facile de tourner en rond dans un cercle vicieux. Chaque élément nourrit alors la boucle et renforce les effets des autres.

Incomprehensible – Incompréhensible

- Les tentatives pour trouver les éléments de réponse, pour comprendre le fin mot de l'histoire, ne donnent rien.
- Nous ne pouvons plus tout contrôler.
- Tout évolue souvent plus vite que les analyses.

BANI

Agir dans un contexte BANI (être et faire dans un contexte BANI)

Il existe des mesures à prendre en réponse à ces situations.

1. Pour commencer, nous devons travailler à être plus résilients. Nous-mêmes, mais également nos organisations.
 - La résilience est le meilleur remède à la **fragilité**.
2. Pour contrebalancer l'**anxiété**, nous avons besoin d'empathie et de conscience.
 - L'empathie est issue de la collaboration
 - La conscience vient de la connaissance de soi.
3. Face à un phénomène **non linéaire**, il faut rester ouvert, observer calmement et sans idées préconçues pour faire face aux bouleversements contextuels, technologiques et aux individus.
 - Le contexte et l'adaptabilité clarifient la perception et permettent de répondre aux changements, aux ruptures et l'absence de proportion.
4. La pensée réaliste et l'intuition chassent l'**incompréhension**.
 - Les pensées irréalistes deviennent un obstacle tandis que l'absence de prospective dans les méthodes constitue un frein.

Événements aversifs (nous ne sommes pas tous égaux)

Même si nos stratégies en réaction à l'adversité sont pour la plupart définies dès nos premiers 18 mois, développer sa résilience est accessible à chacun et à tous les moments de la vie.





Tempérament: Orchidée, Pissenlit et Tulipe

Écrit par des membres de l'équipe eMentalHealth.ca.

Les études montrent que les personnes peuvent être distribuées en trois groupes principaux, selon leur sensibilité au stress.

Les orchidées (31%) sont très sensibles.

Un individu "Orchidée" se rapproche beaucoup d'un profil dit hypersensible : son équilibre intérieur et psychique est fortement influencé par les stimuli extérieurs et son entourage. C'est une véritable éponge, qui ressent tout de façon décuplée et est plus vulnérable au stress.

L'individu Orchidée est **perméable**. En effet, si les émotions sont plus fortes, l'individu Orchidée éprouvera de la joie, du bonheur, tels que peu de personnes ne les ressentent. Leur environnement les marque davantage.

Les tulipes (40%) sont moyennement sensibles.

Les tulipes réagissent modérément en situation de stress. Ils pourront composer avec le stress dans la mesure où les agents stressants ne sont pas trop aigus et de longue durée.

À la base, on les considère comme **semi-perméables**. Les facteurs protecteurs qui les caractérisent constituent en général une bonne enveloppe de protection.

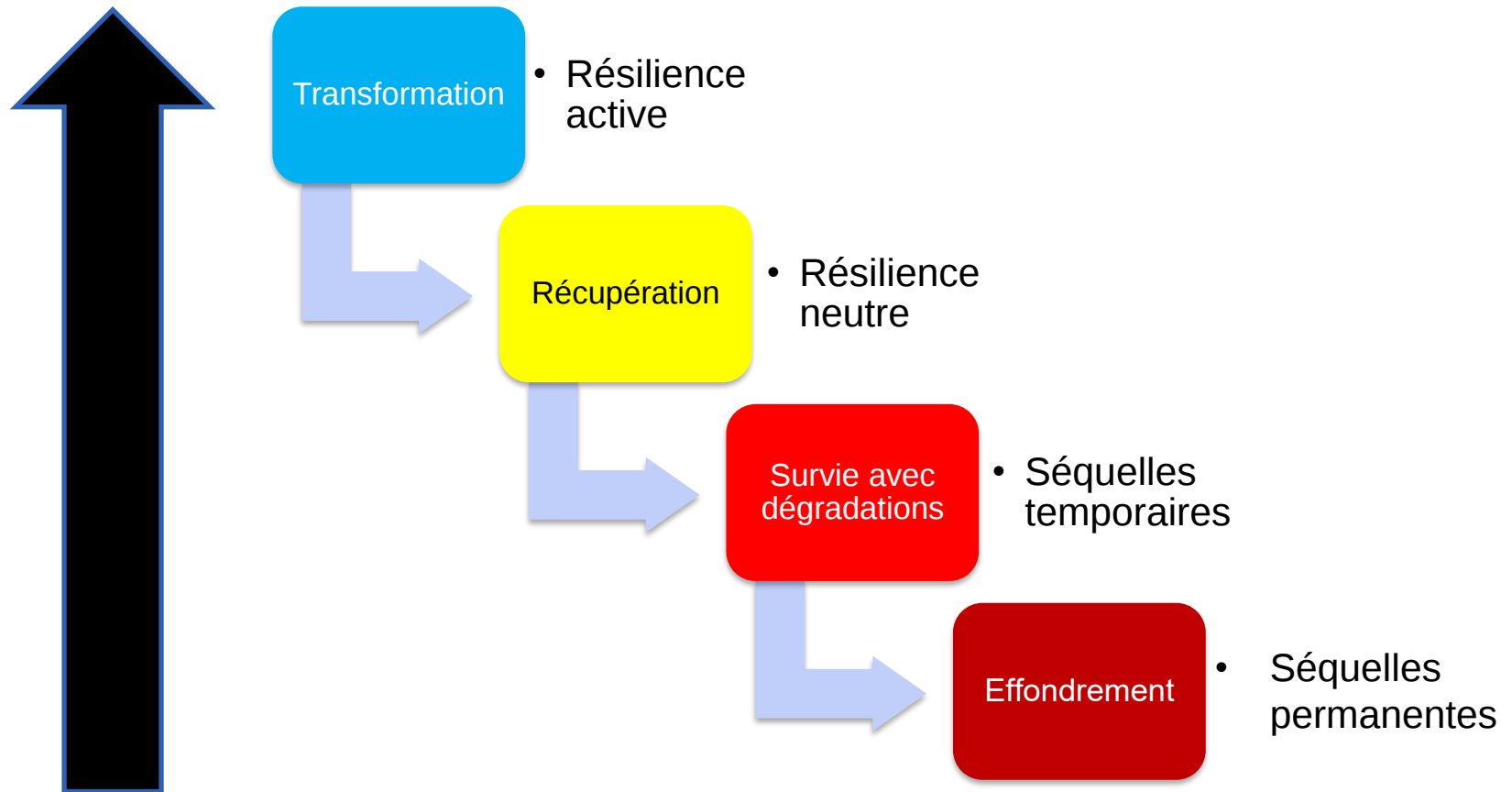
Celle-ci peut toutefois se fragiliser sous les coups d'un stress intense et diminuer leur capacité à rebondir

