

**Alexia Michiels  
& Katrien Audenaert**  
The Resilience Institute

# S'outiller pour (mieux) rebondir

**Porteuse d'un héritage multiple, la notion de résilience sort grande « gagnante » de la crise sanitaire : jamais on n'en aura autant parlé ! Tant mieux, se félicite Alexia Michiels, co-fondatrice du Resilience Institute Europe, car personne n'en a le monopole.**

TEXTE ET PHOTOS  
Christophe Lo Giudice



**F**orte de son dernier livre, Alexia Michiels invite à repenser la façon de guider les équipes en valorisant et cultivant les compétences de résilience. Car, oui, la résilience s'apprend et se développe. En physique, la résilience est la capacité d'un matériau à retrouver sa forme initiale après un choc. Le célèbre psychiatre et auteur Boris Cyrulnik nous rappelle que le mot est utilisé au départ en géologie : des agriculteurs disent d'un sol qu'il est résilient lorsque, après une inondation ou un incendie, la vie reprend

comme avant. En psychologie, il s'agit de la capacité d'un individu à résister psychiquement aux épreuves de la vie, à rebondir, à se reconstruire. En informatique, c'est la capacité d'un système à continuer à fonctionner, malgré une panne. En écologie, la résilience définit la capacité d'un écosystème, d'un biotope ou d'un groupe d'individus à se rétablir après une perturbation extérieure. « Au Resilience Institute, nous définissons la résilience comme étant un ensemble de compétences permettant de rebondir, de grandir à travers les défis,

↑  
Alexia Michiels,  
The Resilience Institute

**« Développer notre capacité à faire face à l'inconnu est critique car rien ne laisse à penser que le contexte à venir sera plus simple. »**



←

Katrien Audenaert,  
The Resilience Institute

« Nos enquêtes montrent des scores de résilience bien inférieurs chez les jeunes. Ce doit clairement être un point d'attention pour les DRH que de développer des programmes spécifiques pour les aider. »

→ d'avoir un impact positif au-delà de soi et de se réaliser, explique Alexia Michiels. Les deux années que nous venons de vivre nous ont montré à quel point il était important de mobiliser pleinement l'ensemble de nos ressources. Bien que certains soient plus résilients 'par nature', il s'agit surtout de compétences que l'on peut développer. Ce n'est pas anodin de voir que de plus en plus de programmes universitaires les intègrent. Les entreprises ont également ici un rôle à jouer en montrant le chemin. »

### PLUS D'EFFORTS

La guerre qui s'est déclarée aux portes de l'Europe le confirme. « Nous avons reçu de nombreuses demandes d'entreprises, en particulier qui travaillent à l'Est. Nous avons ainsi mis en place des webinaires de crise pour proposer des outils permettant de canaliser les émotions et de gérer l'anxiété, la tristesse ou la colère. Pour réguler ses émotions, il convient d'abord de les nommer, les accepter et reconnaître que ce sont des informations à traiter. Tant la pandémie que la guerre en Ukraine ou les enjeux climatiques indiquent combien nous vivons dans un monde complexe et incertain. Dévelop-

per notre capacité à faire face à l'inconnu est essentiel car rien ne laisse à penser que le contexte des dix prochaines années sera plus simple... »

Dans le cadre de ses programmes, le Resilience Institute réalise des diagnostics de résilience. L'analyse des données d'un échantillon de plus de 20.000 personnes sur la période 2019-2021 livre de précieux éclairages sur la façon dont les compétences de résilience ont évolué en ces temps pour le moins perturbés. « La crise de la Covid-19 a donné un coup d'accélérateur à la prise de conscience que la résilience n'était pas un *nice to have*, mais qu'elle était cruciale pour la continuité du business », observe Katrien Audenaert, Partner au Resilience Institute et représentante pour la Belgique. Si les niveaux de résilience ont connu une petite baisse au début 2020, ils ont ensuite progressivement augmenté, appuie Alexia Michiels. « On voit ainsi qu'une fois que les personnes relèvent leurs manches pour faire face et activent ainsi des ressources peut-être endormies, cela tend à renforcer leur résilience. Ce qui explique également que la crise sanitaire a plutôt accéléré des changements qui étaient déjà dans le

## « Un leader fatigué ne peut pas être un bon leader »

pipeline depuis des années, par exemple la diffusion du télétravail. »

Parmi les enseignements de ces diagnostics, il ressort des scores un peu différents chez les hommes et chez les femmes.

« Les premiers ont des scores plus élevés et semblent transformer plus facilement l'adversité en opportunité. Les secondes semblent ressentir davantage de sensibilité face aux difficultés et être affectées par la 'double charge' qui s'est renforcée avec les confinements. Leur capacité de rebond en est affectée. Mais, une fois que la dynamique de progression est enclenchée, leurs scores évoluent très rapidement. »

