

Travailler mieux ensemble: arrimer le succès collectif et l'équilibre dans le nouveau monde du travail

Par Jean-François Bertholet, M.Sc., CRHA

Consultant en développement organisationnel et diagnostic d'entreprise
Chargé de cours à HEC Montréal

www.bertholet.ca
info@bertholet.ca



MERCI!



Écoutez mon balado

"Travailler Mieux" diffusé à
Radio-Canada

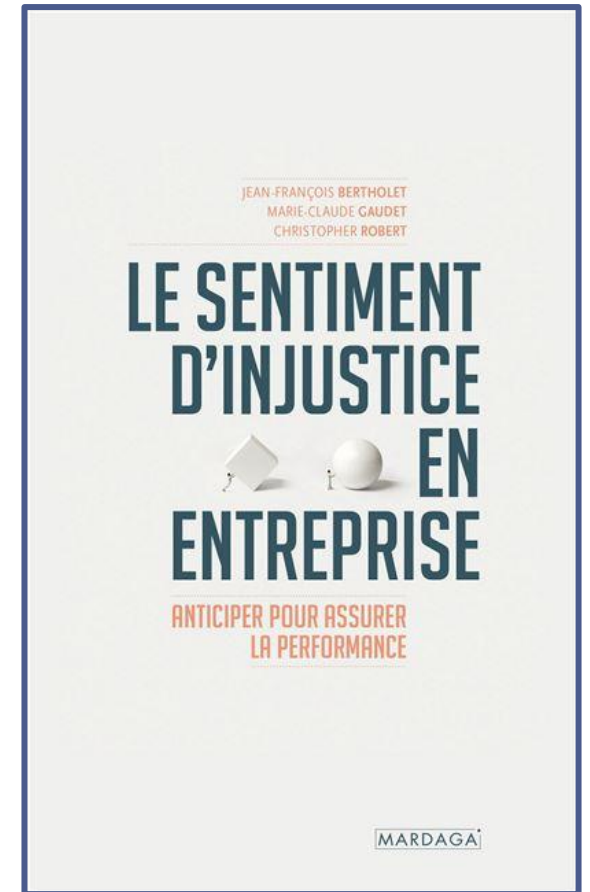
8 épisodes. Plusieurs invités pertinents et percutants.
Travailler fort, c'est bien. Travailler mieux, c'est encore mieux!



Jean-François Bertholet

Consultant en développement
organisationnel et chargé de
cours à HEC Montréal

info@bertholet.ca

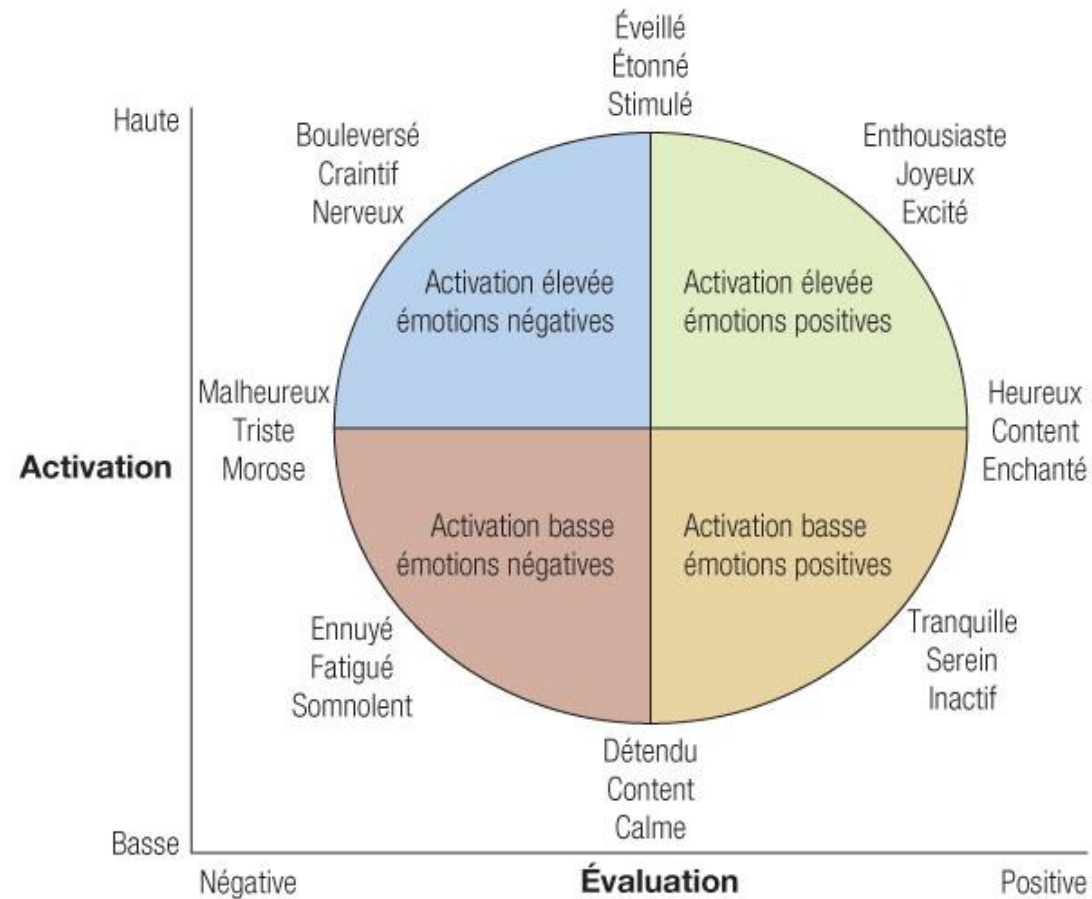


les affaires

COMMENT ÇA VA?



Figure 5.1 SCHÉMA BIPOLAIRE DES AFFECTS



Sources: J. Larson, E. Diener et R.E. Lucas, « Emotion : Models, Measures, and Differences », dans R.G. Lord, R.J. Klimoske et R. Kanfer (éd.), *Emotions in the Workplace*, San Francisco, Jossey-Bass, 2002, p. 64-113 ; J.A. Russel, « Core affect and the psychological construction of emotion », *Psychological Review*, vol. 110, n° 1, 2003, p. 145-172.



LEVIER 1 : ALIGNEMENT





Utilisation des forces et engagement...

- Les gens qui disent avoir l'opportunité d'utiliser leurs forces au travail chaque jour ont 6 fois plus de chances d'être engagés au travail et 3 fois plus de chances d'avoir une excellente qualité de vie en général.