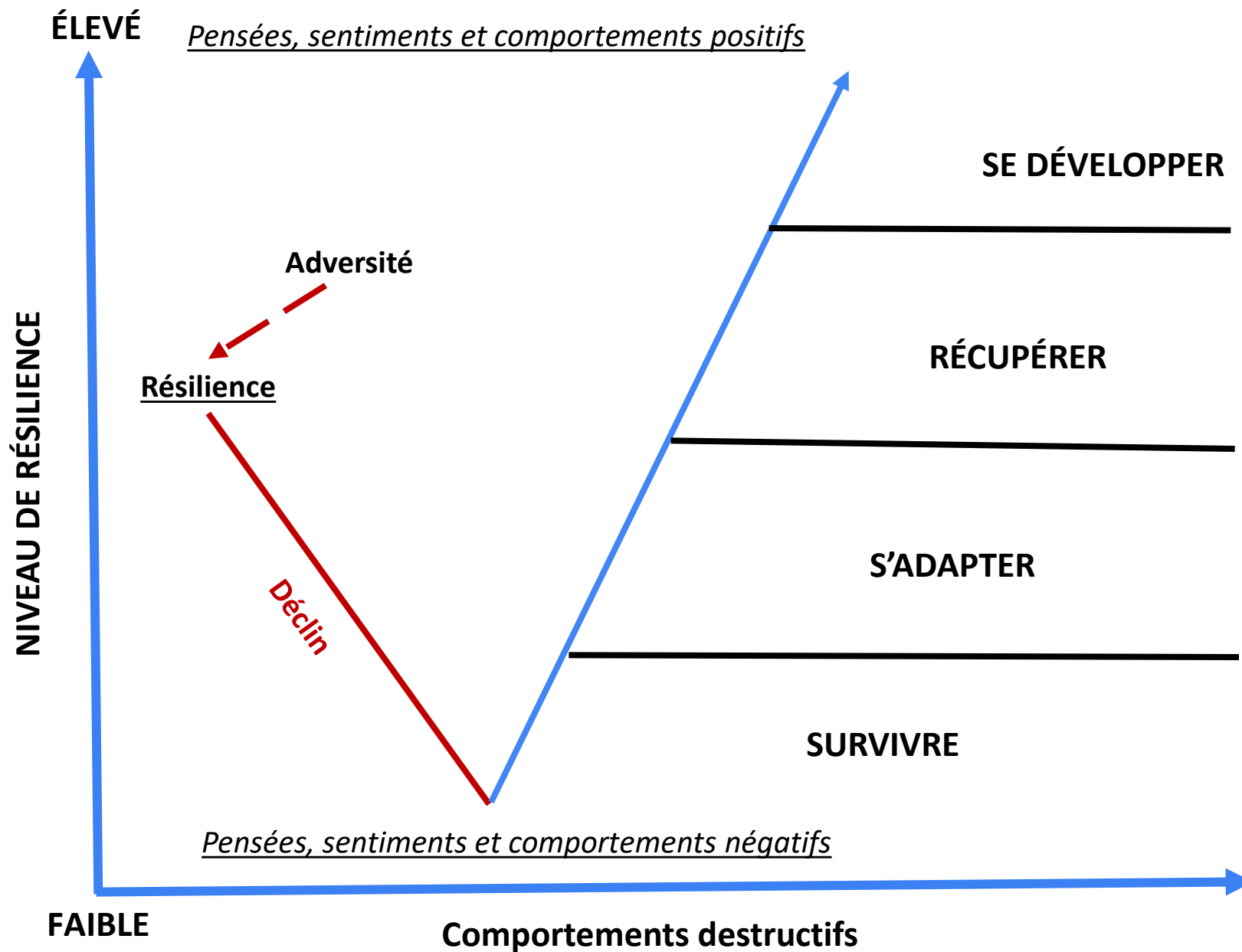
Les pissenlits (29%) ne sont pas très sensibles.

