



■ REGARDS SUR...

3 questions sur la performance collective posées à des acteurs du Maine-et-Loire

■ DOSSIERS

Zoom sur 3 piliers de la performance collective : la connaissance de soi, l'écoute active et la communication

■ DÉCRYPTAGE

Que manque t-il pour faire du monde du travail un espace plus épanouissant et performant ?



Ce magazine, comme la fresque du même nom, est né d'un constat : il est urgent de faire évoluer le monde du travail vers plus d'épanouissement et de performance.

Trop d'organisations sont en souffrances, trop d'individus sont en mal-être continu dans leur quotidien professionnel.

Ce constat est d'autant plus alarmant que des solutions existent et qu'il est aberrant encore aujourd'hui, d'opposer "performance" et "épanouissement".

Faire du monde du travail un espace d'épanouissement est une priorité pour la pérennité de nos organisations et institutions comme pour la santé mentale des collaborateurs et de leur entourage. Permettre à une personne de s'épanouir dans son quotidien professionnel, c'est lui permettre d'évoluer, de révéler tout son potentiel et d'en faire une personne bienveillante dans son cadre professionnel et en dehors.

Tendre vers cette performance collective durable n'est pas facile, bien au contraire. C'est un travail de longue haleine, ce sont des prises de conscience à réaliser, des compétences à développer. Mais le jeu en vaut tellement la chandelle...

La première étape pour y arriver est pour nous évidente : faire prendre conscience des enjeux, créer la discussion en équipe et lancer la co-création.

C'est pourquoi la fresque est née. C'est pourquoi ce magazine a été créé.

Bonne lecture et surtout, bon partage, que ce magazine puisse servir de source de discussion ! Belle performance collective à vous.

Vincent Chavinier

Plus que jamais, nous sommes convaincus que les "soft skills" ont un rôle primordial à jouer au sein de nos organisations.

Apprendre à se connaître, faire preuve d'empathie, ou écouter ses émotions, autant de compétences qui ne sont pas réservées aux "bisounours" mais à mettre au service de chacun, pour une réussite collective.

Cessons d'opposer bien-être et chiffre d'affaires ou épanouissement et rentabilité. Nous sommes persuadés que le premier entraîne le second. Et non l'inverse.

Benjamin Planche



■ INTRODUCTION

P4 • Qu'est-ce que la performance collective ?

■ REGARDS SUR...

P06 • Regards sur la performance collective : 3 questions posées à...

P08 • Philippe Cougé

P10 • Hélène Grellier

P12 • Nicolas Bécarn

P14 • Anne Blandin

P16 • Stéphane Cazoulat

P18 • John Delay

P20 • Charlotte Tavin

■ DOSSIERS

P21 • L'épanouissement individuel au service de la performance collective

P24 • L'écoute active : le levier oublié de la performance collective ?

P28 • Pourquoi communiquer sur son besoin change tout ?

■ DÉCRYPTAGE

P31 • Il manque quoi pour faire du monde du travail un espace plus épanouissant et performant ?

■ OUTILS

P35 • Mini rituels management : 5 outils pratico-pratiques



La fresque de la performance collective est un atelier de cohésion permettant aux participants de prendre conscience des ingrédients de la coopération, comprendre les sources de tensions et de conflits, explorer les solutions et enfin co-construire un plan d'action pour tendre vers leur performance collective.



Et si on arrêta d'opposer *performance* et épanouissement ?

Depuis quelques années, le mot *performance* est devenu clivant. Pour beaucoup de dirigeants, de managers, d'acteurs du social ou de l'économie à impact, il évoque d'abord la pression, la souffrance, la course aux résultats financiers, parfois au détriment de l'humain et du sens.

Cette méfiance est compréhensible. Mais elle pose une question de fond : **avons-nous abandonné le mot "performance" aux seuls indicateurs financiers ?**

LA PERFORMANCE N'EST PAS LE PROBLÈME. LA MANIÈRE DE LA PENSER L'EST.

Si l'on veut qu'une organisation dure, qu'elle remplisse sa mission — sociale,

sociétale, écologique ou économique — alors elle **doit être performante**.

Performante au sens d'*être efficace*. Performante au sens de *faire bien les choses*. Performante au sens d'*avoir un impact réel*. Et surtout : performante sans épuiser celles et ceux qui la font vivre.

Car il y a une vérité simple, souvent oubliée : **se sentir utile, contribuer, avoir de l'impact est profondément épanouissant**.

LA PERFORMANCE COLLECTIVE : CHANGER DE PARADIGME

La performance collective, ce n'est pas demander plus aux individus. C'est **mieux articuler les talents**.

C'est quitter une logique de compétition interne — parfois silencieuse, parfois frontale — pour entrer dans une dynamique de **complémentarité, de coopération et d'enthousiasme collectif**.

Dans cette approche, l'épanouissement individuel et collectif n'est pas un objectif "nice to have". Il devient un **levier puissant** au service de la performance globale.

CE QUE CELA IMPLIQUE, TRÈS CONCRÈTEMENT

D'abord, cela suppose de **poser un cap et un cadre clairs**. Aucune coopération durable ne peut exister sans repères partagés. Les valeurs, les méthodes et les objectifs communs constituent le socle sur lequel les équipes peuvent s'appuyer. Il est fondamental de les **définir - partager - faire vivre au quotidien** !

Savoir ce qui est vraiment important, comprendre comment l'organisation choisit de fonctionner et identifier la direction à prendre donnent de la lisibilité, de la sécurité et de l'élan. Lorsque le cadre est flou, chacun compense à sa manière, et la coopération finit par s'épuiser.

Cela implique aussi de **porter un regard différent sur les tensions**. Les incompréhensions, les désaccords ou les conflits ne sont pas des dysfonctionnements à masquer, mais des signaux à écouter. Ils racontent quelque chose du fonctionnement du collectif, des besoins non exprimés ou des zones de flou dans l'organisation.

Les organisations qui avancent durablement ne cherchent pas à éviter les tensions, elles apprennent à les comprendre et à les transformer en

leviers d'ajustement et de progrès.

Entrer dans une logique de performance collective suppose également de développer des **compétences longtemps reléguées au second plan**. La connaissance de soi, l'empathie et la communication ne relèvent pas du confort personnel, mais de l'efficacité collective. Comprendre sa place dans un groupe, identifier ses zones de fluidité, reconnaître ses besoins pour bien contribuer et s'intéresser sincèrement au fonctionnement de l'autre permet de passer d'une coopération contrainte à une coopération choisie. C'est dans cette compréhension mutuelle que les différences deviennent complémentaires plutôt que sources de friction.

Enfin, cela demande d'adopter un **état d'esprit d'apprentissage permanent**. La performance collective n'est ni une recette, ni un modèle figé que l'on appliquerait une fois pour toutes. C'est un chemin vivant, qui se construit dans l'expérimentation, les ajustements successifs, l'acceptation du droit à l'erreur et la capacité à recommencer autrement. Co-construire, tester, se tromper et évoluer font partie intégrante d'une organisation qui apprend et qui dure.