Les forces de caractère

1. Elles sont universellement reconnues à travers les cultures.
2. Elles contribuent au bien-être de l'individu.
3. Elles sont valorisées en soi pour ce qu'elles sont, indépendamment de ce qu'elles rapportent.
4. Elles ne diminuent pas les autres qui en sont témoins.
5. Elles sont distinctives et présentes en qualité importante chez certains individus, pour qui l'exercice de cette force peut sembler facile.
6. Elles peuvent être visibles chez des enfants.
7. Elles sont valorisées par des institutions et l'objet de pratiques sociales délibérées pour cultiver leur développement.

(Peterson et Seligman, 2004)

Utiliser ses forces de caractère



Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press

TEST: <https://www.viacharacter.org/>



Pertinent pour votre contexte?

Woerkom, Marianne & Nishii, Lisa. (2015). Accumulative Job Demands and Support for Strength Use: Fine-Tuning the Job Demands-Resources Model Using Conservation of Resources Theory. *Journal of Applied Psychology*. Online first. 10.1037/apl0000033.

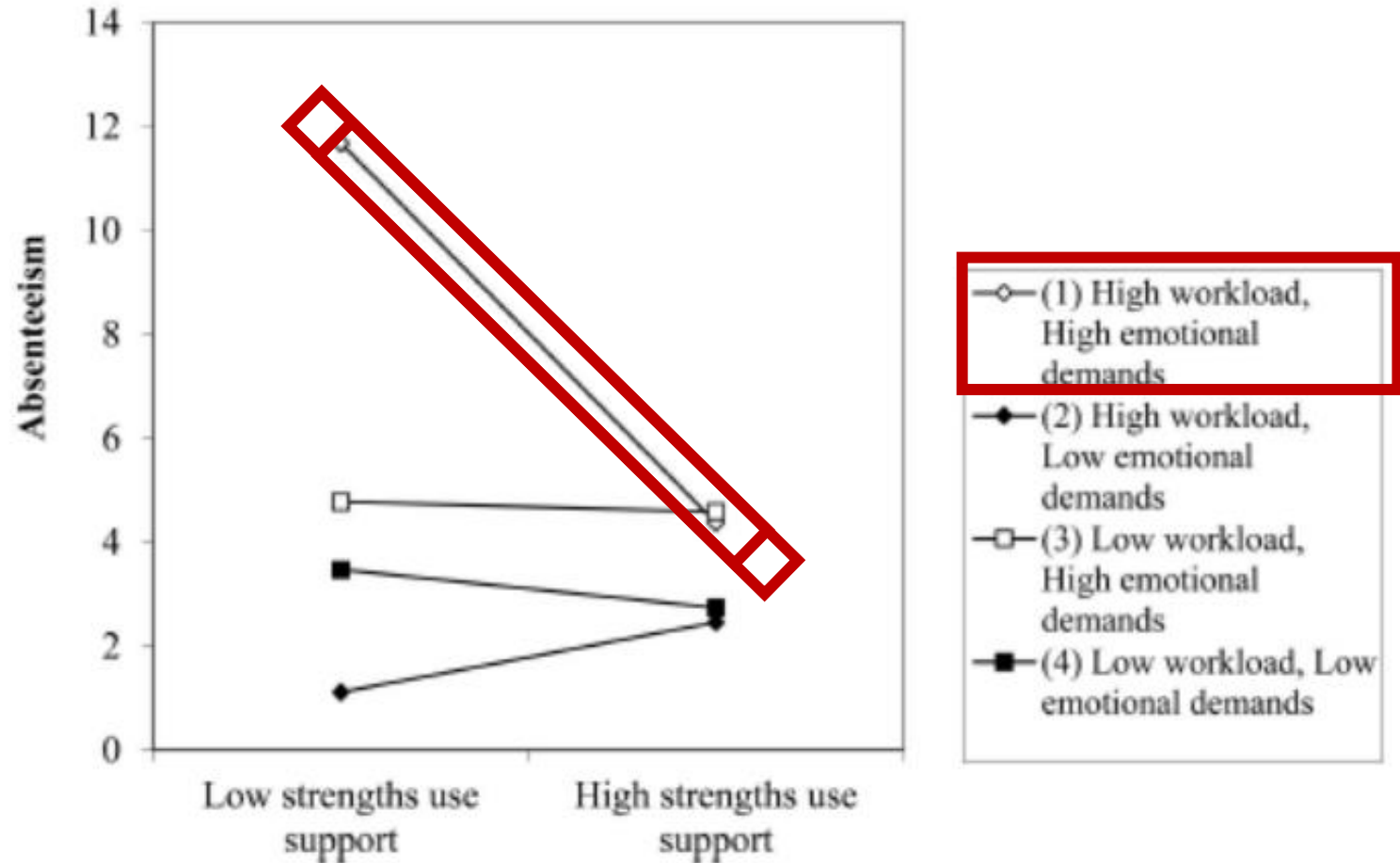


Figure 4. Plot of the three-way interaction effect between strengths use support, workload, and emotional demands on absenteeism.

- Les forces au service de notre mission
- Le sens est associé à une réduction de la mortalité et des maladies cardiovasculaires.

Purpose in Life and Its Relationship to All-Cause Mortality and Cardiovascular Events: A Meta-Analysis

Randy Cohen, MD, MS, Chirag Bavishi, MD, MPH, and Alan Rozanski, MD

ABSTRACT

Objective: To assess the net impact of purpose in life on all-cause mortality and cardiovascular events.

Methods: The electronic databases PubMed, Embase, and PsycINFO were systematically searched through June 2015 to identify all studies investigating the relationship between purpose in life, mortality, and cardiovascular events. Articles were selected for inclusion if, a) they were prospective, b) evaluated the association between some measure of purpose in life and all-cause mortality and/or cardiovascular events, and c) unadjusted and/or adjusted risk estimates and confidence intervals (CIs) were reported.

