

Plus de flexibilité pour rebondir face aux aléas de la vie

10 pratiques pour développer votre résilience (individuelle et collective)

■ Christophe Lo Giudice

Dans le monde d'aujourd'hui, à côté de compétences techniques, nous avons de plus en plus besoin de compétences profondément humaines comme la résilience, pointe Alexia Michiels, auteure de *L'Élan de la Résilience*. Par le biais de pratiques et comportements tout simples, il est possible, selon elle, de créer une culture de la résilience qui soit accélératrice des transformations que doit vivre l'entreprise.

« Imaginez que vous puissiez vous réveiller chaque matin en vous sentant reposé, calme, plein de bonne énergie, enthousiaste, clair par rapport à vos priorités du jour et prêt à opérer des choix qui soient guidés par vos valeurs, suggère Alexia Michiels, co-fondatrice du Resilience Institute Europe, un organisme qui propose des programmes de résilience autour du leadership et du bien-être. Serait-ce une bonne façon de démarrer la journée que d'être dans cet état d'alignement qui vous permettrait à la fois d'appréhender les difficultés se présentant, mais aussi d'avoir plus d'impact positif sur les personnes que vous allez rencontrer ? »

On s'en doute : peu répondraient à la question par la négative ! « Imaginez maintenant que, non seulement vous, mais aussi votre équipe et l'ensemble des personnes que vous côtoyez soient dans le même état d'alignement : reposés, en forme, sereins, positifs, clairs et connectés au sens que vous souhaitez donner à vos activités. Est-ce que cela favoriserait les conditions permettant d'accélérer les transformations né-

cessaires ? » Mais Alexia Michiels le reconnaît : pareil alignement relève certainement de l'illusion, voire d'une utopie. A fortiori dans un monde professionnel de plus en plus complexe. Ce qu'elle veut toutefois suggérer, c'est que cultiver la résilience, tant individuelle que collective, au sein des équipes peut contribuer à nous rapprocher de cet état. « C'est faire un pas dans la bonne direction. »

Désengagement et retrait

Les réalités du quotidien font qu'il nous arrive plutôt d'être pris dans la spirale inverse, une spirale négative. « Lorsque les choses deviennent compliquées, très souvent, nous nous retrouvons dans une forme de confusion : trop de choses en tête, trop de réunions, trop de points sur la *to-do-list*, trop de personnes à voir, trop de projets à gérer. Résultat : je suis en réunion, mais je prépare déjà la suivante. Le soir, je suis à la maison, mais je rumine sur ce qui s'est passé durant la journée. Bref, je suis là sans l'être vraiment. C'est ce que nous appelons le désengagement. Je peux alors me dire que j'ai pris tant de retard que je n'ai pas le temps de m'arrêter pour prendre un café avec un collègue ou déjeuner avec l'équipe. Même le week-end, je me dis qu'il vaut mieux que je rattrape du travail, quitte à passer moins de temps avec ma famille ou mes amis. Cette déconnexion, nous l'appelons le retrait. En bout de course, le risque est d'aussi se déconnecter de soi-même, de négliger ses propres besoins. Si on n'y prête pas attention, le corps finit par émettre des signaux de détresse : maux de dos, problèmes digestifs, migraines, rhume qui ne vous quitte pas, dépression, voire burn-out. »

Tout l'enjeu consiste à ne pas rester bloqué dans un *down*, à savoir rebondir, se replacer

TEMPS FORTS

- La résilience, ce n'est pas être heureux tout le temps, mais plutôt l'idée de naviguer avec plus d'aisance à travers les hauts et les bas de l'existence.
- Que cela plaise ou non, nous sommes corps, cœur, mental et esprit. Si nous avons la tendance à nous focaliser sur la tête, la science aide aujourd'hui à mieux comprendre les interactions entre ces quatre éléments.
- La transformation d'une organisation démarre par une transformation personnelle.