Les pissenlits sont assez robustes et s'en sortent assez bien, sans soins particuliers.

Un individu dit "Pissenlit" est psychologiquement très robuste puisqu'il est bien enraciné dans sa vie. Peu importe ce qu'il se passe dans son entourage, il l'affronte avec résilience et se bat pour rebondir et s'épanouir. Face à des événements heureux, il n'éprouvera pas de fortes émotions, ni de joie surdimensionnée. Il est **impermeable**, plus flexible et adaptable.

Réactions possibles face à des événements aversifs





ons différemment les souvenirs
dont ils ont été expérimentés

Nous remarquons ce qui a déjà été amorcé
dans la mémoire ou ce qui est souvent répété

Les choses bizarres/drôles/visuellement
frappantes/anthropomorphiques sont plus
marquantes que celles qui ne le sont pas

Trop plein d'informations

Lorsqu'un élément change,
nous le remarquons

Perception sélective

Nous sommes attirés par ce qui
confirme nos propres convictions

Nous remarquons les failles des
autres plus aisément que les nôtres

Nous projetons des histoires
et des motifs, y compris à partir
de données éparées

Perception sélective

La perception sélective décrit comment nous classons et interprétons l'information sensorielle d'une façon qui favorise une catégorie ou une interprétation plutôt qu'une autre. En d'autres termes, la perception sélective est une forme de partialité parce que nous interprétons l'information d'une manière qui est conforme à nos valeurs et convictions.

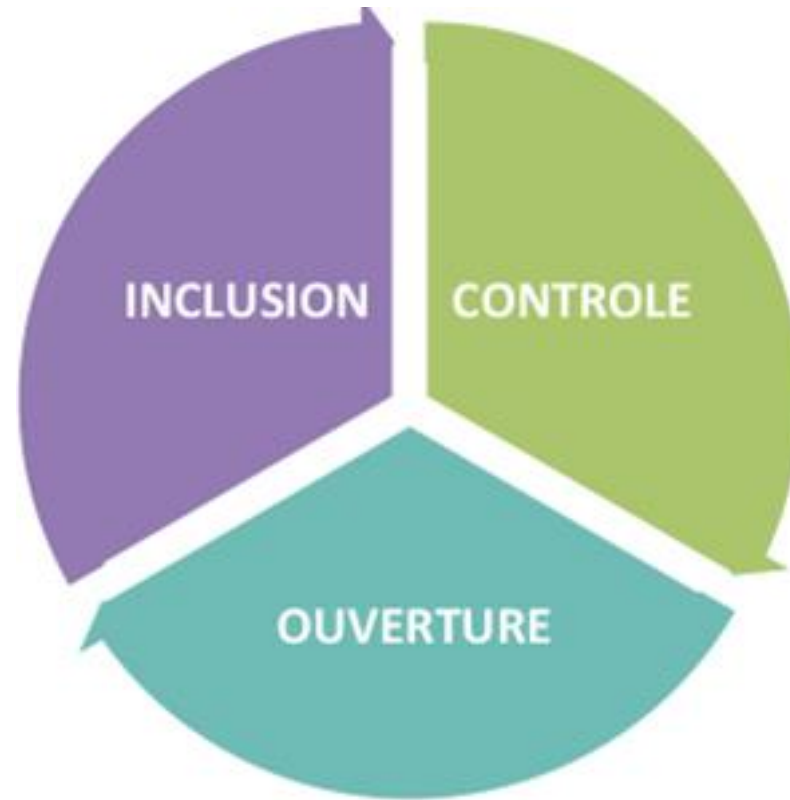
Source : <https://blog-psychologue.fr/la-perception-selective/>