REGARDS SUR

LA PERFORMANCE COLLECTIVE

La performance c'est une question de compétences, d'exigence et de bienveillance. C'est aussi et surtout de l'échange, de la co-construction et de l'inspiration.

C'est pourquoi nous sommes fiers de vous proposer le regard de 7 professionnels aussi locaux qu'inspirants.



Hélène Grellier
Dirigeante de Logisseo et
Marianne du Climat 2025

« La performance ne se mesure pas seulement aux chiffres ou aux délais tenus, mais à la manière dont on y arrive. »



Philippe Cougé
Président du réseau
Mediaclinic, Élu CCI 49 & CCI
Pays de la Loire

« La performance collective [...], ce moment rare où les ego s'effacent... »



Charlotte Tavin
Directrice de la communication
Vilmorin Mikado

« Votre rôle, c'est de donner du sens, de clarifier la vision et de créer l'environnement où chacun peu s'exprimer et apporter sa valeur. »



Stéphane Cazoulat
Co-dynamateur de l'évolution
culturelle et organisationnelle
Martin Technologies

« Il y a le "command & control" en opposition au "ressentir et ajuster" — et je choisis le second. »



Anne Blandin
Préparatrice mentale et Fondatrice
de Un point pour demain

« Connaître collectivement nos forces et également nos points de vigilance. »



Nicolas Bécam
Fondateur Maison Bécam

« Plus nous sommes différents, plus nous sommes complémentaires et plus nous sommes performants. »



John Delay
Coach de l'Etoile Angers Basket

« La communication va créer un climat de confiance indispensable à l'atteinte de la performance collective. »

**"TU N'ES PAS LÀ POUR
BRILLER, MAIS POUR
ÉCLAIRER."**

Philippe Cougé
Président du réseau
Mediaclinic | Élu CCI 49
& CCI Pays de la Loire

3 QUESTIONS POSÉES À PHILIPPE COUGÉ

C'est quoi une "Performance Collective" pour vous ?

La performance collective, c'est un souffle partagé. C'est ce moment rare où les ego s'effacent et où le "nous" prend toute la place. C'est de la musique : chacun sa note, mais une seule mélodie. Ce n'est pas un objectif, c'est un état de grâce temporaire — qu'il faut savoir reconnaître quand il se présente. Se féliciter des petites victoires et les partager.

Pouvez-vous partager une anecdote qui symbolise cette vision ?

Pour moi, Gamecash, c'est l'incarnation même de la performance collective. En 2014, on apprend que les magasins Game vont disparaître. 25 points de vente, 90 emplois en jeu. Loin d'être des géants, on était une PME avec beaucoup

de cœur et peu de moyens. Mais les franchisés ont répondu présents. Ensemble, on a bâti une offre commune, on est montés au tribunal de Bobigny, unis, déterminés.

En face, il y avait des mastodontes comme Micromania ou Free. Et pourtant, c'est nous qui avons gagné. Parce qu'à ce moment-là, la somme des volontés valait plus que la taille des bilans.

C'est ce jour-là que j'ai vraiment saisi la puissance du collectif.

Quel conseil donneriez-vous à un jeune manager ou dirigeant ?

Ne cherche pas à être parfait : sois vrai. Le collectif ne suit pas les chefs parfaits, il suit les gens sincères. Et n'oublie jamais de donner du sens avant de donner des ordres.

”

**LA PERFORMANCE COLLECTIVE [...], CE
MOMENT RARE OÙ LES EGO S'EFFACENT...**

”

Hélène Grellier

Dirigeante de Logisseo et
Marianne du Climat 2025



3 QUESTIONS POSÉES À HÉLÈNE GRELLIER

C'est quoi une "Performance Collective" pour vous ?

Chez Logisseo, la performance collective, c'est la capacité d'une équipe à avancer ensemble dans la même direction, en combinant les talents, les compétences et les énergies de chacun.

C'est lorsque l'on réussit à tenir un objectif ambitieux tout en préservant ce qui fait notre force : la confiance, l'entraide, la communication transparente et le respect du rythme de chacun. Pour nous, la performance ne se mesure pas

seulement aux chiffres ou aux délais tenus, mais à la manière dont on y arrive : de façon responsable, solidaire, avec un souci constant de limiter notre impact environnemental et de faire grandir les personnes.

Pouvez-vous partager une anecdote qui symbolise cette vision ?

L'un des moments qui illustre le mieux l'esprit Logisseo, c'est la cyberattaque que nous avons subie. En quelques heures, toute notre activité s'est

retrouvée paralysée. C'est typiquement le genre d'événement qui peut mettre une entreprise à genoux... sauf quand le collectif se met en mouvement.

Chacun a pris sa part :

- Les équipes opérationnelles ont fait tout ce qui pouvait faire gagner du temps après, sans jamais perdre leur sang-froid,
- Les fonctions support et la direction ont coordonné les prises de décision et rassurer nos clients,
- Le service informatique a reformaté tout le système
- certains collaborateurs sont restés tard, d'autres ont changé de missions temporairement,

et tout le monde avait un seul objectif : redémarrer vite, proprement, et sans compromettre nos engagements RSE ni la qualité de service.

En moins de temps que ce que la situation laissait penser, nous avons réussi à relancer l'activité. Cette fin janvier 2022, on a vu la force du collectif : la solidarité, la capacité d'adaptation, la confiance.

Ce n'était pas seulement une reprise technique : c'était la preuve que lorsque

l'équipe est soudée, aucune crise ne peut vraiment nous arrêter.

Quel conseil donneriez-vous à un jeune manager ou dirigeant ?

Ne cherchez pas à être parfait : cherchez à être présent.

Un manager, ce n'est pas quelqu'un qui sait tout, mais quelqu'un qui crée les conditions pour que les équipes réussissent. Écoutez, observez, faites confiance, expliquez le "pourquoi", reconnaissez les efforts, et jouez collectif.

Et surtout : prenez soin des personnes autant que des indicateurs. Une équipe qui se sent respectée, écoutée et alignée avec des valeurs fortes — humaines et environnementales — ira toujours plus loin qu'un manager qui décide seul.



**LA PERFORMANCE NE SE MESURE PAS SEULEMENT
AUX CHIFFRES OU AUX DÉLAIS TENUS, MAIS À LA
MANIÈRE DONT ON Y ARRIVE.**





Nicolas et Cécile Bécam
Fondateurs Maison Bécam

3 QUESTIONS POSÉES À NICOLAS BÉCAM

C'est quoi une "Performance Collective" pour vous ?

Quand on me parle de Performance Collective, je pense tout de suite à la thématique de l'objectif commun partagé qui par définition part d'un objectif de projet qu'on veut atteindre et qu'on communique dans un objectif de temps.

Préciser la méthode et la stratégie et communiquer l'intérêt du résultat pour le collectif qui s'y engage afin de donner envie d'avoir envie à tout le groupe.

Ici je parle de la méthode Objectif Durée Méthode Résultat... Si une de ses 4 phases n'est pas précisée... le collectif n'atteindra pas les objectifs attendus...

Il n'y a de mon point de vue rien de mieux que le travail par la Performance Collective !

Pouvez-vous partager une anecdote qui symbolise cette définition ?