Autre constat interpellant : les scores de résilience moins élevés chez les moins de 40 ans et plus encore chez les plus jeunes. « Ce doit clairement être un point d'attention pour les DRH que de développer des programmes spécifiques pour les aider, soulignent-elles. Car la résilience augmente avec l'âge, grâce aux expériences de vie. Beaucoup de jeunes n'ont pas encore la stabilité ni affective, ni financière pour rebondir avec la même aisance. Mais ils sont aussi réceptifs à ces programmes car, lorsqu'on décide de la renforcer, la résilience progresse de façon similaire dans toutes les tranches d'âge. » Parmi les facteurs clés de résilience, le sommeil constitue un allié important. « Les gens qui dorment bien obtiennent des scores de résilience plus élevés, confirme Alexia Michiels. Ce qui impacte le leadership : un leader fatigué ne peut pas être un bon leader. Il importe de faire prendre conscience dans l'entreprise que l'attitude va être colorée par la qualité du sommeil. » Un autre facteur important : le « focus », la capacité à contrôler, à canaliser son attention. « Nous sommes tellement submergés par les informations, pris dans l'engrenage des réunions. Celles et ceux qui trouvent de petits moyens pour mieux dormir, sélectionner l'information consommée et se concentrer sur l'instant présent sont en général plus résilients. »

## LANGAGE COMMUN

Dans son dernier livre, *Quotient Résilience*, Alexia Michiels insiste sur le lien entre la résilience et le leadership. « Pour créer une organisation résiliente, la résilience doit être incarnée, explique-t-elle. Si l'importance de la résilience est portée par le leadership, si le programme d'amélioration de la résilience est valorisé par le leadership, l'impact sera démultiplié. Nos outils de diagnostic permettent aussi d'avoir une image de la résilience collective : les forces et les points d'attention. Les organisations qui ont l'humilité de s'engager dans ce genre de démarche

sont aussi celles qui mettent en place les programmes les plus efficaces et en récoltent les fruits. »

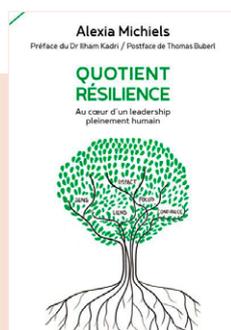
La démarche ouvre en outre un aspect souvent négligé, la création d'un langage commun pour parler de ces sujets, ce qui crée une dynamique constructive, ajoute Katrien Audenaert. « En entreprise, il existe souvent une tension entre performance et attention à porter aux personnes. Or, la performance et le *care* — prendre soin — vont de pair. Le livre d'Alexia propose ainsi un menu pratique qui permet de traduire ces idées dans l'action et ainsi développer un leadership pleinement humain au bénéfice de toutes les parties prenantes. »

## FEUILLE DE ROUTE

La pandémie mondiale, puis aujourd'hui la guerre en Ukraine, ont tendance à repousser à plus tard la lutte contre le dérèglement climatique. « Sans nier les souffrances engendrées, ces événements sont aussi le révélateur du potentiel de mobilisation et d'impact, un accélérateur de la transition, constate Alexia Michiels. C'est de ce point de vue une chance historique nous invitant à repenser nos priorités, notre mode de vie et notre façon de travailler. Les attentes vis-à-vis des leaders s'en trouvent profondément modifiées, au sens où les organisations doivent repenser en profondeur leur rôle et leur mission au sein de la société. Les enjeux sont immenses, mais la feuille de route est claire : (ré)humaniser l'entreprise, mobiliser les équipes en choisissant la voie de la résilience, et ensemble créer un futur positif pour toutes les parties prenantes. Spécifiquement, le DRH a le challenge d'équiper l'organisation à dépasser l'atteinte de profits immédiats et à jouer ce rôle sociétal positif, notamment en contribuant à faire évoluer les compétences de leadership. Des organisations comme Danone, Unilever, Solvay par exemple, se posent ici en vrais leviers de transformation. Elles donnent le ton et ça parle aux plus jeunes générations... » ●

# LEVIERS DE RÉSILIENCE

- 1 TRAVAILLER MAIN DANS LA MAIN AVEC L'ÉQUIPE DE DIRECTION :** « Être en proximité permet de ressentir les besoins et d'exprimer l'urgence d'intégrer cette compétence de résilience »
- 2 AVOIR LE COURAGE DE METTRE EN PLACE DES PROGRAMMES INNOVANTS,** qui vont dans le sens d'améliorer la résilience individuelle et collective
- 3 METTRE EN PLACE DES SYSTÈMES DE MESURES,** « ce qui implique aussi d'accepter des résultats parfois confrontants, là où il y a plus ou moins de résilience. Car, on le sait, on n'agit bien que sur ce qu'on mesure »
- 4 PROPOSER DES FORMATIONS** pour équiper les collaborateurs avec des outils pratiques afin de renforcer leur santé physique et mentale
- 5 CIBLER DES BESOINS SPÉCIFIQUES, MAIS AUSSI TRAVAILLER DANS LA DURÉE :** « La résilience est une compétence que l'on peut apprendre et développer, mais cela ne se fait pas du jour au lendemain. Les enjeux sont différents d'une personne à l'autre et c'est la démarche qui apporte des résultats. »
- 6 NE JAMAIS OUBLIER CE PRÉALABLE : D'ABORD TRAVAILLER SUR SOI, PUIS EN CONNEXION AVEC LES AUTRES :** « La conscience de notre propre écosystème permet d'être plus conscient de l'écosystème dans lequel nous évoluons »
- 7 AGIR SUR UNE CULTURE SUPPORTIVE :** « Dispose-t-on d'un langage commun pour parler de résilience ? Est-ce qu'on valorise les compétences de résilience ? Que modifier pour les développer davantage ? Etc. »



## POUR ALLER PLUS LOIN

### Alexia Michiels

*Quotient résilience — Au cœur d'un leadership pleinement humain*

Éditions Favre,  
2021, ISBN 978-2-8289-1949-8, 186 pages.