QUELS SONT LES VÔTRES?*

*Source: le Journal Les Affaires (22/09/2015) + internet

1. **Surpoids accordé aux premières impressions** : se fier aveuglément à la première impression pour construire notre jugement. On surestime l'importance des informations disponibles facilement.
2. **L'attrait de la nouveauté**: on estime que les informations plus récentes sont nécessairement plus justes que celles collectées il y a plus longtemps.
3. **Refus de la nouveauté**: on refuse d'emblée ce qui est nouveau, car cela ébranle nos certitudes ou parce que cela nous forcerait à nous adapter.
4. **La pensée de groupe**: on conclut que si plusieurs personnes partagent la même opinion, celle-ci est probablement juste.
5. **Manque d'auto-critique**: ne pas identifier les biais et les préjugés qui teintent nos choix nous empêche de prendre des décisions éclairées.
6. **Aveuglement volontaire**: nous ne retenons que les informations qui confirment nos idées préconçues.
7. **Suranalyse**: on tient absolument à dénicher des tendances à partir d'événements qui n'ont aucun lien entre eux.
8. **Surinformation**: toute cueillette d'information atteint le niveau des rendements décroissants. Il faut savoir s'arrêter et éviter de recueillir de l'information sans importance qui ne produit que du « bruit de fond ».
9. **Phénomène d'autruche**: nous avons tendance à ignorer les informations négatives qui pourraient nous forcer à prendre des décisions.
10. **Biais d'optimisme**: croyance erronée d'être personnellement moins à risque que les autres.
11. **Biais de répétition**: tendance à renforcer irrationnellement notre croyance envers une information si celle-ci nous parvient de manière répétée.

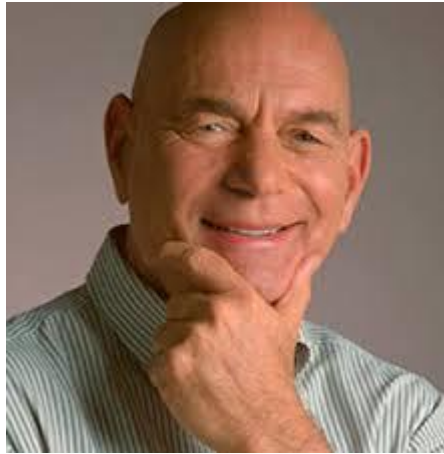
TROIS CURSEURS DE BESOINS À SURVEILLER



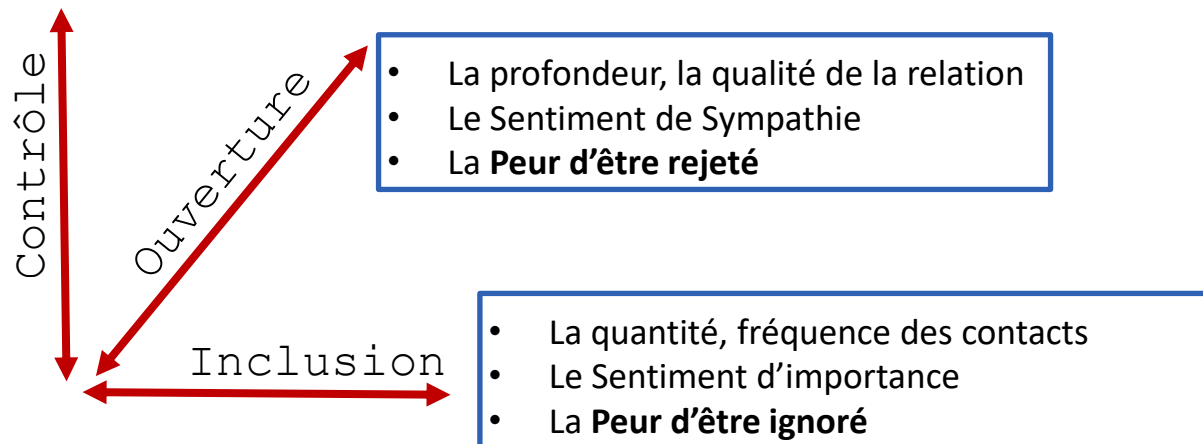
1. **INCLUSION : SUIS-JE IMPORTANT ?**
2. **CONTRÔLE : SUIS-JE COMPÉTENT ?**
3. **OUVERTURE : SUIS-JE APPRÉCIÉ ?**

Les 3 peurs universelles reliées à l'adversité selon...

Will Schutz



- L'influence, le rôle, Leader/Contributeur
- Le Sentiment de Compétence
- La **Peur d'être humilié**



La résilience a RDV avec l'adversité

Les peurs en période d'adversité, parasitent les personnes à deux niveaux.



- **Au niveau des entrées**, les peurs empêchent de voir la réalité telle qu'elle l'est.
- Elles amènent les individus à être sélectifs, à déformer les faits.
- **Au niveau des sorties**, les peurs empêchent d'adapter des actions à ce que demande la situation et vont provoquer des rigidités à l'égard de l'événement.