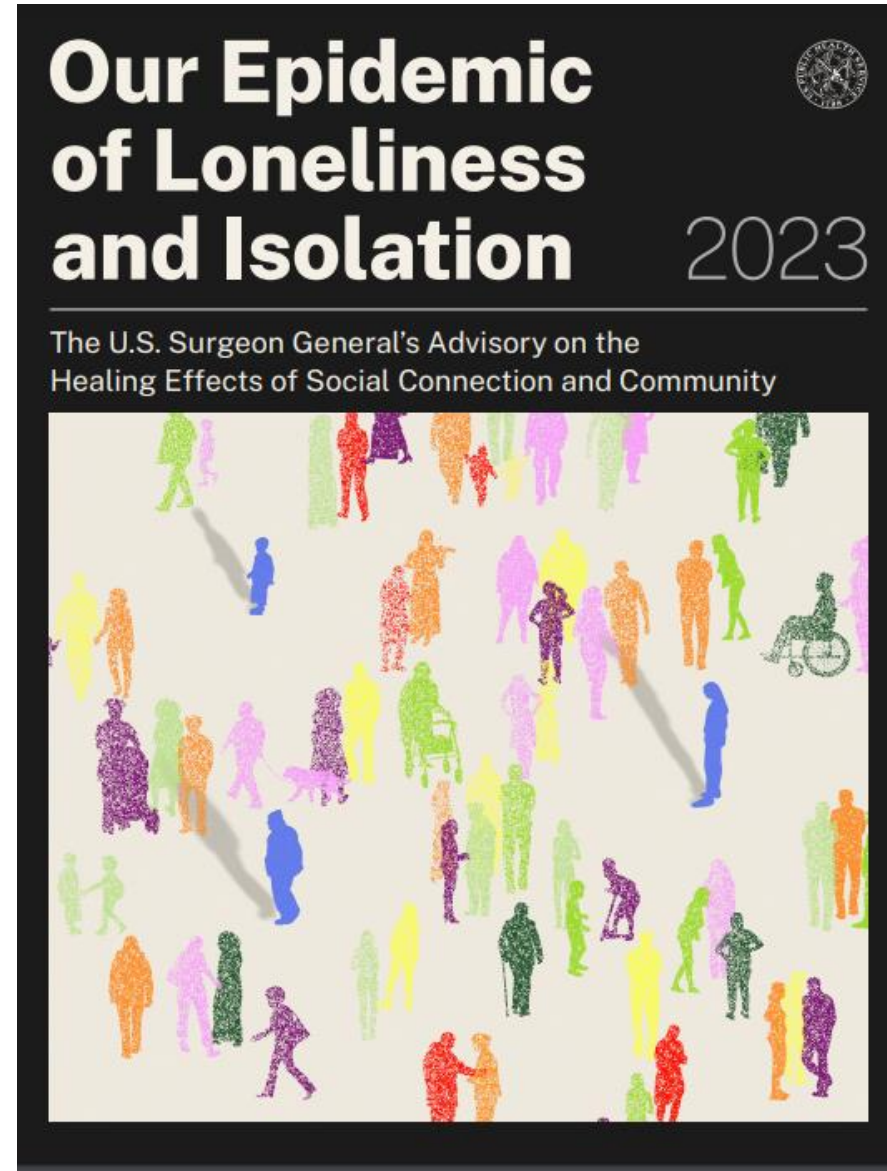
Results: Ten prospective studies with a total of 136,265 participants were included in the analysis. A significant association was observed between having a higher purpose in life and reduced all-cause mortality (adjusted pooled relative risk = 0.83 [CI = 0.75–0.91], $p < .001$) and cardiovascular events (adjusted pooled relative risk = 0.83 [CI = 0.75–0.92], $p = .001$). Sub-group analyses by study country of origin, questionnaire used to measure purpose in life, age, and whether or not participants with baseline cardiovascular disease were included in the study all yielded similar results.

Conclusions: Possessing a high sense of purpose in life is associated with a reduced risk for all-cause mortality and cardiovascular events. Future research should focus on mechanisms linking purpose in life to health outcomes, as well as interventions to assist individuals identified as having a low sense of purpose in life.

LEVIER 2 : CONNEXIONS



LE RÉCENT RAPPORT DU « SURGEON GENERAL » AMÉRICAIN





Gratitude Expressions Improve Teammates' Cardiovascular Stress Responses

Yumeng Gu¹, Joseph M. Ocampo², Sara B. Algoe³, and Christopher Oveis¹

¹ Rady School of Management, University of California, San Diego

² Department of Psychology, University of California, Berkeley

³ Department of Psychology, University of North Carolina at Chapel Hill

Gratitude expressions play a key role in strengthening relationships, suggesting gratitude might promote adaptive responses during teamwork. However, little research has examined gratitude's impact on loose

Coworker Support and Its Relationship to Allostasis During a Workday: A Diary Study on Trajectories of Heart Rate Variability During Work

Anja Baethge
Johannes Gutenberg-University Mainz

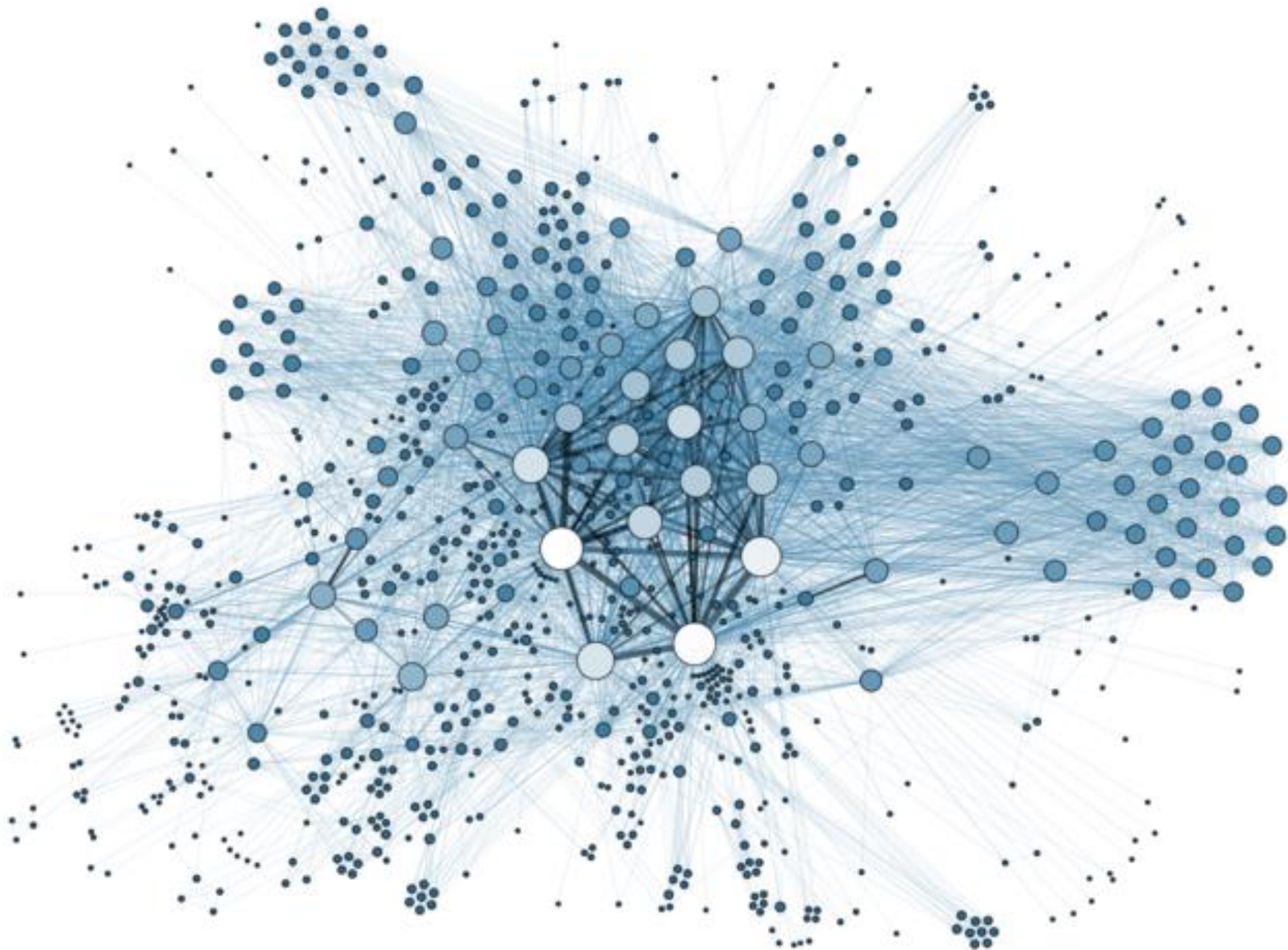
Tim Vahle-Hinz
Humboldt University Berlin