Chez Maison Bécam on est très attachés

REGARDS SUR LA PERFORMANCE COLLECTIVE

à la gestion de nos ratios de marge, de masse salariale, et à augmenter notre volume d'affaire.

Pour cela, depuis 15 ans nous avons mis en place une méthodologie pour avoir toutes les semaines des tableaux de statistiques de retours de performance à travers la mise en place d'outils digitaux afin d'avoir de la data instantanée et juste.

Ces statistiques hebdomadaires sont étudiées par les responsables de succursales qui communiquent de suite avec leur responsable de boulangeries et ensuite les responsables des boulangeries communiquent à l'oral et visuellement avec tous leurs collaborateurs sur leur site...

Depuis que nous avons mis en place cette méthodologie, notre volume d'affaire ne cesse d'augmenter, nos marges et masses salariales sont toujours maîtrisées...

Quel conseil donneriez-vous à un jeune manager ou dirigeant ?

Pour un jeune manager ou entrepreneur, la première chose à dire c'est que c'est un parcours de vie à traverser pour devenir très bon en Performance Collective et il faut du temps... Donc plus le temps passe et que les expériences s'additionnent... Meilleur Manager et Entrepreneur nous devenons.

Ensuite, les ingrédients pour une bonne Performance Collective : commencer d'abord par bien se connaître personnellement. Je parle de développement personnel. Mieux on se

connaît et mieux on apprend à connaître les autres... et meilleur nous devenons en management et en Performance Collective.

Réussir en Performance Collective, c'est comprendre que quand nous sommes entourés de profils différents... plus nous sommes différents, plus nous sommes complémentaires et plus nous sommes performants...

**PLUS NOUS SOMMES
DIFFÉRENTS, PLUS
NOUS SOMMES
COMPLÉMENTAIRES
ET PLUS NOUS
SOMMES
PERFORMANTS.**



REGARDS SUR

LA PERFORMANCE COLLECTIVE

Anne Blandin

Préparatrice mentale
et Fondatrice de Un point
pour demain



3 QUESTIONS POSÉES À ANNE BLANDIN

C'est quoi une "Performance Collective" pour vous ?

La performance collective pour moi possède 3 ingrédients.

Le premier c'est connaître les potentiels de chaque membre de l'équipe ou de ses collaborateurs pour leur permettre d'apporter leurs valeurs ajoutées et jouer la complémentarité en fonction des circonstances ce qui apporte de l'agilité et permet de reconnaître chacun.

Le second ingrédient c'est posséder un projet des sens qui fédère, avec des valeurs partagées et des objectifs collectifs

clairs. C'est activé en quelque sorte le circuit de la motivation. C'est ce que nous faisons en début de chaque saison et que nous ajustons régulièrement tout au long de l'année avec des espaces dédiés entre dirigeants, staff, joueurs. D'un point de vue sportif, les objectifs sont revus également pour chaque match, comme un mini projet, avec un « mindset » commun tout en permettant à chacun d'avoir sa valeur ajoutée et utiliser ses potentiels, en fonction de l'équipe adverse jouée, un facteur d'adaptation majeur.

Le 3e ingrédient c'est se faire confiance et ça, ça ne se décrète pas ça se vit.

Pouvez-vous partager une anecdote qui symbolise cette définition ?

En début de saison nous établissons le profil de chaque joueur, ses potentiels, ce qui nous permet d'avoir une image du profil complet de l'équipe, un homme plus un homme cela ne constitue pas une équipe de 2 joueurs, mais une alchimie.

Ce travail collaboratif joueurs et staff, de compréhension des fonctionnements humains, nous permet de connaître, collectivement, nos forces et également nos points de vigilance.

Cette année nous avons particulièrement travaillé sur ces aspects-là, en étroite collaboration et complémentarité avec les aspects techniques et stratégiques, portés par le coach John Delay et l'assistant coach Corentin Le Pan, les aspects athlétiques avec le préparateur physique, Arthur Bouthier, sans oublier les kinés et médecins. Ceci nous a permis d'être au rendez-vous face à des équipes données favorites et pour figurer actuellement en haut du classement.

Quel conseil donneriez-vous à un jeune manager ou dirigeant ?

Je pense que je leur conseillerai de connaître chaque collaborateur non pas uniquement sur des aspects d'expertise mais également sur les soft skills, les comportements humains, de manière à pouvoir les accompagner à être au meilleur endroit, là où ils vont pouvoir apporter leur valeur ajoutée.

C'est aussi une mine d'informations qui permet de motiver, mieux communiquer, non pas en étant centré sur son point de vue de manager mais de façon adaptée à chacun des collaborateurs.

Permettre également à son équipe de collaborateurs de posséder la compréhension de leur fonctionnement collectif facilite l'adaptation rapide en s'appuyant sur la force du collectif, l'entre-aide. Cela favorise également la reconnaissance mutuelle.

Enfin il n'y a pas de long fleuve tranquille, il y aura des turbulences, posséder un espace d'échange ou être accompagné permet d'aborder les situations sensibles avec plus de sérénité. C'est ça aussi la réussite collective.

CONNAÎTRE
COLLECTIVEMENT
NOS FORCES
ET ÉGALEMENT
NOS POINTS DE
VIGILANCE.





Stéphane Cazoulat
Co-animateur de
l'évolution culturelle et
organisationnelle Martin
Technologies

3 QUESTIONS POSÉES À STÉPHANE CAZOULAT

C'est quoi une "Performance Collective" pour vous ?

Pour moi, la performance collective c'est avant tout un environnement dans lequel chacun apporte sa création de valeur, trouve sa juste place et se sent dans une relation humaine de qualité dans un ajustement permanent. La performance en termes de résultat en est une conséquence.

Chez Martin Technologies, avec notre organisation basée sur l'autonomie et la responsabilité, **nous considérons que les**

conflits et les tensions doivent exister — la vraie question est : comment on les traite ?

Chacun a sa part : certains sont plus "outillés", d'autres sont plus à l'aise, mais nous avons tous un rôle à jouer pour identifier ce qui se passe, demander de l'aide si nécessaire, et agir.

En définitive, la maîtrise du métier est importante, mais ce qui fait la différence, c'est la qualité des relations humaines. Quand ces éléments sont présents, la performance collective en découle

REGARDS SUR LA PERFORMANCE COLLECTIVE

naturellement.

Pouvez-vous partager une anecdote qui symbolise cette vision ?

Je pratique le trail à côté et j'y vois un parallèle fort avec notre management. Dans un entraînement, il y a des phases intenses, des phases de récupération et un ajustement permanent selon les sensations. **Il y a le "command & control" en opposition au "ressentir et ajuster" — et je choisis le second.**

Le trail m'aide à développer la conscience de mon corps. Le corps dit toujours la vérité. **On peut se raconter des histoires mentalement, mais les sensations, elles, ne trichent pas.**

Cette capacité à écouter et à ajuster en fonction de ce que je vis, je la transpose dans mon travail : être conscient de mon état, comprendre celui des autres

et adapter nos interactions. Pour moi, c'est ça, la performance collective.

Quel conseil donneriez-vous à un jeune manager ou dirigeant ?

Commencez par travailler sur vous-même.