« Le niveau de développement de l'organisation ou de l'équipe est le niveau de développement de leur leader. Le niveau de développement du leader est celui de ses peurs. »

Will Schutz

En Résumé

3 BESOINS & 3 PEURS

<u>Contact</u>	<u>Maîtrise</u>	<u>Ouverture</u>
Présence	Self-contrôle	Connaissance de soi
Peur d'être ignoré ou...	Peur d'être embarrassé ou...	Peur d'être rejeté ou..
Peur de ne pas avoir de valeur	Peur de ne pas être à la hauteur	Peur de ne pas être apprécié
Image de soi	Confiance en soi	Amour de soi

La **peur fondamentale** est l'incapacité à faire face aux situations ou aux personnes (peur de la mort, du manque, de la solitude, de l'abandon, de la colère, du mépris...). Elle est alimentée par trois peurs secondaires (**peur d'être ignoré**, **peur d'être humilié** et **peur d'être rejeté**) qui sont liées à notre histoire personnelle, à nos expériences de vie.

Si vous avez obtenu un maximum de **A**, votre peur d'être ignoré peut découler du sentiment de ne pas être important. Vous vous sentez important quand on vous prête attention et qu'on tient compte de vous. Qu'on reconnaisse ce que vous faites et qu'on vous le dise est une condition de votre bien-être. Lorsque vous vous engagez, vous pouvez avoir tendance à tout faire pour être remarqué (afin de ne pas être ignoré), ou au contraire à vous tenir à l'écart de tout (pour éviter d'être placé dans une situation où l'on ne ferait pas attention à vous).

Si vous avez obtenu un maximum de **B**, vous avez peur d'être humilié, peur liée au sentiment de ne pas être compétent. Vous vous sentez compétent si vous êtes capable de faire face aux situations et de gérer les problèmes qui surgissent. Les compliments sur la qualité de votre travail et sur vos réussites, ainsi que les récompenses, vous montrent que l'on vous trouve compétent. Dans vos engagements, vous pouvez avoir tendance à tout prendre en charge (pour montrer que vous savez faire) ou au contraire à ne rien prendre en charge (pour ne pas être pris en défaut).

Si vous avez obtenu un maximum de **C**, vous avez peur d'être rejeté, peur liée au sentiment de ne pas être aimé.

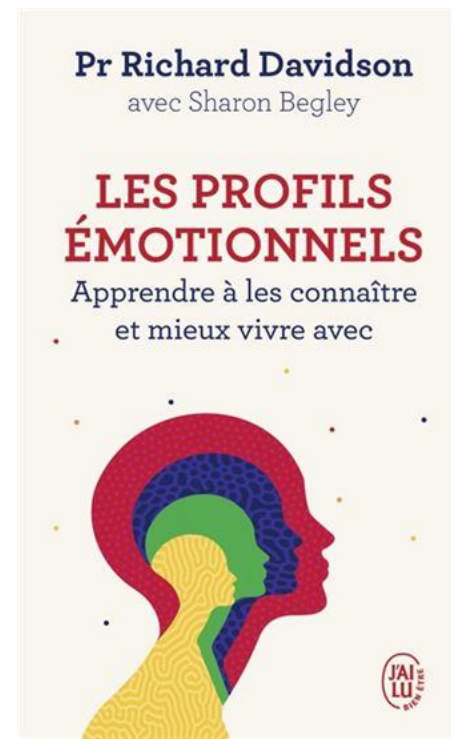
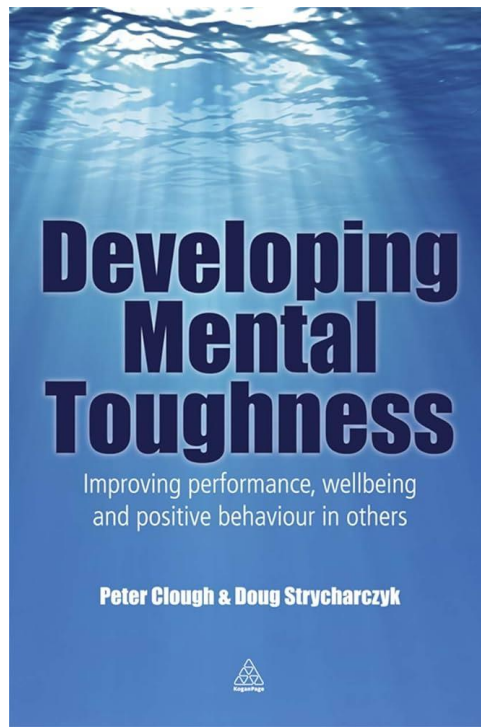
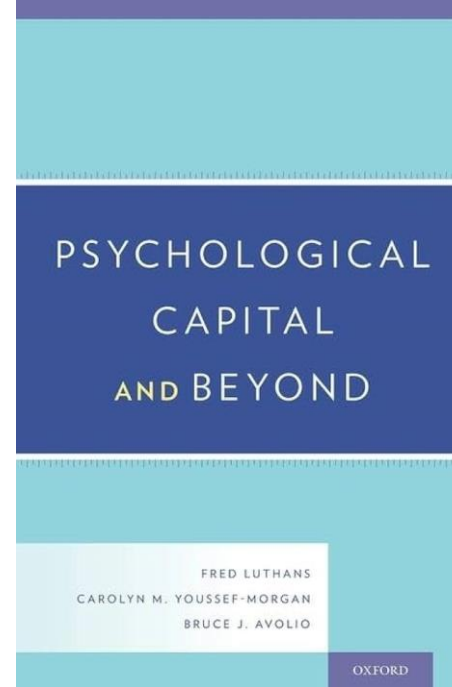
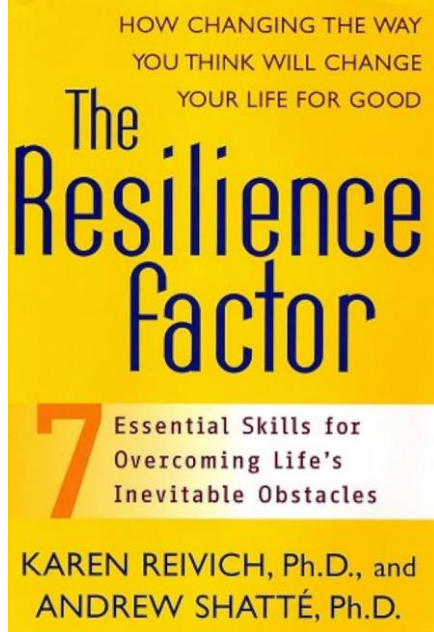
Vous vous sentez aimé lorsque les gens se confient à vous, répondent chaleureusement à vos approches et recherchent votre amitié. Le niveau d'intimité que vous avez avec les autres, le climat de confiance qui règne autour de vous sont des indices montrant que vous êtes apprécié. Quand vous vous engagez, vous pouvez avoir tendance à être très ouvert et à dire tout ce que vous pensez et ressentez (on ne peut pas rejeter quelqu'un de si ouvert) ou au contraire à vous taire (on ne peut pas rejeter quelqu'un dont on ne connaît rien).