Thomas Rigotti
Johannes Gutenberg-University Mainz and German Resilience Center, Mainz, Germany

In this study, we investigate autonomic nervous system regulation during a regular workday and how coworker support relates to this allostatic system. We first examined the trajectory of the heart rate variability (HRV) as an indicator of autonomic nervous system activation throughout the workday. Furthermore, we proposed that coworker support is directly related to the typical autonomic regulation of the workday and facilitates a stable high parasympathetic and low sympathetic activation level during the workday. We conducted a 5-day daily diary study with 115 employees, measuring their coworker support at the end of the day and their HRV during work. We examined the effect of stable between-coworker support on the latent growth curve of HRV during work and found evidence for the stabilizing effect of general coworker support on HRV trajectory. Employees with higher coworker support, on average, had a high, stable parasympathetic and low, stable sympathetic level during work. Employees with low support showed an inverted, U-shape trajectory of the parasympathetic activation throughout the workday, with low parasympathetic activation at the beginning and end of the workday and a maximum in the middle of the workday during lunch break time. Thus, we offer initial evidence for a regulating effect of coworker support on allostasis in terms of a trajectory in actual working conditions.





Keywords: social support, heart rate variability, allostasis, latent growth curve analysis, resilience

DÉVELOPPER UN RÉSEAU DIVERSIFIÉ





Relational diversity in social portfolios predicts well-being

Hanne K. Collins^{a,1} , Serena F. Hagerty^b , Jordi Quoidbach^c , Michael I. Norton^a, and Alison Wood Brooks^a 

Edited by Jonathan Gershuny, University College London, London, United Kingdom; received November 12, 2021; accepted September 6, 2022 by Editorial Board Member Mark Granovetter

We document a link between the relational diversity of one's social portfolio—the richness and evenness of relationship types across one's social interactions—and well-being. Across four distinct samples, respondents from the United States who completed a preregistered survey ($n = 578$), respondents to the American Time Use Survey ($n = 19,197$), respondents to the World Health Organization's Study on Global Aging and Adult Health ($n = 10,447$), and users of a French mobile application ($n = 21,644$), specification curve analyses show that the positive relationship between social portfolio diversity and well-being is robust across different metrics of well-being, different categorizations of relationship types, and the inclusion of a wide range of covariates. Over and above people's total amount of social interaction and the diversity of activities they engage in, the relational diversity of their social portfolio is a unique predictor of well-being, both between individuals and within individuals over time.

well-being | relationships | diversity | conversation

Significance

The link between social connection and well-being is well-documented: Happier people tend to spend more time with others, and people experience greater happiness while socially engaged. But, over and above people's total amount of social interaction, which set of interactions—with which types of relationship partners (e.g., family members, close friends, acquaintances, strangers), and how many interactions with each type—is most predictive of well-being? Building on research showing the benefits of variety—in activities, experiences, and emotions—for well-being, we document a link between the relational diversity of people's social portfolios and well-being. Assessing the social interactions and happiness of over 50,000 people reveals that interacting with a more diverse set of relationship types predicts higher well-being.



Connector



SANS CONFIANCE, PAS DE VITESSE



Définition de la confiance

La confiance est un état psychologique lié à l'intention d'accepter d'être vulnérable, en se basant sur des attentes positives envers les intentions ou comportements de l'autre.

(Rousseau et al., 1998)

Interdépendance - Vulnérabilité – Prédiction



LES 4 DIMENSIONS ESSENTIELLES DE LA CONFIANCE

INTÉGRITÉ

ÊTES-VOUS HONNÊTE ?

Exemples : être juste dans ses décisions, dire la vérité, avoir de hauts standards moraux et éthiques, reconnaître ses erreurs, partager le mérite des succès obtenus.

BIENVEILLANCE

VOS INTENTIONS SONT-ELLES NOBLES ?

Exemples : démontrer un intérêt sincère pour le bien-être des autres, chercher des solutions avantageuses pour tous.

COMPÉTENCE

LIVREZ-VOUS DES RÉSULTATS ?

Exemples : concrétiser les choses, être professionnellement crédible, obtenir du succès, prendre les bonnes décisions, démontrer de l'ouverture aux nouvelles idées.