Comprenez vos croyances, vos freins, vos peurs, vos mécanismes répétitifs, votre pratique du pouvoir, votre relation à votre égo, ce que ça nourrit. libérez vous-en pour être "un leader qui inspire".

Quand on sort de la réaction pour entrer dans la relation, on ouvre la voie à une transformation individuelle qui fait naître une transformation collective.

En bref : changez d'abord en tant que personne pour changer ensuite votre équipe.

”

**IL Y A LE "COMMAND & CONTROL" EN
OPPOSITION AU "RESSENTIR ET AJUSTER"
— ET JE CHOISIS LE SECOND.**

”



John Delay
Coach de l'Etoile Angers Basket

3 QUESTIONS POSÉES À JOHN DELAY

C'est quoi une "Performance Collective" pour vous ?

Elle est pour moi symbolisée par différents facteurs.

Tout d'abord le fait d'avoir accompli un objectif collectif préalablement déterminé et validé par tous. Cette saison l'objectif fixé est d'atteindre la poule haute de notre championnat dans un premier temps et les plays-off ensuite.

Ensuite, elle se valide également dans la dimension individuelle de l'atteinte des objectifs. Chaque membre de l'organisation à lui aussi des objectifs individuels qu'il doit « valider » et la performance collective est atteinte par l'atteinte individuelle des objectifs fixés qui sont évidemment propres à chacun. La fixation de ces objectifs individuels garantit l'épanouissement personnel de chaque membre de l'organisation. Deux joueurs ont nécessairement des objectifs individuels qui leur sont propres et qui sont issus de leur parcours.

REGARDS SUR LA PERFORMANCE COLLECTIVE

La performance collective réside également dans la définition d'un rôle et d'un statut pour chacun des acteurs de la performance collective. Ce rôle et ce statut doivent être validés par chacun et connus de tous les acteurs de la performance collective. Le rôle est, ce que l'individu doit réaliser pour permettre au groupe de performer. Le statut est la hiérarchie définie et connue dans les actions à réaliser pour performer collectivement. Si le rôle évolue à moyen ou long terme, le statut est lui fait pour être challengé en permanence.

Enfin la performance collective réside dans le fait de mettre en place un système de communication connu par tous les acteurs et qui permette à chacun de pouvoir s'exprimer dans des conditions définies et validées ensemble. Cette communication va créer un climat de confiance indispensable à l'atteinte de performance collective.

Pouvez-vous partager une anecdote qui symbolise cette vision ?

J'aurai pu vous parler de résultats sportifs et de victoires ou médailles gagnées dans des compétitions mais je préfère vous donner un exemple en dehors de la compétition sportive. Je vais donc vous donner l'exemple de la construction et mise en place d'un camp de basket à visée sociétale.

Ce camp créé lors de l'intersaison dernière a permis à 70 jeunes de réaliser une semaine de camps de basket au bord de l'océan. Un projet global dans lequel dirigeants, salariés, bénévoles, partenaires et parents ont permis à 7

jeunes d'être financés à hauteur de 100 % et à 70 jeunes de vivre une expérience humaine unique. Pour moi cette réussite collective s'est appuyée sur l'ensemble des éléments cités ci dessus.

Quel conseil donneriez-vous à un jeune manager ou dirigeant ?

Le premier conseil réside dans le fait d'apprendre à se connaître. Lorsque je parle de se connaître, c'est-à-dire connaître ses SKILLS (Hard skills et soft Skills).

Cela va permettre de connaître notre valeur ajoutée et l'image que nous renvoyons en tant que manager. L'idée est aussi de connaître nos limites (ce qui va nous coûter en énergie) et de mieux connaître ce que nous renvoyons comme image.

**LA COMMUNICATION
VA CRÉER UN CLIMAT
DE CONFIANCE
INDISPENSABLE
À L'ATTEINTE DE
LA PERFORMANCE
COLLECTIVE.**

Charlotte Tavin

Directrice de l'Expérience Client
et de la Communication
Vilmorin-Mikado

3 QUESTIONS POSÉES À CHARLOTTE TAVIN



C'est quoi une "Performance Collective" pour vous ?

Dans une société de dimension mondiale comme Vilmorin-Mikado, la performance collective, c'est la capacité à aligner autour d'un objectif commun des équipes très diverses, en termes de cultures, métiers, parcours professionnels et profils de personnalité. Pour moi, la performance collective c'est transformer cette diversité en force, grâce à la confiance, la transparence et une vision partagée. Quand chacun comprend sa valeur ajoutée et l'impact de son activité, sur l'expérience client par exemple, la performance devient vraiment collective.

Pouvez-vous partager une anecdote qui symbolise cette idée ?

C'est très peu connu, mais pour un semencier, co-crée les variétés de légumes de demain avec nos clients agriculteurs fait partie de notre ADN.

Chez Vilmorin-Mikado, nous savons que l'innovation naît du collectif : en unissant nos expertises à celles de nos clients, nous développons des variétés capables de relever les défis climatiques et de répondre aux attentes des consommateurs. Cette intelligence collective est notre moteur pour construire l'agriculture de demain.

Quel conseil donneriez-vous à un jeune manager ou dirigeant ?

Ne cherchez pas à tout contrôler et faites confiance. Votre rôle, c'est de donner du sens, de clarifier la vision et de créer un environnement où chacun peut s'exprimer et apporter sa valeur.

Et surtout, écoutez. Dans un contexte international, la performance collective naît quand on fait confiance et qu'on valorise la diversité des idées. Les meilleures solutions viennent souvent d'où on ne les attend pas !

La performance collective commence rarement là où on l'attend. Elle ne se joue pas uniquement dans les process, les outils ou les indicateurs mais dans la capacité d'un collectif à transformer ses blocages en opportunités. Encore faut-il savoir les identifier, les comprendre et développer les compétences humaines nécessaires pour en faire de véritables leviers de performance.

La connaissance de soi en est le point de départ. Comprendre son propre fonctionnement, lire ses émotions comme des indicateurs en temps réel, clarifier sa place et son rôle dans le collectif : tout commence par le "je".

Vient ensuite l'empathie, cette capacité à s'ouvrir à d'autres visions du monde, à voir de la complémentarité là où l'on percevait de la différence. Se tourner vers l'autre élargit considérablement le champ des possibles.

Enfin, place à la communication. Après le "je" de la connaissance de soi et le "tu" de l'empathie, le "nous" devient possible. Échanger pour mieux se comprendre, co-construire, dépasser les tensions et tirer le collectif vers le haut.