> **Alexia Michiels**, Resilience Institute Europe
 « La résilience est cette compétence permettant de mobiliser pleinement l'ensemble de nos ressources afin de mieux gérer la pression, de diriger notre énergie, d'engager nos émotions, de cultiver un mental plus clair et de mettre l'esprit en mouvement. »

© Christophe Lo Giudice

dans la spirale positive. « La résilience est cette compétence permettant de mobiliser pleinement l'ensemble de nos ressources afin de mieux gérer la pression, de diriger proactivement notre énergie, d'engager nos émotions, de cultiver un mental plus clair et de mettre l'esprit en mouvement. » En cela, la résilience n'est pas pouvoir être au top à tout moment. « C'est au contraire la flexibilité, la capacité à naviguer à travers les hauts et les bas de la vie en général, et de la vie professionnelle en particulier, avec plus d'aisance. Il nous arrive à tous de visiter cette zone sombre. Dans nos vies, nous avons tous des moments plus faciles et d'autres plus difficiles. C'est vrai également au niveau d'une organisation. Développer de la résilience, c'est acquérir une meilleure capacité à rebondir, à grandir, à se réaliser et à se connecter, tant individuellement que collectivement. »

À pratiquer au quotidien

Un des trois piliers de l'approche du Resilience Institute Europe consiste à miser sur la pratique. « Tous les concepts que nous mettons en avant sont basés sur la recherche scientifique et applicables dans la vie quotidienne. Ils peuvent être traduits en habitudes et en comportements », explique Alexia

Michiels qui illustre son propos en déclinant cinq étapes et dix pratiques (cinq individuelles, cinq collectives) pour nous aider à nous placer dans une démarche de résilience :

1. When in doubt, breathe out ! « La façon dont notre cœur bat influence notre capacité à accéder à nos fonctions cognitives, indique-t-elle. Quand notre cœur bat de façon régulière, les signaux envoyés à notre cerveau sont aussi plus réguliers et permettent d'accéder à nos fonctions cognitives les plus élevées.

À l'inverse, quand il bat de façon irrégulière en raison du stress ou de tâches nous mettant sous pression, les signaux sont alors irréguliers et peuvent nous empêcher d'accéder à nos fonctions cognitives les plus élevées. C'est typiquement l'exemple de l'étudiant qui perd tous ses moyens à l'examen, alors

qu'après en être sorti de l'auditoire, il se dit : mais bien sûr que ça, je le savais ! »

a) la *pratique individuelle* : la technique de cohérence cardiaque. « Comptez par exemple jusqu'à quatre en inspirant, puis jusqu'à six en expirant. L'expiration permet de calmer le système, là où nous avons plutôt tendance à ins-

« La résilience est la capacité à naviguer à travers les hauts et les bas avec plus d'aisance »

pirer et à bloquer notre respiration en cas de stress. Lorsqu'on respire six fois par minute en gardant un même rythme de respiration, on est quasiment certain d'atteindre cet état d'équilibre. Le fameux 365 consiste à avoir 3 fois par jour, 6 respirations par minute et 5 minutes durant »

b) la *pratique collective* : les micro-breaks. « L'Université de Stanford a confirmé qu'en travaillant de façon continue plus de 40 minutes sur une tâche, le risque de déconcentration est grand. Institutionnaliser au sein de l'équipe des pauses régulières de 30 secondes à une minute permet de l'éviter. »

2. Stimulez votre vitalité physique. « Tout apparaît plus simple quand on est reposé. Il importe dès lors de prêter attention à trois dimensions importantes : l'exercice, l'alimentation et le sommeil. »

a) la *pratique individuelle* : évitez les écrans une heure avant d'aller dormir. « Les études montrent qu'avant d'aller se coucher, une personne sur trois est sur son smartphone ou sur sa tablette. Or, une heure d'écran post-pose de trois heures le moment où le corps relâche la mélatonine, l'hormone qui induit le sommeil, et, à son pic, la quantité émise sera alors 50% moins élevée. Les technologies nuisent à la capacité d'endormissement et à la qualité du sommeil. »

b) la *pratique collective* : activez-vous ! « La plupart d'entre nous passons trop de temps assis, environ 9 heures par jour ! Privilégiez dès lors toute pratique qui vous permet de vous lever, comme travailler sur un bureau surélevé, mener une partie de vos réunions debout ou en marchant, etc. »