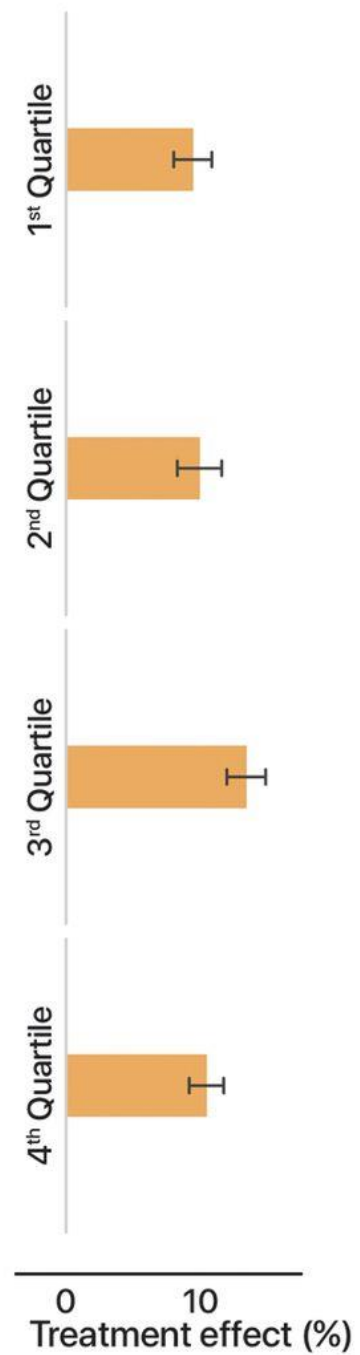
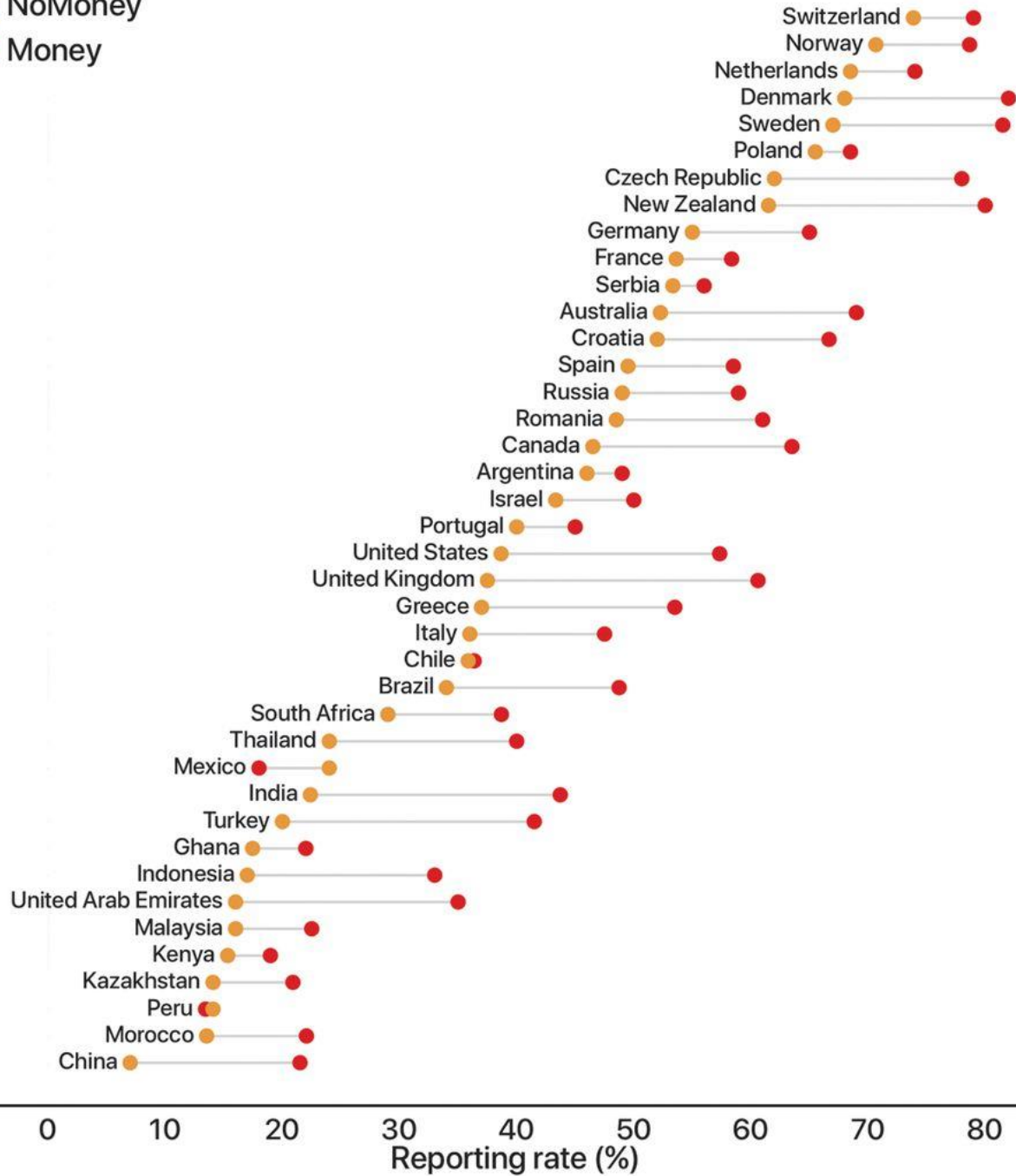
FIABILITÉ

SAIT-ON À QUOI S'ATTENDRE AVEC VOUS ?

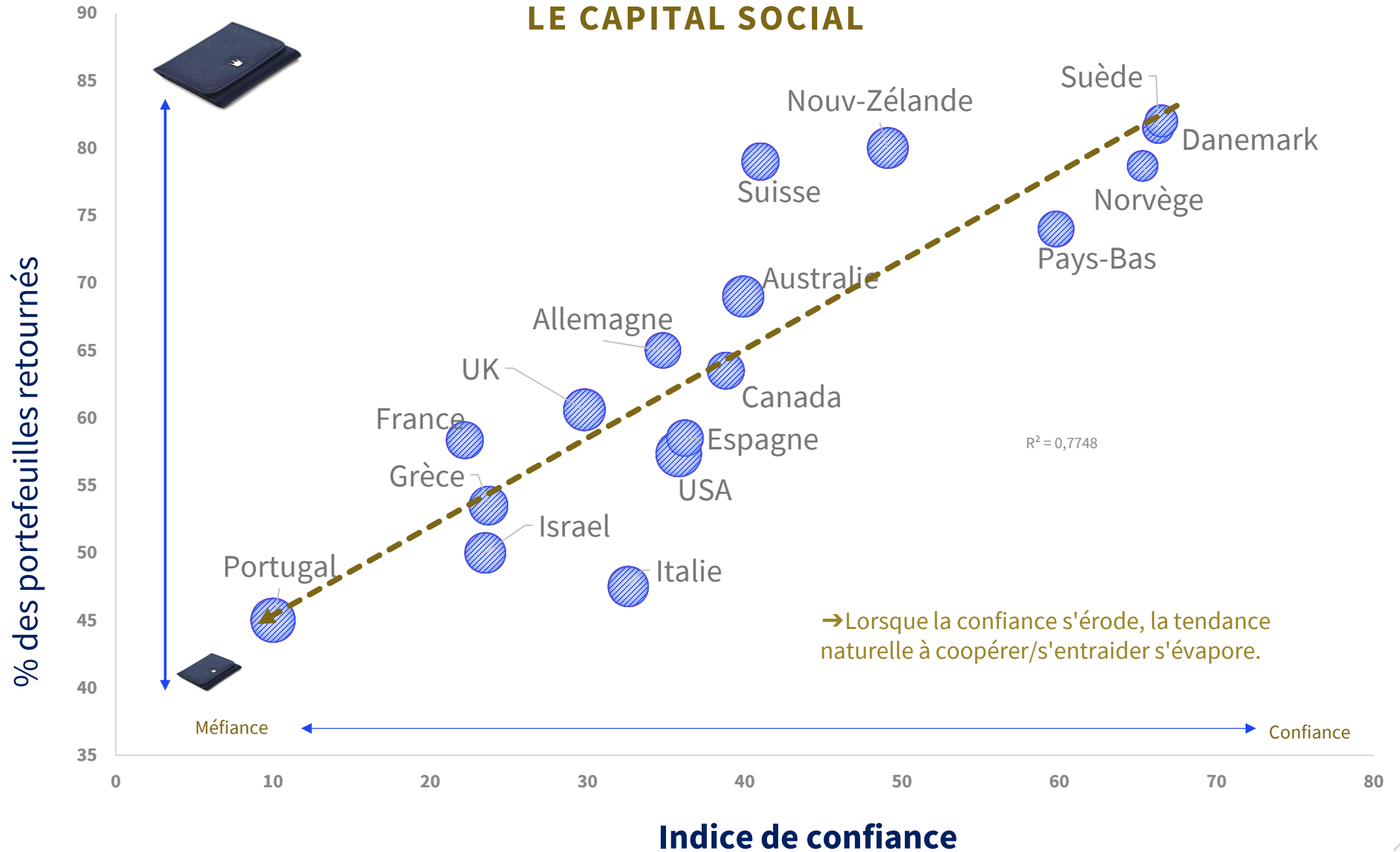
Exemples : tenir ses engagements et ses promesses, avoir des comportements cohérents et prévisibles, prêcher par l'exemple.