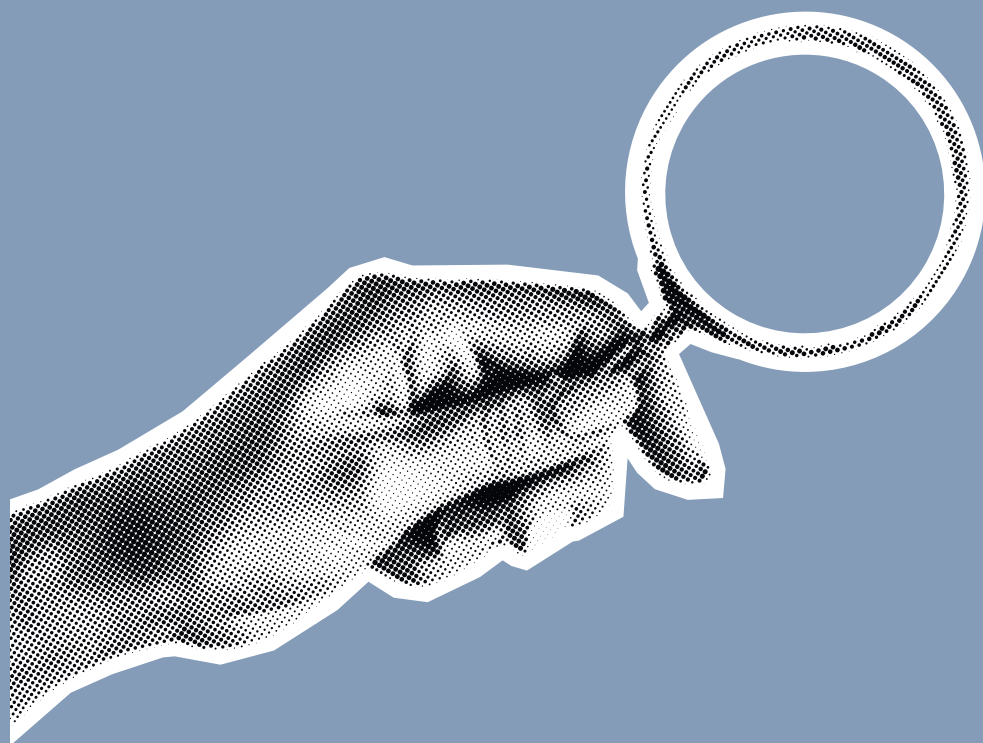
Simple en apparence, souvent négligées dans les organisations, ces compétences sont pourtant fondamentales. La première étape pour les développer reste d'en prendre conscience. C'est précisément l'ambition de ce dossier.

MOI

J'APPRENDS
À ME
CONNAÎTRE

J'APPRENDS À
COMPRENDRE
L'AUTRE

JE M'AFFIRME
SANS
M'ÉCRASER



L'ÉPANOUISSEMENT INDIVIDUEL AU SERVICE DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE ?

L'ÉTAT DE FLOW

Avez-vous déjà connu l'état de *flow* ?

Vous savez, cet état où l'on **ne voit PAS le temps passer**, où l'on en oublierait de manger ou de faire des pauses. Un état où l'on se sent bien, à sa place à titre individuel. N'est-ce pas un état que l'on souhaiterait à l'ensemble de ses collaborateurs pour faire avancer au mieux notre organisation ?

L'idée n'est pas d'être à 100 % dans cet état de *flow*, mais d'y tendre de plus en plus, malgré les imprévus du monde du travail et du collectif.

COMMENT ?

Comment ? En apprenant, chacun, à se connaître du mieux possible. **Cela ne se fait pas en deux jours.** C'est un chemin, utile pour soi, pour les autres et pour son organisation.

POURQUOI ?

Apprendre à se connaître, c'est aussi bien comprendre ce qui nous enthousiasme que ce qui peut nous tendre. C'est cette capacité à prendre du recul pour mieux **répondre, plutôt que simplement réagir.**

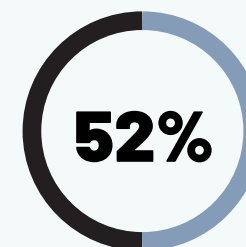
C'est aussi être honnête avec soi-même et reconnaître que nous ne sommes pas bons dans tel domaine, mais meilleurs dans un autre.

Et enfin, c'est **reconnaître que l'autre ne fonctionne pas nécessairement comme**



LA CONNAISSANCE DE SOI

nous, dans sa manière d'interagir, de travailler ou de gérer le stress.



des participants à notre fresque mentionnent explicitement la connaissance de soi comme un levier essentiel de la performance collective.



**JE NE PEUX PAS
ÉCOUTER L'AUTRE,
SI JE NE ME
COMPRENDS PAS
MOI-MÊME.**





COMMENT FAIRE RAYONNER LES INDIVIDUALITÉS ?

Mais comment faire rayonner les individualités de chacun dans un collectif hétéroclite ?

Définir un cadre commun à tous est essentiel et prioritaire, avec :

- **des objectifs communs** : bien définis, ils unissent les membres d'un groupe, favorisant la collaboration et la réalisation de grands projets ;
- **des valeurs communes** : elles guident les comportements et créent un environnement propice à la coopération et à la réussite ;
- **des méthodes communes** : elles assurent la cohérence et l'efficacité dans la poursuite des objectifs, renforçant ainsi la performance

collective grâce à une coordination optimale.

Dans ce cadre, il est beaucoup plus simple pour chacun de s'exprimer selon ses qualités et ses limites.

"Tout le monde est un génie. Mais si vous jugez un poisson à sa capacité de grimper à un arbre, il vivra toute sa vie en croyant qu'il est stupide." — **Albert Einstein**

C'est ensuite la responsabilité de chacun : s'observer et apprendre progressivement à se connaître, pour un meilleur épanouissement individuel au sein d'un collectif.



TOUT LE MONDE EST UN GÉNIE. MAIS SI VOUS JUGEZ UN POISSON À SA CAPACITÉ DE GRIMPER À UN ARBRE, IL VIVRA TOUTE SA VIE EN CROYANT QU'IL EST STUPIDE.

Albert Einstein



L'ÉCOUTE ACTIVE :
LE LEVIER OUBLIÉ
DE LA PERFORMANCE
COLLECTIVE ?



MIEUX ÉCOUTER ET SURTOUT ÉCOUTER POUR COMPRENDRE ET NON POUR RÉPONDRE.



On parle beaucoup de stratégie, d'organisation et de technique de management. Pourtant, dans les équipes, une compétence fait souvent toute la différence et elle est complètement sous-estimée : l'écoute active.

Pas l'écoute polie. Pas l'écoute en attendant son tour pour répondre. L'écoute **qui permet réellement de comprendre**, d'anticiper, d'éviter les tensions et de faire émerger des solutions plus intelligentes.

POURQUOI L'ÉCOUTE ACTIVE CHANGE TOUT ?

Dans les équipes performantes, on retrouve toujours les mêmes ingrédients :

- un climat de confiance,
- moins de non-dits,
- des décisions plus rapides,
- une capacité à gérer les tensions avant qu'elles n'explorent.

Et ces ingrédients n'existent que lorsqu'on s'écoute vraiment.

3 TECHNIQUES SIMPLES QUE TOUT MANAGER PEUT UTILISER

Pas besoin d'être expert en communication pour commencer. Trois gestes suffisent.

Le "laisser du blanc" : Quand quelqu'un termine sa phrase, **attendez 2 ou 3 secondes**. Ce silence fait souvent émerger ce qu'il ou elle n'osait pas dire.

4

personnes sur 10 interrogées
misent sur l'écoute active pour
développer la
performance collective

Vous obtenez le vrai sujet... pas la version édulcorée.

