



Renforcer sa résilience pour se transformer

INTERVIEW PAR
Anne MIKOLAJCZAK



Alexia Michiels, consultante et cofondatrice du Resilience Institute Europe

La résilience, ou la capacité de rebondir et de s'épanouir, s'apprend et se cultive. Alexia Michiels, consultante et cofondatrice du Resilience Institute Europe, en est convaincue. Elle accompagne dans de nombreux pays les personnes et les organisations qui, dans un environnement complexe, sont amenées à se transformer et souhaitent développer leurs compétences de résilience. Elle nous en parle avec enthousiasme.

Vous êtes associée au sein du Resilience Institute Europe. Quel est le parcours qui vous a menée jusque-là ?

Alexia Michiels : Trois découvertes ou rencontres ont été marquantes dans mon parcours, à la fois individuel et professionnel. Première découverte: un séjour de cinq ans en Chine m'a ouverte à la culture chinoise, plus holistique, qui aborde les personnes de façon plus globale, dans leurs différentes dimensions : corps, cœur, mental et esprit. Cela contraste avec nos modes de pensée occidentaux influencés par le cartésianisme qui a mis de côté ce qui n'était pas purement cognitif. Deuxième découverte : les neurosciences, la biologie, la psychologie positive, l'épigénétique, qui m'ont permis d'aborder les sujets de façon pragmatique sans tomber dans l'ésotérique.

Enfin, une troisième rencontre a été décisive, celle de Sven Hansen, médecin et fondateur du Resilience Institute il y a plus de 20 ans. Convaincu que la médecine moderne ne suffit pas pour faire face aux défis du monde professionnel, il a développé une approche basée sur la prévention, l'importance de conscientiser les personnes à l'opportunité de mieux mobiliser l'ensemble de leurs ressources - physiques, émotionnelles, mentales et spirituelles - et prenant appui sur les recherches et progrès scientifiques. J'ai travaillé avec lui en Chine pendant un an

et ensuite nous avons décidé de lancer l'activité en Europe il y a presque 10 ans.

Que recouvre exactement pour vous le terme « résilience » ?

A.M : Nous entendons par résilience non seulement la capacité de rebondir face aux aléas de la vie, mais plus largement la capacité de s'épanouir, d'avoir un impact positif sur les autres et, plus largement, sur son environnement. Et cela s'apprend. La plupart des concepts que nous développons rencontrent l'adhésion des gens car ils expriment le retour du bon sens. Le challenge est de réintégrer ce bon sens dans une pratique, de traduire ces concepts dans des comportements. C'est pourquoi cette approche se doit d'être très pratique, en même temps qu'elle est intégrale et pragmatique. L'objectif est de créer de l'enthousiasme pour amener les gens à envisager des ajustements dans leurs comportements.

En tant qu'être humain, on ne peut pas être au top tout le temps, c'est naturel d'avoir des hauts et des bas. Le défi est d'être plus conscient, de savoir où on en est et que faire pour (pouvoir) rebondir plus rapidement. Lorsque tout va bien, il s'agit de mobiliser pro-activement nos ressources afin de gérer la pression, cultiver sa vitalité, engager ses émotions, entraîner son mental et mettre son esprit en mouvement en étant guidé par

ses valeurs. La résilience est donc une compétence à activer quotidiennement.

Vous donnez une place importante à la ressource « corps ». Pourquoi ?

A.M : Au sein du Resilience Institute, les dimensions physiologiques et physiques sont considérées comme les fondations de la résilience. Le docteur Sven Hansen l'a très bien suggéré à travers son approche : si on est épuisé, que l'on n'est pas capable de gérer la pression du quotidien, c'est beaucoup plus compliqué d'aller vers une forme d'engagement émotionnel ou de clarté mentale. La dimension physique c'est un peu la base pour moi mais elle a tendance à être sous-estimée dans le monde de l'entreprise. Je suis souvent subjuguée, mais pas étonnée, de voir combien les gens sont fatigués, manquent d'énergie alors que si on leur donnait quelques astuces pour mieux gérer leur vitalité physique, ce serait un tremplin énorme pour gérer leurs émotions, le stress, la surcharge informationnelle induite par les nouvelles technologies de l'information.