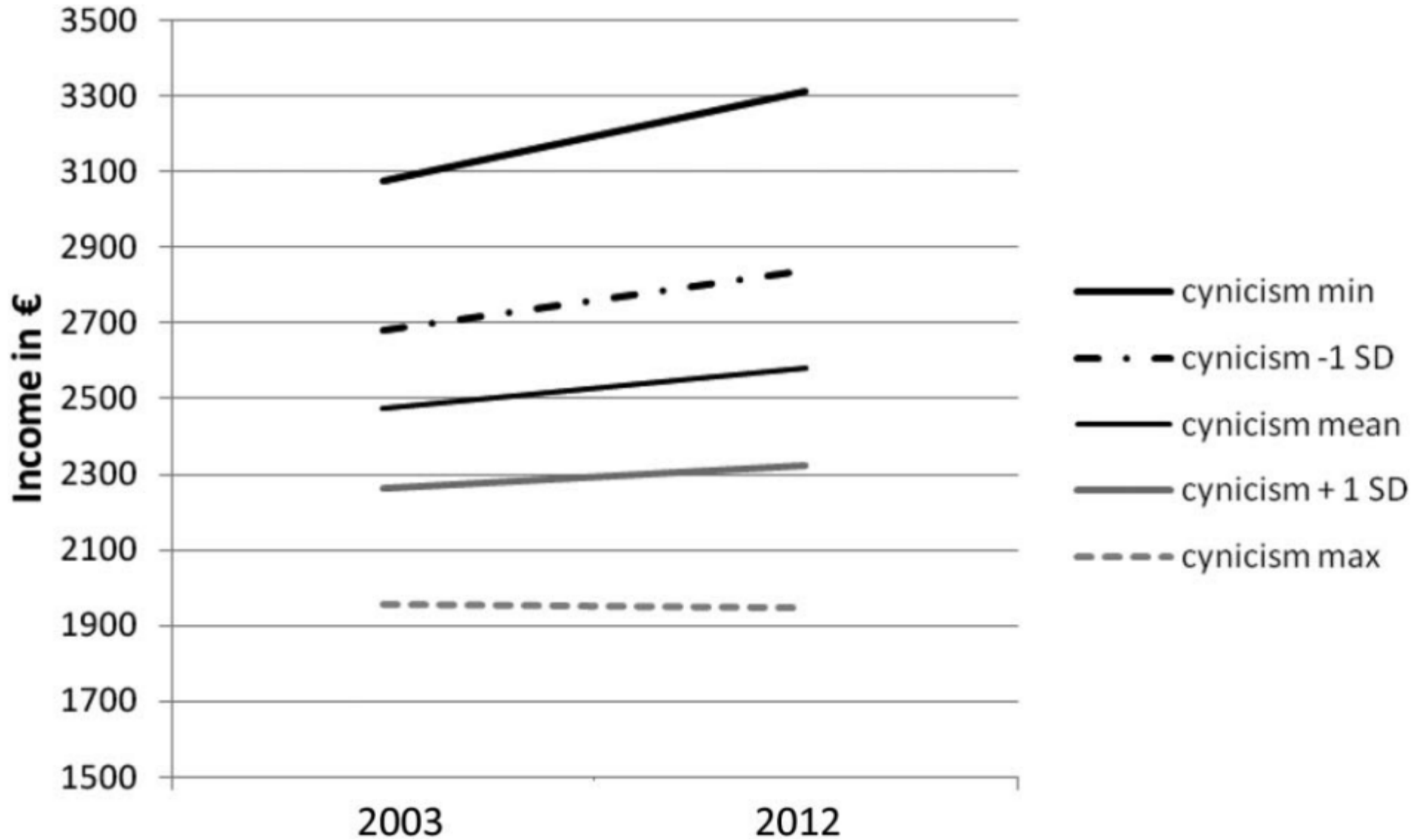
● NoMoney
● Money



LE CAPITAL SOCIAL



ÉVITER LE POISON DU CYNISME



PRONOIA

LEVIER 3 : SÉCURITÉ





**Vous êtes plus
intimidants
que vous ne le
pensez.**

**Quand le gestionnaire
fait une blague et que les
gens rient. Cela veut
dire...**

A) Il est drôle

Ou

B) Il est gestionnaire



La sécurité psychologique

Dans un environnement sans sécurité psychologique, je crains d'être perçu comme...