La reformulation : Dire : « *Si je comprends bien, ce que tu veux dire, c'est que...* » permet d'éviter 80% des malentendus. Simple, mais redoutablement efficace.

Les questions ouvertes : Plutôt que : « *Ça va ?* », demandez : « *Qu'est-ce qui a été le plus difficile aujourd'hui ?* » ou « *De quoi aurais-tu besoin pour avancer plus sereinement ?* » Ces questions ouvrent une vraie discussion au lieu de rester en surface.

L'IMPACT ORGANISATIONNEL : PAS DE PERFORMANCE SANS ESPACES D'ÉCOUTE

La technique ne suffit pas : **il faut du temps**.

Pas en coup de vent. Pas à la machine à café.

Quelques idées qui fonctionnent :

- un point hebdomadaire de 15 minutes dédié uniquement à l'écoute,
- un tour de table "ce qu'on n'a pas osé dire",
- une revue mensuelle des tensions avant qu'elles ne deviennent des conflits.

Rien d'extraordinaire : juste de la structure, de la clarté, et des espaces pour parler de ce qui compte.

LE POUVOIR DE L'INTENTION

Mais l'écoute active ne se résume pas à une série de techniques. Elle repose avant tout sur une intention sincère. Sans elle, la technique sonne faux et perd son efficacité. À l'inverse, lorsque l'envie de comprendre est là, les bons réflexes viennent naturellement.

Une astuce simple pour cultiver cette intention : avant un échange, se poser intérieurement cette question : « *Qu'est-ce que j'ai à découvrir chez cette personne aujourd'hui ?* ». Changer l'intention change immédiatement la qualité de l'écoute.

CONCLUSION

L'écoute active n'est pas juste un "soft skill". C'est un accélérateur de coopération, un puissant antidote aux tensions.

C'est un outil de performance collective.

Et vous, quelle technique d'écoute allez-vous essayer cette semaine ?

CHECKLIST D'EXPLORATION POUR MANAGERS

AVANT L'ÉCHANGE

*Je me prépare à écouter,
pas à répondre.*

- ☐ Je mets de côté mes distractions (téléphone, ordinateur, etc)
- ☐ Je me rappelle que je ne vois pas le monde tel qu'il est, mais tel que je suis
- ☐ J'entre dans l'échange avec curiosité (posture « je ne sais pas »)
- ☐ Je me rappelle que mon interlocuteur mérite une écoute sincère et respectueuse
- ☐ Je clarifie mon intention : comprendre avant d'agir

Astuce mentale utile : « Cette personne est le petit fils / fille de quelqu'un. Elle mérite toute mon attention. »

PENDANT L'ÉCHANGE

*Je suis pleinement
présent.*

- ☐ Je regarde mon interlocuteur (posture ouverte, corps détendu)
- ☐ Je laisse l'autre aller au bout de ses phrases
- ☐ Je ne prépare pas ma réponse pendant qu'il parle
- ☐ J'accepte les silences (je compte mentalement 3 à 5 secondes)
- ☐ J'écoute aussi le non-verbal (ton, posture, hésitations)

Rappel clé : Le silence n'est pas un vide. C'est un espace pour que l'essentiel émerge.

POUR ALLER AU-DELÀ DES MOTS

*J'explore ce qui se joue
vraiment.*

- ☐ Je distingue les faits des interprétations
- ☐ Je m'intéresse aux émotions (ce que la personne vit) et aux besoins profonds
- ☐ Je repère les peurs, freins éventuels et je questionne les moteurs et ressources
- ☐ Je découvre le modèle du monde de mon interlocuteur
- ☐ Je laisse à l'autre la responsabilité de ses solutions

Questions utiles :

- « Comment tu te sens dans cette situation ? »
- « Qu'est-ce qui est important pour toi là-dedans ? »
- « De quoi as-tu vraiment besoin ? »
- « Que veux-tu dire par... ? »
- « Comment aurais-tu aimé que ça se passe ? »
- « Ce serait quoi le pire qui puisse arriver ? »
- « En quoi c'est important ? »
- « Comment donne-t-on suite à tout ça ? »



POURQUOI COMMUNIQUER SUR SON BESOIN CHANGE TOUT ?

*Il existe un malentendu massif dans les organisations : on **pense** communiquer, alors qu'on ne fait que **donner des consignes**, exprimer des frustrations, ou négocier des solutions. Le cœur du sujet est ailleurs : **communiquer, c'est d'abord parler de son besoin.***

LE PIÈGE DES DEMANDES "STRATÉGIQUES"

Dans la plupart des équipes, on formule des demandes sous forme de **stratégies**, jamais de besoins. Voici un exemple classique :

"IL FAUT QUE TU TERMINES LE DOSSIER ET QUE TU ME L'ENVOIES AVANT DEMAIN."

C'est une stratégie, une solution imposée. Sans explication, sans contexte.

Le résultat ? De l'incompréhension, de la résistance, du stress...

Alors que si l'on revient au **besoin réel**, le dialogue change :

J'AI BESOIN DE TEMPS POUR INTÉGRER MA PARTIE AU DOSSIER. PEUX-TU ME L'ENVOYER AVANT DEMAIN ?

Le besoin (du temps) n'est **pas négociable**.

La stratégie (quand envoyer le dossier) **oui**.

Et c'est là que l'échange devient possible.

POURQUOI C'EST SI IMPORTANT ET DIFFICILE ?

Communiquer sur son besoin implique deux choses :

- **Se connaître soi-même** : identifier ce qui est vraiment important, pas juste ce qui "arrive en tête".
- **S'autoriser à l'exprimer** : sortir du "ça ne le regarde pas" pour aller vers "voici ce qui se joue pour moi".



LES BESOINS NOUS RAPPROCHENT,
LES STRATÉGIES NOUS DIVISENT.



Les recherches sur la **transparence organisationnelle** montrent que lorsque les collaborateurs comprennent les besoins de leurs collègues, la coopération augmente nettement :

- meilleure coordination,
- moins de conflits,
- plus de confiance (Harvard Business Review).

En clair : communiquer sur ses besoins **humanise** et crée du lien.

C'est presque un "vie ma vie" de travail : je te montre ma réalité

LE BESOIN : LA PORTE D'ENTRÉE DE LA CO-CONSTRUCTION

Lorsque chacun exprime clairement ce qui est important pour lui, on peut enfin discuter de **comment s'organiser ensemble**.

Sinon :

- on reste dans l'injonction ("fait ceci"),
- l'interprétation ("il abuse"),
- ou pire : la négociation interne ("si je te fais ça, tu me dois ça").

Alors que nous pouvons :

- créer des solutions gagnant-gagnant,
- réduire les tensions,
- fluidifier l'organisation.

CONCLUSION

La communication orientée "besoin" transforme les relations : elle rend les échanges plus vrais, plus compréhensibles, plus efficaces — et donc permet la performance collective.