VIGIE de RÉSILIENCE



3. Accompagner





Qu'est-ce que l'adversité?

« L'adversité apparaît lorsque quelque chose de négatif affecte ou est susceptible d'affecter quelqu'un ou quelque chose qui vous tient à cœur »

Paul Stoltz (créateur de *Adversity Quotient*)

Qu'est-ce que la résilience?

« La capacité à se remettre sur pied après avoir affronté une difficulté »

Steven Southwick et Dennis Charney

Qu'est-ce que le courage?

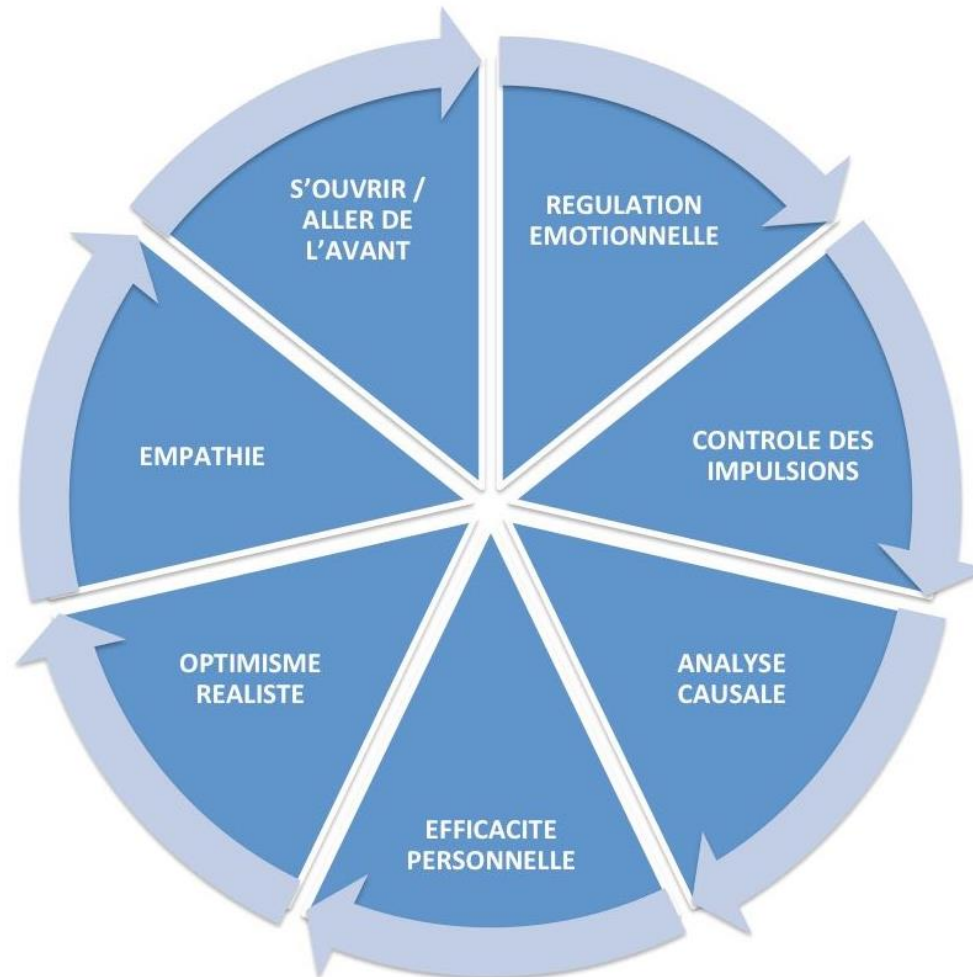
« Le courage, ce n'est pas l'absence de peurs, mais plutôt la capacité de faire face à celles-ci »