VULNÉRABLE

« Je dois montrer que je suis fort. »

- Exprimer des émotions vécues par l'équipe
- S'ouvrir aux autres et aux nouvelles idées

PEU COMPÉTENT

« Je dois montrer que je suis un expert. »

- Poser des questions qui peuvent aider l'équipe à accomplir un meilleur travail
- Reconnaître les erreurs afin de favoriser l'apprentissage de l'équipe
- Demander de l'aide

IRRESPECTUEUX ENVERS L'AUTORITÉ

« Je dois montrer que je suis loyal. »

- Remettre en question les idées qui semblent déficientes
- Donner du *feedback* constructif
- Prévenir les accidents et les erreurs

NÉGATIF

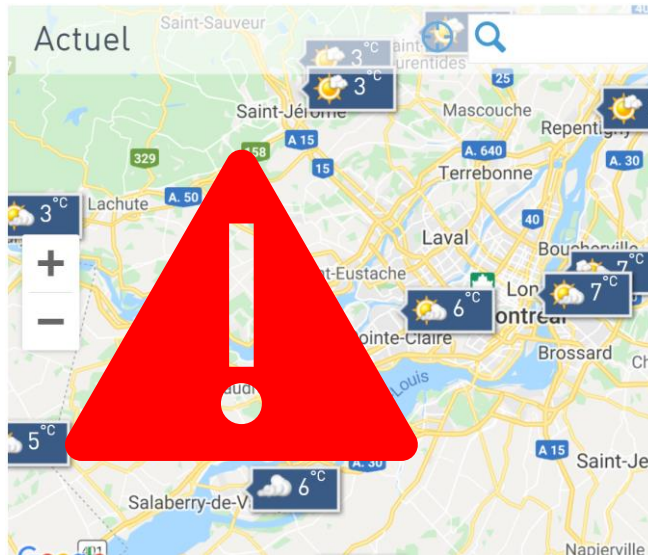
« Je dois montrer que je suis positif. »

- Proposer des solutions et des idées différentes
- Créer une culture d'amélioration continue

Occasion manquée d'apprentissage et d'amélioration



APPRÉCIER LES CONVERSATIONS PROFONDES



Kardas, M., Kumar, A., & Epley, N. (2022). Overly shallow?: Miscalibrated expectations create a barrier to deeper conversation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 122(3), 367–398. <https://doi.org/10.1037/pspa0000281>



Hart, Einav and Hart, Einav and VanEpps, Eric and Schweitzer, Maurice E., I Didn't Want to Offend You: The Cost of Avoiding Sensitive Questions (June 24, 2019).



Kardas, M., Schroeder, J., & O'Brien, E. (2022). Keep talking: (Mis)understanding the hedonic trajectory of conversation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 123(4), 717–740. <https://doi.org/10.1037/pspi0000379>

VOTRE ÉQUIPE COLLABORE-T-ELLE... TROP ?

8 |

Les bénéfices attendus de la collaboration sont nombreux et bien connus : *transmission d'expertise et de connaissances, innovation, renforcement de l'esprit d'équipe et flexibilité accrue*. Or, étonnamment, il semble qu'il soit possible de trop collaborer. Mais comment ? ➡ JEAN-FRANÇOIS BERTHOLET ET MARIE-CLAUDE GAUDET



Les causes potentielles de la collaboration excessive

CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES

- Désir d'être perçu comme un bon coéquipier par son groupe
- Besoin de contrôle ou peur de rater quelque chose d'important
- Ambition et désir d'obtenir de la notoriété

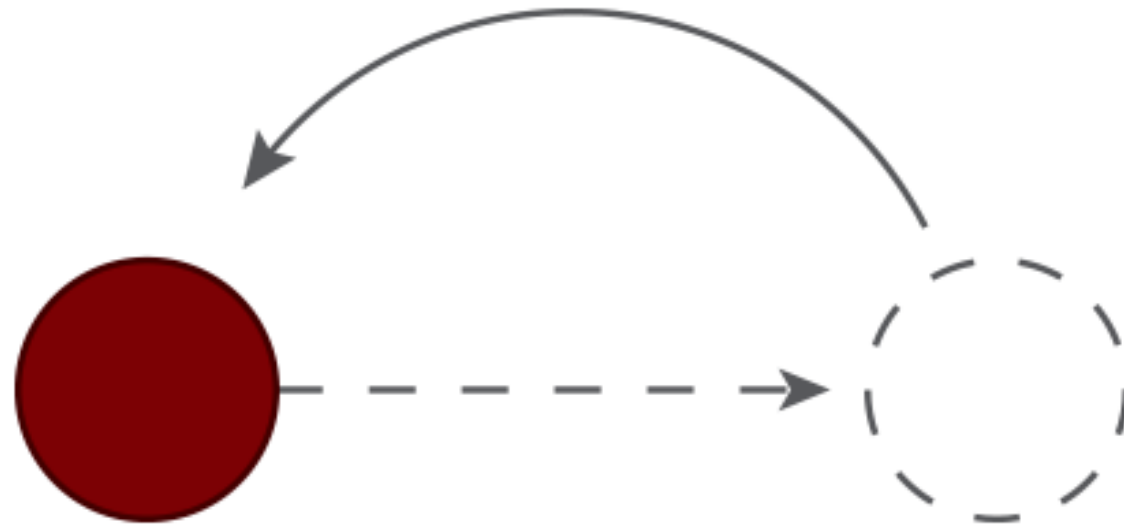
CARACTÉRISTIQUES CULTURELLES

- Quête excessive du consensus
- Aversion au risque
- Valorisation des gens qui donnent de leur temps

SYSTÈMES ET PROCESSUS

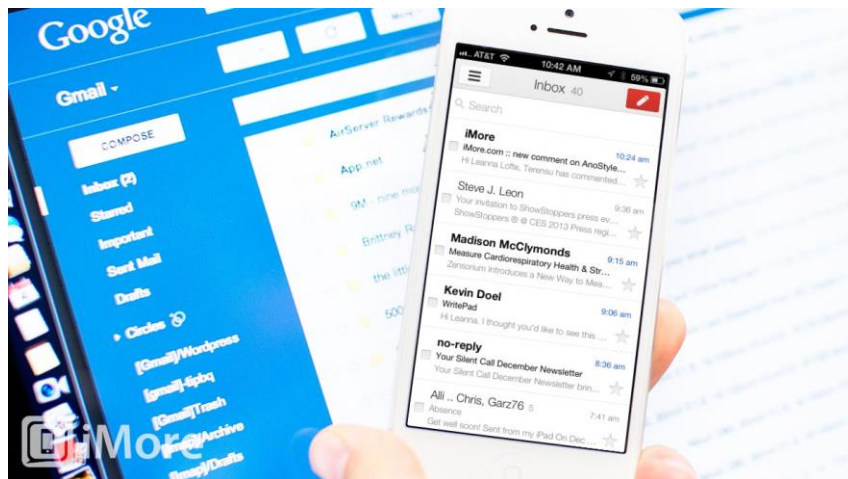
- Réunions peu efficaces
- Manque de rigueur dans les convocations aux réunions
- Priorités floues
- Mécanismes de prise de décision et d'approbation mal définis

PREMORTEM



LEVIER 4 : CRÉATIVITÉ





Critical Ignoring as a Core Competence for Digital Citizens



Anastasia Kozyreva¹, Sam Wineburg², Stephan Lewandowsky ^{3,4,5}, and Ralph Hertwig ¹

Abstract

Low-quality and misleading information online can hijack people's attention, often by evoking curiosity, outrage, or anger. Resisting certain types of information and actors online requires people to adopt new mental habits that help them avoid being tempted by attention-grabbing and potentially harmful content. We argue that digital information literacy must include the competence of critical ignoring—choosing what to ignore and where to invest one's limited attentional capacities. We review three types of cognitive strategies for implementing critical ignoring: self-nudging, in which one ignores temptations by removing them from one's digital environments; lateral reading, in which one vets information by leaving the source and verifying its credibility elsewhere online; and the do-not-feed-the-trolls heuristic, which advises one to not reward malicious actors with attention. We argue that these strategies implementing critical ignoring should be part of school curricula on digital information literacy. Teaching the competence of critical ignoring requires a paradigm shift in educators' thinking, from a sole focus on the power and promise of paying close attention to an additional emphasis on the power of ignoring. Encouraging students and other online users to embrace critical ignoring can empower them to shield themselves from the excesses, traps, and information disorders of today's attention economy.

