

Leadership

“La résilience ? Une priorité”

■ Comment être résilient pour soi-même, les autres et son environnement.

Éclairage Solange Berger

Après avoir écrit, en 2017, *L'élan de la résilience. 100 clés pratiques pour naviguer à travers les défis du quotidien avec joie et succès*, Alexia Michiels, cofondatrice du Resilience Institute Europe, sort un deuxième ouvrage *Quotient résilience* (1).



La résilience n'est-elle pas plus que jamais nécessaire aujourd'hui ?

Cette capacité à pouvoir mobiliser les ressources pour rebondir est devenue prioritaire. Il est vital de conscientiser les collaborateurs et d'équiper les managers pour les aider à assurer la continuité des opérations. Les organisations le comprennent de plus en plus.

Quel est l'angle choisi pour ce nouvel ouvrage ?

Dans le premier livre, je voulais partager des pratiques dont la science avait confirmé les bienfaits. Dans ce nouvel ouvrage, je souhaite montrer comment appliquer ces pratiques dans le leadership en intégrant le contexte du monde dans lequel on vit. Il est impensable pour un leader actuel de garder des œillères et de ne pas considérer les enjeux sociétaux et environnementaux. Cela demande de nouvelles compétences sur lesquelles on insistait peu ou pas avant.

Si on veut intégrer un écosystème, il faut d'abord se comprendre soi-même.

Effectivement. Il faut d'abord connaître son propre écosystème et donc la relation à soi. Ensuite, porter une attention aux interactions avec les autres et enfin comprendre que nos comportements ont une influence sur l'environnement au sens large. L'idée est de partir de sa propre résilience pour contribuer à celle de son équipe et ensuite de son organisation qui va alors faire de meilleurs choix et participer ainsi à la résilience de



Un leader peut apprendre à guider ses équipes autrement.

la société, de l'environnement.

Tout le monde peut-il être résilient ?

Oui, il s'agit de compétences que l'on peut apprendre et cultiver. C'est vrai que celles-ci sont plus innées chez certains. Mais il y a de nombreuses choses qu'on peut apprendre. Il faut que les gens soient conscients qu'ils peuvent faire évoluer leurs compétences à travers la pratique et ainsi progresser.

Si l'on peut acquérir des compétences, cela veut-il dire qu'on devient plus résilient avec l'âge ?

Nous avons développé, au sein du Resilience Institute Europe, une application qui permet notamment d'établir un diagnostic. On peut voir ainsi les forces de résilience de chacun et celles de l'équipe. Cela permet de noter l'évolution. Il est également possible de mettre en avant des points intéressants comme les différences par âge

justement. Dans le monde professionnel, on voit que le ratio de résilience est plus faible chez les 25-35 ans. C'est à la fois préoccupant car cela montre l'urgence de soutenir les jeunes – spécialement exposés aux risques liés à la santé

mentale – et encourageant car cela indique que la résilience progresse avec l'âge. Les programmes de formation traditionnels insistent peu sur la compréhension de soi, la gestion de la pression, la régulation des émotions, etc. Tout cela s'acquiert avec l'expérience et une prise de conscience. Nous travaillons beaucoup là-dessus. Aujourd'hui, des universités nous contactent pour les aider à intégrer des modules sur ces thématiques car elles comprennent que ces compétences sont nécessaires à côté de compétences techniques. Avec le Covid, on a vu que le ratio moyen a tendance à augmenter. C'est un peu comme un mus-

cle. Quand on le sollicite beaucoup – ce qui fut le cas avec la crise que nous avons connue –, on le renforce.

Vous consacrez un chapitre à la question du sens.

C'est quelque chose qu'on ne peut plus ignorer de nos jours. Les modèles traditionnels ont montré leurs limites. Il faut donner du sens au travail pour permettre à chacun de donner le meilleur de lui-même.

→ (1) *“Quotient résilience. Au cœur d'un leadership pleinement humain”* – Alexia Michiels – Éditions Favre – 2021 – 186 pages

Sur le terrain

“Incarner la démarche”

Stratégie globale. Luminus n'a pas attendu la Covid pour s'intéresser aux questions de résilience. “Nous avions décidé de marquer 2020 du sceau de la résilience. Le contexte n'a fait que renforcer l'importance des qualités nécessaires pour rebondir et pouvoir apprendre des difficultés pour rebondir encore plus haut”, explique Grégoire Dallemagne, CEO de Luminus (2 200 collaborateurs), qui a choisi de commencer... par lui-même. “Il est important d'incarner la démarche pour avoir plus d'impact. Nous avons eu à cœur de commencer par le comité de direction. Nous avons suivi avec le top 50 et puis nous avons proposé des

formations à tous les employés.” L'approche se veut très complète et aborde autant le corps que l'esprit et le cœur. “Le Resilience Institute Europe propose des exercices très pratiques qui permettent de développer des compétences pour être bien dans son corps, sa tête... Ils permettent aussi d'animer les équipes avec cette dimension”, précise Grégoire Dallemagne qui ajoute : “La formation en résilience fait partie d'une stratégie plus large. Nous travaillons beaucoup sur notre raison d'être, sur une culture d'entreprise animée par des valeurs fortes et voulons créer un cadre où chacun se sent utile et peut développer son potentiel.”



Alexia Michiels
Auteur et cofondatrice du Resilience Institute Europe