Opération résilience

PETIT RECUEIL DE LA RÉSILIENCE

Juin 2022

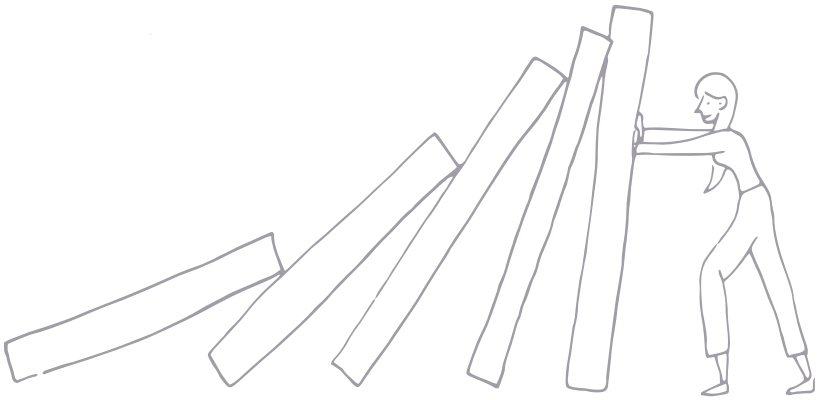
Recherche et rédaction :
Maïa Poulin
Matthieu Piegay
Pascale-Maude Gosselin

Graphisme :
Karine Bernier

Partenaires financier

Fondation Lucie et André Chagnon

Note : Ce document peut être reproduit en tout ou en partie à condition d'en mentionner la source.



UN RECUEIL… POURQUOI ?

Tout a commencé par un billet de blogue. Le Dr Nicolas Chevrier proposait : « 3 questions à se poser comme parents en période de confinement ». Maman de jeunes enfants, en début de pandémie, j'ai tout de suite été interpellée… Ces trois questions étaient puissantes :

1. Quelles sont les particularités de ma situation familiale qui rendent la vie de famille plus difficile en cette période de confinement ?

2. Qu'est-ce que j'ai décidé d'accepter pour faciliter ma gestion du stress ?

3. Quels sont les aspects de ma vie actuelle pour lesquels je suis reconnaissante ?

Une conversation en marchant, qui s'annonçait somme toute banale, nous a projeté un collègue et moi dans une réflexion profonde sur la résilience. Qu'est-ce qui fait en sorte que certaines personnes sont plus résilientes que d'autres ? Devons-nous absolument souffrir ou traverser des épreuves douloureuses pour développer cette capacité à mieux traverser les épreuves ?

Comme plusieurs, depuis le début de la pandémie, on constatait la tendance « résilience ». Comme un mauvais réflexe à faire de la résilience un passage obligé pour se sortir tant bien que mal

de cette situation exceptionnelle, oppressante et sur laquelle nous n'avions aucune emprise. Au fil des jours, le mot était de plus en plus présent sur différentes tribunes, que ce soit pour nous inviter à lâcher prise, à être proactif pour rebondir face à l'adversité ou encore pour baisser la tête et poursuivre notre route, le temps que ça passe…

Nous ne sommes ni psychologues ni travailleurs sociaux. Nous sommes passionnés de dynamiques humaines qui se déploient dans les organisations, les collectifs, les systèmes d'acteurs, les communautés. Curieux, nous avons aussi cette propension à remettre beaucoup de choses en question.

Naturellement, la question de la résilience de nos organisations s'est emparée de nos esprits. Les trois questions adressées aux parents dans le billet de blogue se sont transformées en un exercice d'équipe. Un exercice d'apprentissage organisationnel. Un exercice qui nous a permis, ensemble, de (re) prendre conscience des éléments sur lesquels on avait du contrôle. De porter un regard nouveau sur ce sur quoi on a du contrôle. Et, justement, se permettre de « revoir » les limites de notre contrôle ouvre d'autres possibles quant aux stratégies à développer pour agir dans les limites de ce contrôle. Un regard nouveau sur NOTRE « carré de sable » facilite aussi l'acceptation de ce qui est dehors. Hors de notre contrôle…

Cette réflexion a marqué le début d'une exploration fascinante. Dans l'intention de renforcer les capacités de résilience de nos milieux, nous avons conjugué l'approfondissement du concept à notre expertise pratique pour développer une démarche collective. Une démarche expérimentale et flexible pour « vivre », et observer à la fois le processus et ses effets possibles sur les individus y participant. Un genre de laboratoire sur la résilience.