3. Engagez vos émotions. « Vous avez une réunion planifiée demain matin. Imaginez que vous et d'autres soyez animés par un sentiment de peur, d'angoisse. Celui-ci va inévitablement affecter la qualité de la relation, la présence des uns et des autres, la capacité de collaboration, l'ouverture aux possibilités et la créativité, etc. À l'inverse, si vous vous y rendez confiant, joyeux et serein, vous démarrerez la réunion d'une autre façon et votre contribution sera, elle aussi, très différente. Vous serez plus présent, plus concentré, plus enclin à imaginer le champ des possibles et plus dans un mode collaboratif. Les émotions jouent un rôle capital dans une équipe. »

a) la *pratique individuelle* : le 3 fois W, pour *What Went Well*. « Avant de vous endormir, réfléchissez à votre journée pour identifier quelque chose qui s'est bien passé. Ou bien faites-le le soir en le partageant avec quelqu'un d'autre. Il importe de développer notre capacité de choisir sur quoi nous portons notre attention. »

b) la *pratique collective* : célébrez davantage les succès. « Dans l'entreprise, c'est souvent le négatif qui domine, ce qui ne fonctionne pas. Nous avons ten-

dance à ne retenir que les mauvaises expériences. Parler de ce qui va bien est bénéfique pour l'atmosphère de travail et la capacité à être dans un mode constructif, collaboratif. »

4. Entraînez votre mental. « Aujourd'hui, nous sommes submergés d'informations que nous absorbons du matin au soir. Une étude a ainsi montré que 85% des courriels professionnels sont ouverts en-dehors des deux minutes ! Et nous nous attendons dès lors aussi à des réponses quasi immédiates. Ce qui crée une sorte d'instantanéité laissant peu de place à la réflexion, alors même que le monde devient de plus en plus complexe. Ce déficit de réflexion a été confirmé par une de nos études : en analysant les facteurs (de résilience) présents chez les personnes les plus résilientes, la capacité à se focaliser apparaît comme un des traits communs principaux : être dans l'instant présent, focaliser son attention sur ce sur quoi on est occupé.

a) la *pratique individuelle* : les pratiques attentionnelles issues de la pleine conscience, si elles sont menées régulièrement, permettent d'apprendre à ramener son attention et à être pleinement présent à son

expérience du moment.

b) la *pratique collective* : suggérez, voire imposez, des réunions sans téléphone. « Des études ont pu montrer que, même s'il n'est pas consulté, la seule présence de notre smartphone sur la table diminue l'attention des personnes. Le bannir des réunions contribue à avoir des réunions plus courtes et plus efficaces. »

5. Mettez votre esprit en mouvement. « Nos valeurs donnent du sens à nos actions et agir conformément à celles-ci permet une meilleure connexion à soi. »

a) la *pratique individuelle* : « Identifiez vos propres valeurs phares et veillez à vous y référer, à les utiliser comme boussole pour poser vos choix. »

b) la *pratique collective* : « Communiquez plus clairement et plus souvent le sens des décisions stratégiques, et encouragez vos collègues à le faire : pour quoi on fait les choses, et pas seulement comment on les fait. » ■

« L'instantanéité
laisse peu de place
à la réflexion, alors
que le monde devient
plus complexe »

Alexia Michiels s'est exprimée à l'occasion de la réunion de janvier de l'ADP BruBra, l'association des professionnels en ressources humaines pour Bruxelles et le Brabant, organisée chez AXA le 21 janvier dernier.



www.adp-brubra.be