Vous intervenez essentiellement dans les entreprises. Dans quel cadre ? Quelle est votre mission ?

A.M : Aujourd'hui, la grande majorité des entreprises avec lesquelles nous travaillons se trouvent dans des enjeux de transformation.

Le Resilience Institute Europe organise certaines de ses activités dans un lieu de séminaires, appelé Montagne Alternative : un ensemble de vieilles granges rénovées dans un hameau suisse près d'Orsières, géré par Chateauform et co-fondé par Benoît Greindl, le mari d'Alexia Michiels. Un environnement inspirant où se conjuguent beauté, calme et nature, propice à la résilience.

On ne peut pas être au top tout le temps, c'est naturel d'avoir des hauts et des bas. Le défi est de savoir où on en est et que faire pour rebondir.

et des équipes, on va accélérer la transformation des organisations. On constate que lorsque l'organisation veut aller trop vite dans la transformation et qu'elle a sauté les étapes qui incluent la transformation personnelle devant amener les personnes à aborder le changement avec conviction, elle n'a bien souvent pas les résultats espérés.

Dans le milieu des organisations, c'est en renforçant les compétences de résilience des personnes et des équipes que l'on va accélérer la transformation.

Vous évoquez la technologie, comment la voyez-vous par rapport à la résilience ?

A.M : Les bienfaits de la technologie sont nombreux mais elle nous

confronte à beaucoup de questions. Robotique, intelligence artificielle vont remplacer nombre de tâches techniques. Par ailleurs, le défi est d'équiper les collaborateurs pour qu'ils continuent à contribuer positivement dans ce nouveau type d'environnement et d'organisation. J'y vois une opportunité. En étant libérés des tâches techniques, on va pouvoir redonner de l'attention aux compétences plus humaines, intra-personnelles et interpersonnelles, trop longtemps mises de côté. Il s'agit donc d'être profondément humain. Se reconnecter à ces compétences humaines, c'est ce que nous propose la résilience.

Sous quelles formes intervenez-vous ?

A.M : Nous intervenons avec différents formats : conférences, ateliers, séminaires résidentiels ... ►

Elles doivent se transformer pour générer de nouveaux modèles de croissance et intégrer les technologies qui ont envahi tous les domaines de nos vies.

Notre mission est de les accompagner dans ce processus, de les amener à être conscientes de toutes les stratégies que l'on peut mettre en place pour rebondir plus vite face aux challenges d'une transformation. Et en même temps de conscientiser l'ensemble des collaborateurs à la manière de mieux utiliser leurs différentes ressources pour gérer les phases de la transformation, avoir un impact positif sur les équipes et en faire une opportunité de transformation personnelle. On suggère qu'en renforçant les compétences de résilience des personnes



Nous accompagnons des sociétés, souvent sur plusieurs années, avec des interventions et des audiences diverses et variées : conseil d'administration, comité de direction et, plus largement, au sein de l'organisation jusque parfois dans les usines, afin de créer un langage commun qui permette aux gens d'aborder ces sujets beaucoup plus facilement. Avant une intervention, nous proposons aux organisations un test en ligne pour voir quelles sont leurs grandes forces de résilience, les points d'attention. Nous avons aussi un site avec des conseils, des petites vidéos, des pratiques simples à suivre dans le quotidien.

Et enfin, j'ai écrit un livre : *L'Élan de la résilience*. J'étais très intéressée de comprendre comment la science pouvait justifier ce que l'intuition, la sagesse ancestrale avait suggéré, et avais envie de partager ce qu'elle nous en dit aujourd'hui. Mon livre contient 100 suggestions pratiques et de bon sens s'appuyant sur des études scientifiques. Je l'ai voulu très pratique, facile d'utilisation et accessible à tous. À la fois pertinent pour des personnes qui ont des responsabilités élevées dans les organisations et accessible à ceux qui en ont moins.