Nelson Mandela

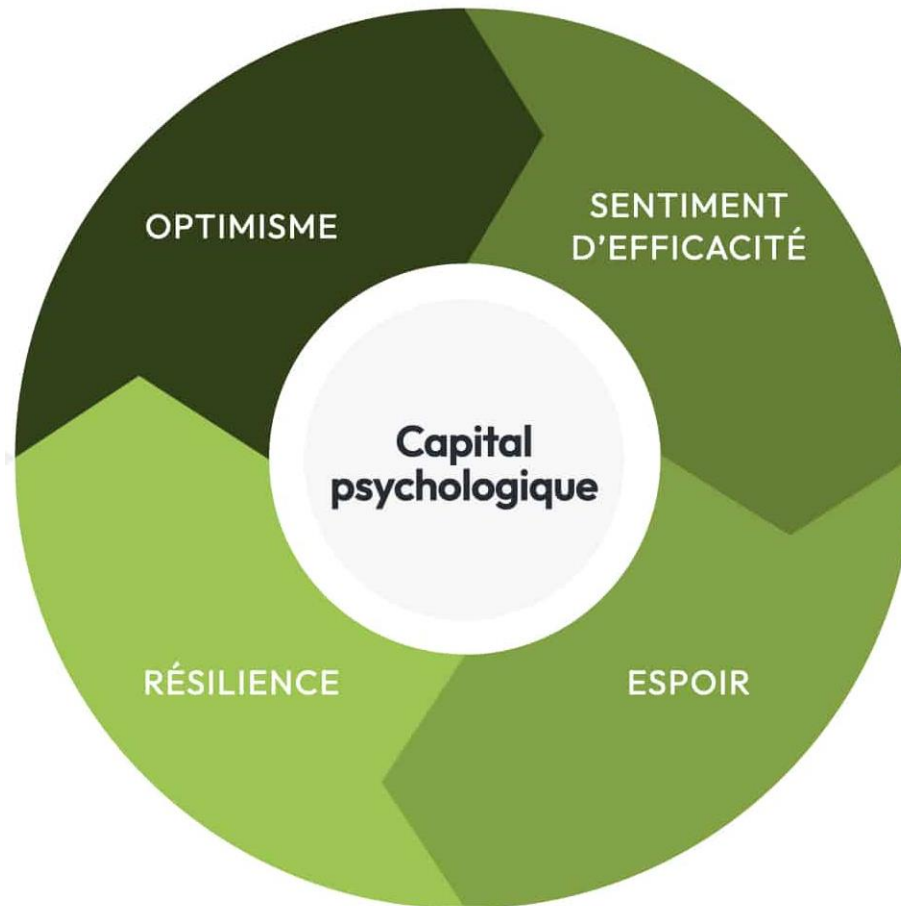
Quotient de Résilience

Les sept ingrédients de la résilience

Dans leur livre *The Resilience Factor*, Reivich et Andrew Shatte (2002) définissent sept ingrédients de la résilience.



Modèle de Luthans: HERO (Hope / Efficacy / Resilience / Optimism)



Modèle de Luthans: HERO

(Hope / Efficacy / Resilience / Optimism)

H

ESPOIR

Une perception de votre niveau d'énergie pour persévérer vers vos objectifs grâce à une planification proactive.

E

EFFICACITÉ

Une croyance en ses propres capacités pour aboutir à des résultats positifs et atteindre les objectifs visés.

R

RÉSILIENCE

Une manière positive de composer avec des événements négatifs qui semblent sans apparence de solutions.

O

OPTIMISME

Une position de vie qui repose sur le fait d'être et de demeurer positif à l'égard du succès actuel et futur.



