

Etes-vous résilient ?

► La résilience est la capacité, individuelle ou collective, de rebondir face à l'adversité.

► Elle est aussi essentielle dans les entreprises.

Eclairage **Solange Berger**

La résilience, voilà bien un concept à multiples facettes impliquant des facteurs physiques, émotionnels, cognitifs et spirituels. "C'est un ensemble de compétences qui permettent de cultiver l'énergie, gérer le stress, être connecté positivement à soi-même et aux autres, trouver du sens...", explique Alexia Michiels, associée du Resilience Institute Europe.

Présent aussi en Belgique, cet institut propose, via un outil en ligne, de réaliser pour un individu ou une équipe un rapport sur la résilience, basé sur une série de questions liées à la santé, la façon de réagir, ses angoisses, son empathie, sa concentration, son alignement des valeurs... Celui-ci présente notamment un ratio de résilience qui montre le rapport entre les forces (les actifs qui sont : "esprit en mouvement", "entraîner son mental", "engager ses émotions", "stimuler sa vitalité" et "maîtriser son stress") et les défis (les passifs : "confusion", "désengagement", "retrait", "vulnérabilité", "détresse" et "dépression").

"L'étape suivante est de voir comment prendre des mesures pour développer sa résilience. L'idée : réduire les passifs et développer les actifs", explique Alexia Michiels, qui travaille essentiellement avec des entreprises. "On peut aussi analyser les résultats d'une équipe, pour voir la résilience de ce groupe, ses forces, ses faiblesses. Ou même d'une organisation."

En 6 ans, 26099 diagnostics ont été établis par the Résilience Institute qui a pu ainsi en tirer six enseignements majeurs.

Le premier est que quand on entreprend une démarche de résilience, la résilience augmente. "Cela veut dire que ce n'est pas quelque chose de fixe. Certains prétendent que la résilience est innée, que des personnes disposent de cette force naturelle et d'autres non. Or les



données confirment qu'on peut améliorer sa résilience", note Alexia Michiels.

Deuxième constat : quand le management est engagé dans la démarche, l'impact est plus important. "Lorsque le CEO appuie la démarche vers plus de résilience et participe à la mise en place de techniques suggérées lors des formations que nous donnons, les collaborateurs sont plus réceptifs. La résilience devient alors un pilier de la culture d'entreprise."

Le troisième enseignement a trait aux différences régionales. "La résilience inclut des compétences profondément humaines qui vont au-delà des différences culturelles", constate Alexia Michiels. "Mais on voit que, selon la culture, certains sont plus réceptifs à l'un ou l'autre point. En Asie, par exemple, les collaborateurs sont avides d'informations relatives à la santé. Chez nous, ce qui prime, c'est la gestion de la pression, le besoin de se régé-

nerer, de faire des microbreaks durant la journée ou des exercices de respiration avant un rendez-vous important. En fait, dans notre culture occidentale et cartésienne, nous avons été déconnectés de ce qui n'est pas purement cognitif. Il existe donc un besoin important."

La question de la comparaison entre les hommes et les femmes est aussi intéressante. "Et là on voit des différences", poursuit Alexia Michiels. Les femmes ont une résilience inférieure à celle des hommes. "Pas parce que les femmes sont moins compétentes, mais parce qu'elles ont plus de difficulté à rebondir face à l'adversité. Le manque de confiance qu'elles ont et l'autocritique importante sont des freins pour le rebond. Mais dès que les femmes entament une démarche de résilience, elles évoluent rapidement, précisément là où elles en ont le plus besoin."

Et l'âge ? "La résilience augmente avec l'âge. Comme le bon vin... Ce qui évolue le plus c'est la capacité à se concentrer, à être décisif, l'esprit en action, l'alignement avec ses valeurs et le sentiment d'être à la bonne place."

Enfin, dernier enseignement : avec le temps, les facteurs de résilience changent. "Les données des 5 dernières années permettent d'observer une évolution des facteurs de résilience. Certains s'améliorent. Comme le sentiment d'être connecté à une communauté, la prise de conscience du facteur santé et la conscience de soi. Cet aspect-là est sans doute lié à l'utilisation croissante des appareils connectés (trackers d'activités) permettant de suivre son activité physique, son sommeil ou même son alimentation. Ils permettent d'être plus conscient de sa situation de santé. On remarque aussi une progression de l'alignement des valeurs. De plus en plus de gens ont le sentiment de vivre une vie en phase avec leurs valeurs. D'autres empirent, comme le contrôle des impulsions, les éléments liés à la relaxation ou à la surcharge de travail", note Alexia Michiels qui encourage les gens à développer une routine de résilience, à prendre de bonnes habitudes. "Cela peut être simplement de prendre 3 minutes le matin avant de commencer sa journée pour se centrer sur soi, faire un point sur ce qui compte vraiment et les priorités du jour."

Sur le terrain

Une activité physique

Belfius. "Je pars du principe que dans toute situation complexe, d'échec ou de challenge, il faut rendre les collaborateurs capables de rebondir et comprendre pourquoi on est dans cette situation", explique Marc Raisière, patron de Belfius. Le groupe a connu des situations difficiles en 2007-2008, et puis à nouveau en 2011. "Ce fut un bon moment pour parler de résilience, de l'importance de bien gérer le mental mais aussi le physique. Pratiquer une activité est essentiel si on veut avoir cette capacité de rebondir. Le sommeil est aussi fondamental. Tout comme la respiration. Nous avons par exemple fait des séances de mindfulness au niveau du comité de direction", précise Marc Raisière, qui montre aussi l'exemple en pratiquant du sport plusieurs fois par semaine. La banque a inauguré le 1^{er} mars une toute nouvelle salle de fitness. "Tous les collaborateurs y ont



accès. En une semaine, nous avons enregistré plus de 550 inscriptions."

La nourriture est aussi cruciale. "Nous avons revu la qualité de nos repas. Nous proposons des corbeilles de fruits et de l'excellent café", indique Marc Raisière, qui insiste sur l'importance d'un bon équilibre. "Un tra-vailleur équilibré est aussi plus efficace."