Keywords

critical ignoring, deliberate ignorance, lateral reading, online environments, digital information literacy, critical thinking, information management

¹Center for Adaptive Rationality, Max Planck Institute for Human Development, Berlin, Germany

²Graduate School of Education, Stanford University

³School of Psychological Science, University of Bristol

⁴School of Psychological Science, University of Western Australia

⁵Department of Psychology, University of Potsdam

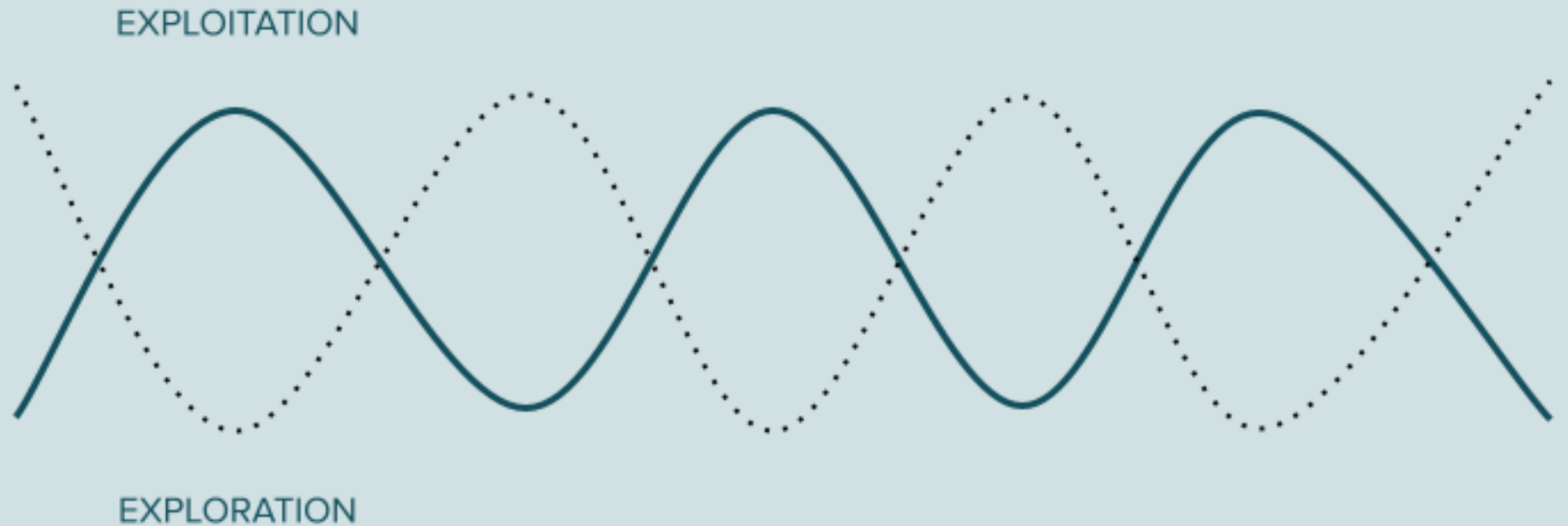
LE PLAISIR AU TRAVAIL, C'EST DU SÉRIEUX

Imaginez la scène suivante : à la fin d'une réunion, des collègues terminent leur discussion dans le corridor ; échangeant quelques anecdotes, ils éclatent de rire, prenant quelques minutes pour se détendre avant de retourner à leurs tâches. Or, au même moment, la présidente de l'entreprise surprend la scène qui, sans être répréhensible, tranche radicalement avec le caractère urgent des défis que l'équipe doit relever d'ici les prochains jours.

Quelles réactions les personnes impliquées dans cette situation pourraient-elles avoir ?

- Les collègues se ressaisissent et retournent chacun vers leur espace de travail de manière à démontrer leur sérieux.
- Les collègues s'empressent de raconter à la présidente l'anecdote ayant mené à l'éclat de rire afin qu'elle puisse elle aussi participer à cet instant de détente.
- La présidente se joint volontairement au groupe et souligne le côté rafraîchissant de la bonne humeur des membres de l'équipe.

Être ambidextre exploitation et exploration



Être ambidextre

EXPLOITATION		EXPLORATION	
Excellence	/10	Ouverture	/10
Succès	/10	Sérendipité	/10
Qualité	/10	Expérimentation	/10
Précision	/10	Jeu	/10
Loyauté	/10	Diversité	/10
TOTAL		TOTAL	
/50		/50	
		*Sérendipité= Capacité, aptitude à faire par hasard une découverte inattendue et à en saisir l'utilité (scientifique, pratique).	



EN RÉSUMÉ



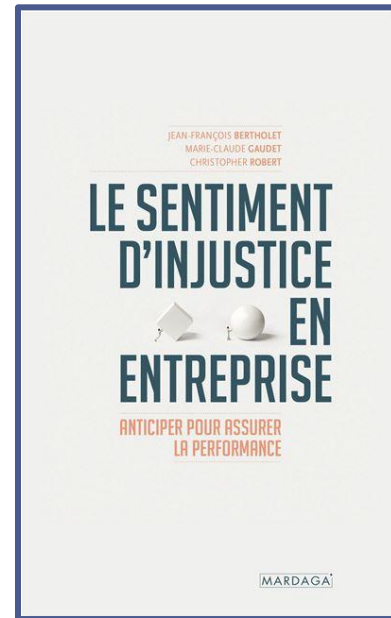
PASSER À L'ACTION SUITE À LA CONFÉRENCE

1. POURSUIVRE LA CONVERSATION DANS VOS ÉQUIPES

2. RESTER INFORMÉ



Jean-François Bertholet
info@bertholet.ca



Écoutez mon balado
"Travailler Mieux" diffusé à
Radio-Canada



**NE PAS PERDRE DE VUE LE
SENS...ET S'ÉMERVEILLER
ENCORE DE L'IMPACT QUE
L'ON PEUT AVOIR!**