The 4 C's of Mental Toughness

La **Perspective** = Anticipation positive VS Anticipation négative

Positive ↔ Négative

La **Résilience** = Surmonter les échecs VS S'effondrer

Rapide à récupérer ↔ Lent à récupérer

La **Conscience** de **Soi** = Attentif au monde intérieur VS Inattentif au monde intérieur

Conscience de Soi ↔ Opacité de Soi

L'**Intuition Sociale** = Lire le langage non-verbal VS Aveugle au langage non-verbal

Socialement intuitif ↔ Socialement perplexe

La **Sensibilité** au **Contexte** = Au fait des normes sociales VS Ignorant des normes sociales

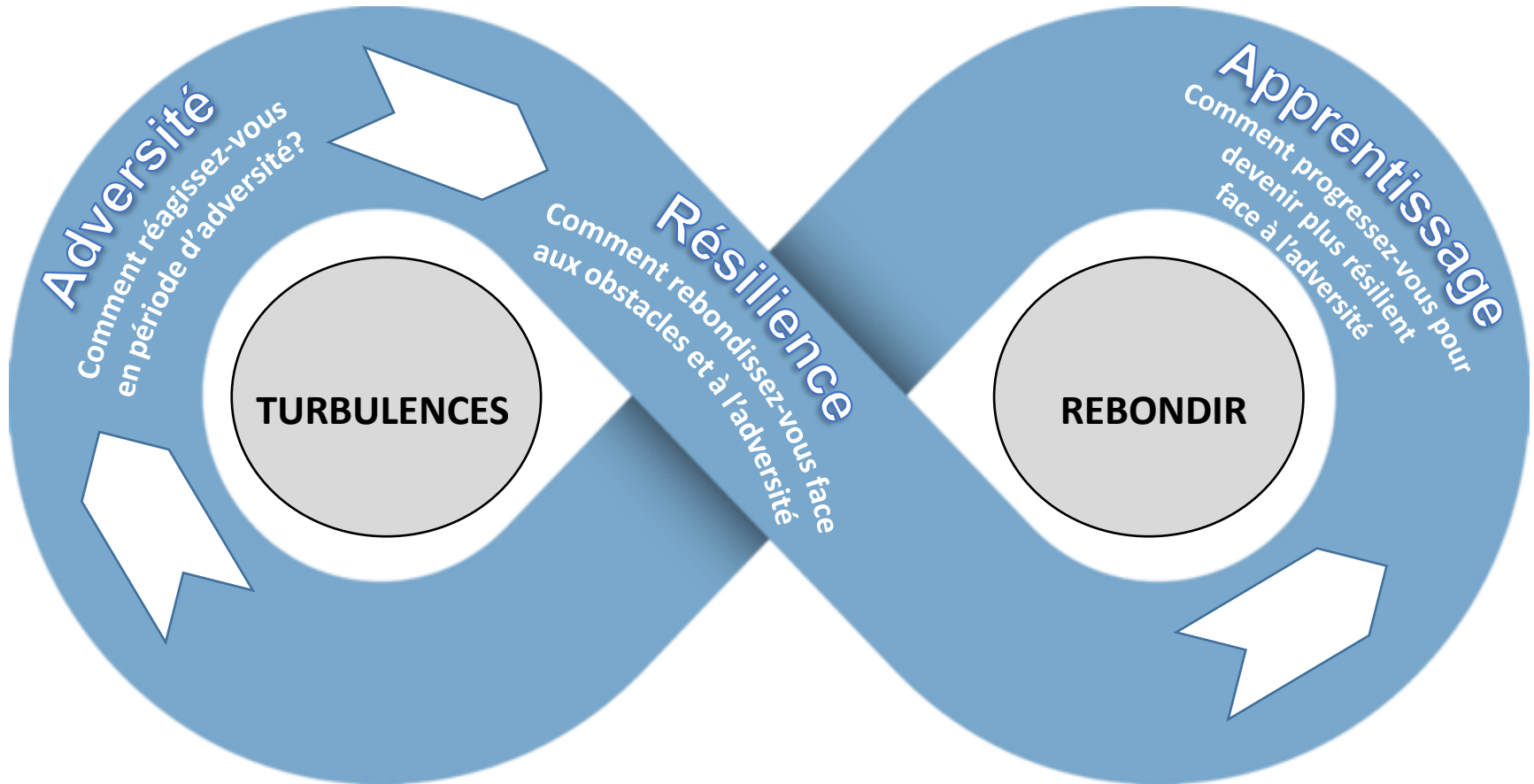
Connecté au contexte ↔ Déconnecté du contexte

L'**Attention** = État d'esprit focalisé VS État d'esprit dispersé

Concentré ↔ Non-concentré

RÉSILIENCE									
Lent à récupérer					Rapide à récupérer				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PERSPECTIVE									
Négatif					Positif				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INTUITION SOCIALE									
Perplexe					Intuitif				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CONSCIENCE DE SOI									
Opaque à soi-même					Conscient de soi-même				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SENSIBILITÉ AU CONTEXTE									
Déconnecté					Connecté				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ATTENTION									
Déconcentré					Concentré				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Résilience & Circuit en Ellipse



Grâce à cet atelier Veilleurs de Résilience



Quelles sont vos prise(s) de conscience ? Pour vous, vos clients ou le monde du coaching en général?

SVP

Écrire vos réponses sur un post-it et les **remettre à la personne responsable** avant de quitter la salle.

Objectif

Capter vos prises de conscience pour enrichir les apprentissages de la communauté de coachs ICF Québec.