Y a-t-il une différence entre les hommes et les femmes dans la manière d'être résilient ?

A.M : Grâce aux données recueillies par nos diagnostics de résilience, 20.000 partout dans le monde, on constate que les hommes ont tendance à être plus résilients que les femmes. Pourquoi ? Ce n'est pas une question de compétences. Les hommes ont un petit avantage au niveau cognitif, ils ont tendance à transformer l'adversité en opportunité plus rapidement que les femmes, tandis que les femmes tendent à avoir un avantage au niveau émotionnel, à faire preuve de plus d'empathie, à diffuser des émotions positives autour d'elle. La différence est dans la capacité de rebond. On observe une tendance plus marquée chez les femmes à souffrir de symptômes de stress négatif, et d'un manque de confiance en elles, ce qui peut les tirer vers le bas et ralentir le rebond possible. Par contre, une fois conscientes de ce qu'elles peuvent faire pour progresser, les femmes le mettent très rapidement en place et en récoltent les bénéfices. Ainsi, les progrès de résilience observés chez les femmes sont souvent plus importants que chez les hommes. •

La robotique et l'intelligence artificielle vont nous libérer des tâches techniques ; on va pouvoir redonner de l'attention aux compétences plus humaines, intra-personnelles et interpersonnelles, trop longtemps mises de côté.



Quand le retour veut dire reconversion professionnelle

ECRIT PAR
Anne MIKOLAJCZAK

Le retour au travail après une interruption plus ou moins longue pour des raisons familiales est une question épineuse qui touche beaucoup de femmes. Entre désir et crainte, il est important de bien s'y préparer.

Volontairement ou non, des femmes interrompent leur carrière professionnelle pour des raisons le plus souvent familiales. Mais après quelques années vient le moment où ces femmes dites « au foyer » souhaitent se réinsérer sur le marché de l'emploi, à moins qu'elles n'y soient contraintes plus tôt pour des raisons financières. Rejaillissent l'envie de se sentir à nouveau inscrite dans le monde, d'exister socialement, d'être active aux yeux des proches, de se sentir plus autonome par rapport à son conjoint ...

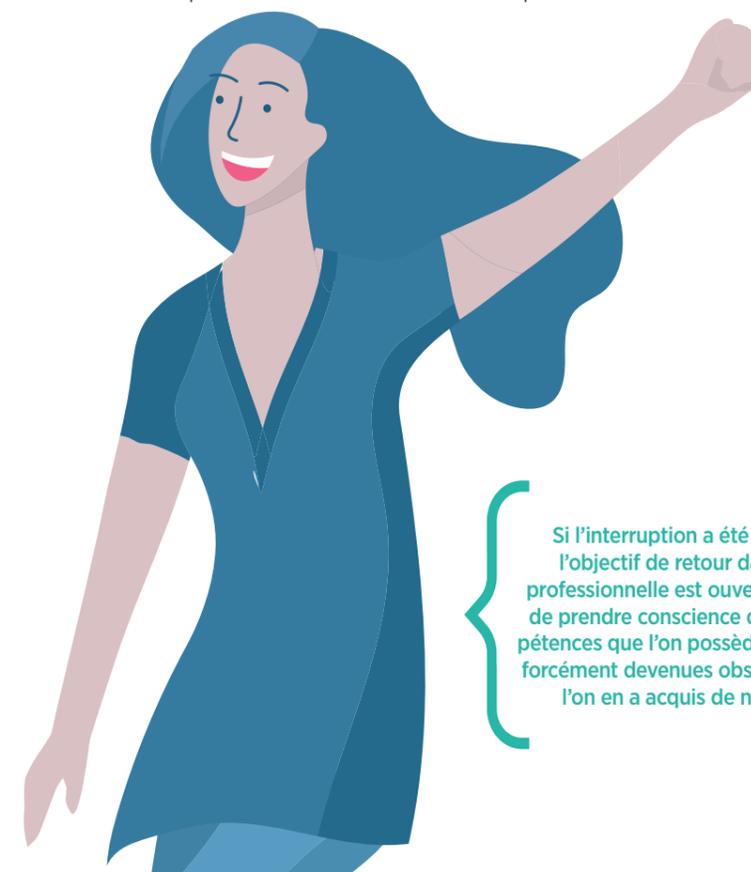
La motivation est là mais le retour n'est pas toujours facile ni évident pour celles que l'on désigne par l'appellation dénuée de charme « femmes rentrantes ». Se confronter au monde du travail après une interruption plus ou moins longue génère des craintes, celles de ne plus être à jour et dans le coup, d'être déconsidérée par les employeurs, de ne pas se retrouver dans la jungle des métiers ...