Et vous, **quel besoin n'avez-vous pas encore exprimé cette semaine ?**



3 PRATIQUES SIMPLES AU QUOTIDIEN

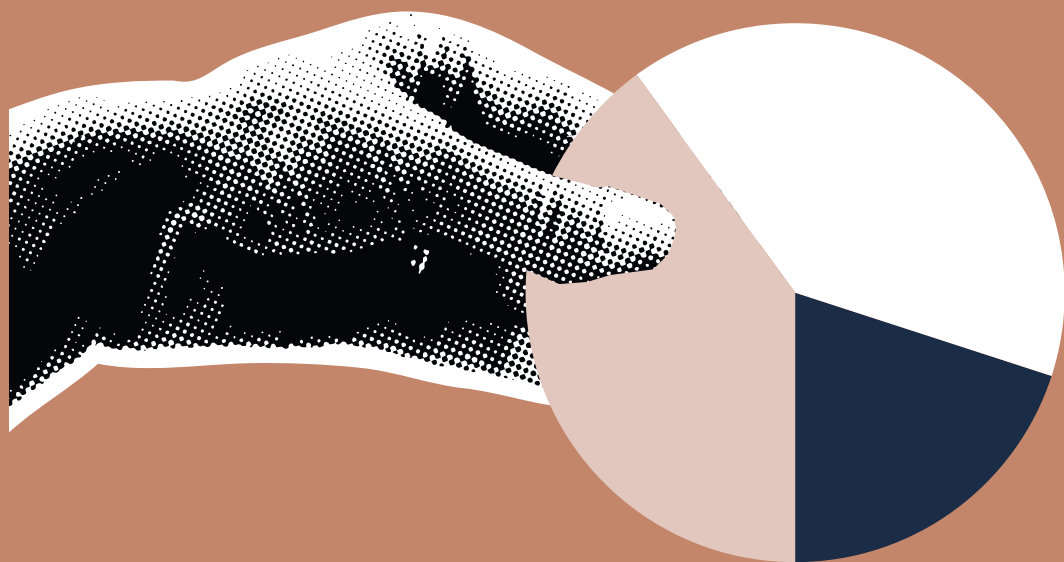
Terminez vos demandes par :

« ... PARCE QUE J'AI BESOIN DE... »

Formulez votre besoin avant de proposer votre solution.

Demandez à votre interlocuteur :

« QUEL EST TON BESOIN DERRIÈRE TA DEMANDE ? »



DÉCRYPTAGE :

IL MANQUE QUOI

POUR FAIRE DU MONDE DU TRAVAIL

UN ESPACE PLUS ÉPANOUISSANT

ET PERFORMANT

Q DÉCRYPTAGE

Les retours des équipes ayant vécu une fresque montrent un besoin clair : la performance collective repose avant tout sur une volonté partagée et des compétences humaines, pas sur des outils ou des processus supplémentaires.

Connaissance de soi, empathie et communication bienveillante forment un triptyque incontournable pour travailler efficacement ensemble. Les collaborateurs écoutés à la suite d'une fresque de la performance collective expriment le désir d'un management plus conscient, plus à l'écoute, capable de clarifier les besoins et d'apaiser les tensions avant qu'elles ne se transforment en blocages.

Ces signaux doivent guider les managers vers un leadership plus humain, où la posture et la qualité des interactions deviennent de véritables leviers de performance.

D'OÙ VIENNENT CES DONNÉES ?

La fresque de la performance collective est un atelier de cohésion et de co-construction permettant aux équipes de comprendre les rouages de la coopération vertueuse et de définir ensemble un plan d'action pertinent pour l'atteindre.

Les données partagées ci-dessous sont tirées de +100 fresques animées en entreprises, collectivités et associations.



CONNAISSANCE DE SOI

Concrètement, pour ces équipes, cela se traduit par ces besoins :

1. Savoir identifier ses besoins et ses limites
2. Travailler ses émotions
3. Mieux connaître son fonctionnement
4. Développer l'assertivité
5. S'autoriser plus d'introspection

En travaillant sur leurs profils et leurs modes de réaction, les collaborateurs deviennent plus autonomes, plus alignés et moins soumis à la surcharge. La connaissance de soi devient ainsi une compétence opérationnelle : elle réduit les malentendus, favorise la responsabilisation et rend les échanges plus fluides et constructifs.

52%

des participants à notre fresque évoquent la connaissance de soi comme fondement de la performance collective.

« SE CONNAÎTRE SOI-MÊME PERMET
UNE MEILLEURE COMMUNICATION
AVEC LES AUTRES. »

ÉCOUTE ACTIVE

Concrètement, pour ces équipes, cela se traduit par une envie de :

1. Développer l'écoute pour comprendre (et non pour répondre)
2. Identifier les besoins derrière les demandes
3. Diminuer les jugements et interprétations
4. Instaurer des espaces d'écoute
5. Écouter les émotions (pas seulement les faits)

Pour le manager, cela signifie ralentir, valider la compréhension, détecter les signaux faibles et reconnaître les émotions comme des informations utiles. Cette posture évite les escalades, renforce la confiance et favorise la résolution durable des problèmes.

L'écoute active devient un outil de pilotage du collectif : elle aligne, apaise, clarifie et crée les conditions d'un engagement sincère et durable.

« MIEUX ÉCOUTER POUR
COMPRENDRE, ET NON POUR
RÉPONDRE. »

38%

des participants à notre fresque veulent explicitement renforcer leur écoute active.

COMMUNICATION

Concrètement, pour ces équipes, cela se traduit par le projet de :

1. Prendre l'habitude d'exprimer clairement ses besoins
2. Mieux gérer les désaccords
3. Donner et recevoir du feedback
4. Lever les filtres et les malentendus
5. Adopter des pratiques de communication bienveillante

Cela implique d'encourager le "je", de normaliser les retours réguliers et de réduire les interprétations hâtives.

Une communication de qualité évite les non-dits, fluidifie les décisions et renforce la coopération. Quand les messages sont simples, explicites et empathiques, les équipes gagnent en efficacité, en sérénité et en cohésion.

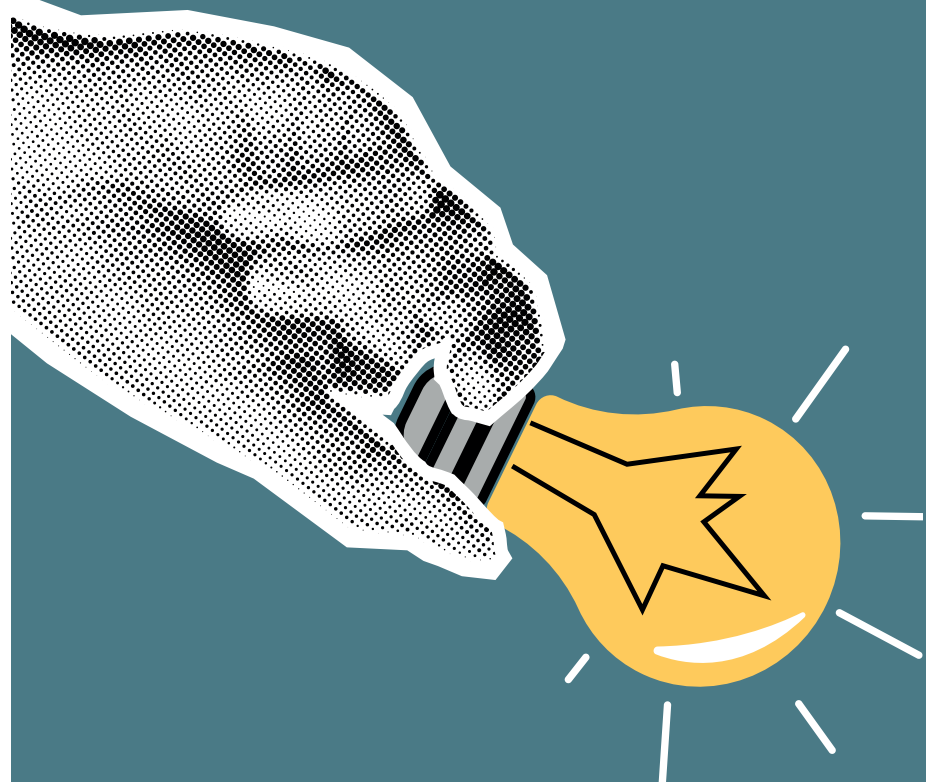
C'est l'un des leviers les plus puissants pour améliorer la performance collective.