Mais le retour souhaité peut être anticipé, préparé et planifié. Si l'interruption n'est pas trop longue et l'objectif est de reprendre le travail dans son domaine, il importe de garder le lien, en actualisant son information, en restant connectée à son réseau, en se tenant au courant des évolutions liées à sa profession. Bref, il est important de rester en veille pour ne pas être confrontée à un décalage trop important.

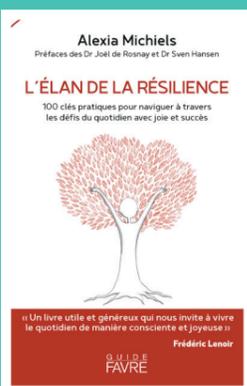
Au contraire, si l'interruption a été longue et l'objectif de retour dans la vie professionnelle est ouvert, il importe de prendre conscience que les compétences que l'on possède ne sont pas forcément devenues obsolètes et que l'on en a acquis de nouvelles : expérience auprès des enfants et de la famille mais aussi au sein d'associations et d'activités de bénévolat, qui peuvent orienter ou soutenir partiellement une reconversion professionnelle. Si non, il faut explorer toutes les pistes, élargir son champ de recherche en se débarrassant des représentations stéréotypées des métiers, examiner toutes les opportunités, quitte à changer complètement d'orientation professionnelle.

Quand une comptable de formation, qui a exercé cette fonction avant son retrait, décide de suivre une formation de modiste et crée sa propre activité en tant que créatrice de mode, on parle de reconversion totale. Quand une juriste qui a professé en tant qu'avocate avant son retrait, reprend une formation à la médiation d'entreprise et commence une activité dans ce secteur, on parle de reconversion partielle.

Quelle que soit leur situation, la problématique des « femmes rentrantes » demande une attention et un accompagnement spécifiques de la part des acteurs de l'insertion socio-professionnelle. •



Si l'interruption a été longue et l'objectif de retour dans la vie professionnelle est ouvert, il importe de prendre conscience que les compétences que l'on possède ne sont pas forcément devenues obsolètes et que l'on en a acquis de nouvelles.



Comment profiter de l'élan de la résilience ?

Détendre son visage, ralentir le pas, se déconnecter des écrans, faire une sieste, prendre les escaliers, se préparer au sommeil, pratiquer l'écoute active, admirer la nature, célébrer un succès, faire l'expérience de la pleine conscience autour d'un café, lire un texte inspirant... Ces quelques exemples figurent parmi les « 100 clés pratiques pour naviguer à travers les défis du quotidien avec joie et succès » que propose Alexia Michiels dans son livre *L'Élan de la résilience*.

L'auteur nous invite à picorer parmi les pratiques suggérées selon la dimension que l'on souhaite davantage travailler : se sentir en meilleure forme physique, se sentir plus positif, plus calme, renforcer sa vitalité, entraîner son mental, être cohérent avec ses valeurs, faire des choix conscients. Et puis à choisir l'une des pratiques retenues, l'expérimenter, voir si cela fonctionne pour soi, et dans l'affirmative, en faire une habitude. Parmi les 100 suggestions et les témoignages qui les illustrent, il y en a au moins quelques unes qui peuvent résonner pour les uns et pour les autres.