« LA COMMUNICATION EST LA CLÉ DE NOS RELATIONS EN ENTREPRISE. »

67%

des participants à notre fresque citent la communication comme compétence prioritaire à développer.





MINI RITUELS MANAGEMENT

5 OUTILS PRATICO-PRATIQUES

#1 BIG UP MYSELF



Parfois, on fait un bon boulot... et personne n'est là pour le voir. Souvent, on termine la journée en focalisant davantage sur ce qu'il reste à faire que sur ce qu'on a accompli... C'est humain, mais c'est bien dommage. Big Up Myself, venu du Québec, renverse cette logique. Le principe est aussi simple que génial :



accrochez le dessin d'une main au mur



avant de partir, faites un "check" avec elle



en vous félicitant pour une chose cool réalisée aujourd'hui

Ce petit geste crée une habitude intérieure : **se reconnaître soi-même avant d'attendre la reconnaissance des autres.**

#2 LE PETIT IRRITANT

On a tous déjà dit : « Je prends sur moi », « Ce n'est pas bien grave », « Ça me fait juste perdre quelques minutes... ». Sauf qu'à force d'accumulation, ces micro-irritants deviennent de vrais freins.

RITUEL :

Lors d'une réunion hebdo ou d'un point d'étape, demandez à chacun de nommer un petit irritant. Un irritant qui se corrige vite et change beaucoup.

EXEMPLE :

« Le câble de la machine est trop court ».

L'équipe choisit une action simple à régler avant le prochain point.

#3 LE SILENCE D'OR

Ce rituel est inspiré de la philosophie japonaise Ma, l'art du silence utile.
Le principe : quand quelqu'un finit de parler, on attend 5 secondes avant d'intervenir. 5 secondes précieuses pour :



laisser émerger ce
qui n'aurait pas été
dit



montrer qu'on
écoute vraiment



se relier à l'autre
plutôt que préparer
sa réponse

Ce rituel transforme les échanges. Il ralentit juste assez... pour permettre aux idées de se dire. (Si 5 secondes vous paraissent interminables, commencez pas 3 !)

#4 LE MINI KAIZEN FLASH

On débriefe les projets, on fait des feedbacks... mais qui s'occupe du quotidien ? Ce rituel permet d'améliorer une petite partie du fonctionnement interne, chaque semaine.

RITUEL :

Dans une mini-réunion dédiée, l'équipe choisit un micro-processus à améliorer.

EXEMPLE :

« Le bon de sortie nécessite trop de signatures ».

Puis elle définit les actions concrètes — avec un « *qui fait quoi quand* ».

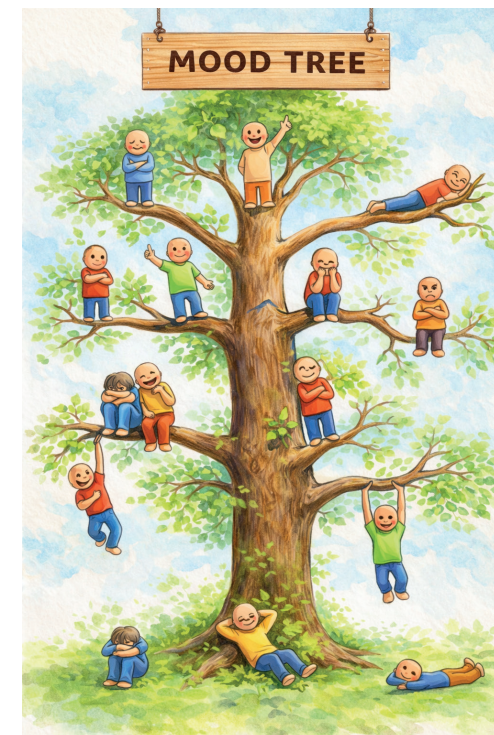
#5 MOOD TREE

Le Mood Tree, c'est la météo émotionnelle... mais en version ludique.

Vous affichez un arbre ou plusieurs personnages représentant différentes humeurs et chacun vient épingler son nom dessus :

- En début de réunion
- En fin de projet
- Ou n'importe quand dans la semaine

C'est simple, rapide, non intrusif, et l'impact est immédiat : **meilleure communication, empathie renforcée, tensions évitées.**



POUR BIEN DÉMARRER

Choisissez un
seul rituel et
testez-le avec
votre équipe
pendant 30 jours.

Affichez les résultats
(temps gagné,
erreurs évitées,
bien-être généré)
pour rendre visible
l'impact.

Demandez un
feedback à l'équipe
après chaque cycle
pour ajuster.

Ce magazine vous est offert par la fresque de la performance collective

Un atelier ludique et impactant pour créer de la cohésion dans les équipes, sensibiliser à la notion de performance collective et lancer une dynamique.

+ de 100 structures l'ont déjà fait vivre à leurs équipes : séminaire, team building, lancement d'équipes projets, nouveau CA...

www.fresque-performance-collective.fr



Elodie Notheaux

Responsable Relations Sociales, Bâtiment CFA Normandie



« Un vrai plaisir de faire découvrir la fresque à nos équipes à l'occasion des mini-fresques, et de les voir se concrétiser en fresques aujourd'hui dans nos différents établissements. »

Une action qui s'inscrit pleinement dans notre démarche QVCT, et qui permet de prendre le temps... de prendre le temps. »



S'inscrire à la newsletter :

Vous avez aimé ce magazine ? Faites-le vivre en le partageant et inscrivez-vous à notre newsletter !

Éditeur : Smart Education, www.fresque-performance-collective.fr

Direction de la publication : Benjamin Planche et Vincent Chavinier

Rédaction en chef : Vincent Chavinier

Comité éditorial : Benjamin Planche

Conception éditoriale & contenus : Fresque de la Performance Collective

Direction artistique & mise en page : Anne Montgermont

Crédits photos : ©Fresque de la Performance Collective – Tous droits réservés

Contact rédaction : contact@fresque-performance-collective.fr

Mentions légales : Toute reproduction, même partielle, des textes et visuels est interdite sans autorisation préalable de l'éditeur.