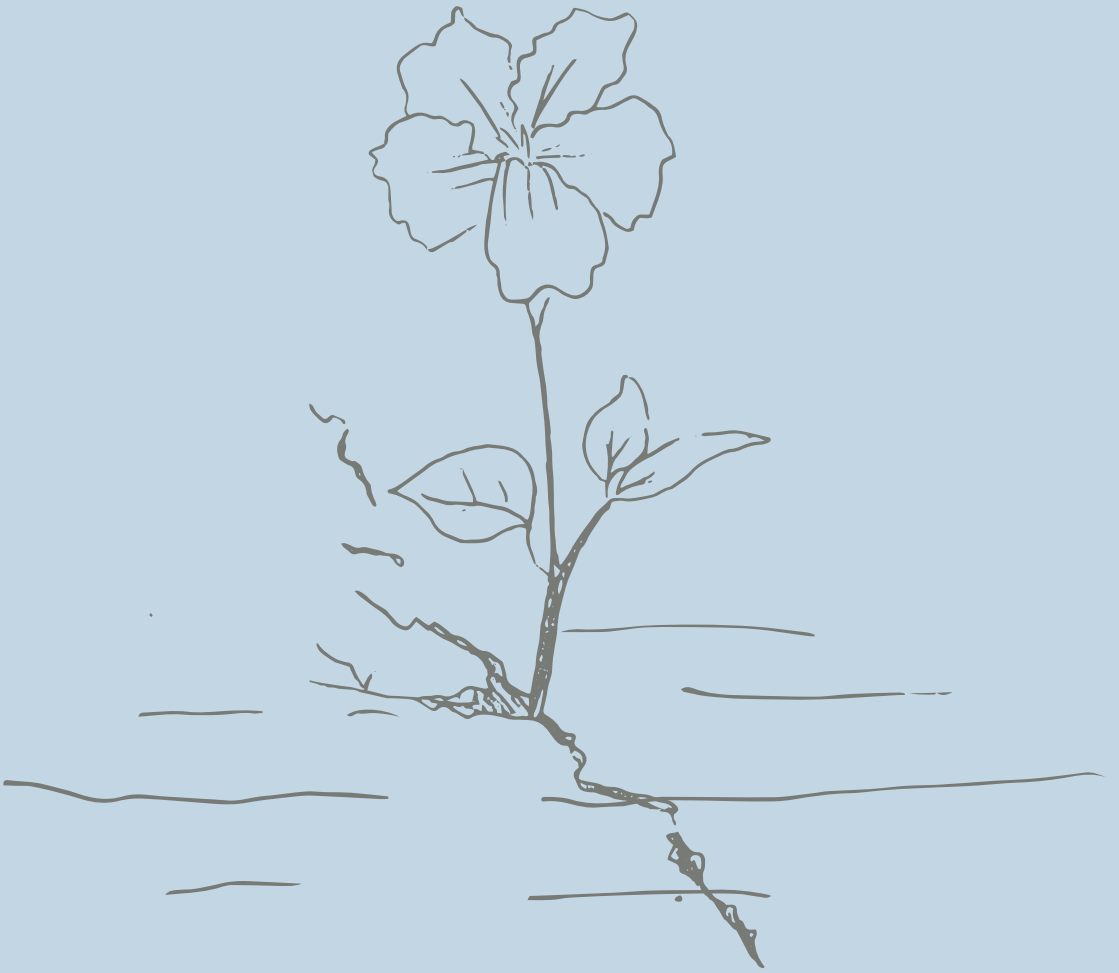
Au niveau théorique, trois grands constats émergent:

1 — il n'y a pas de consensus sur la définition,
2 — en sciences humaines, la résilience s'applique à différents systèmes, du plus petit au plus grand et
3 — plusieurs modèles existent pour analyser le concept.

Au niveau de l'expérience, le groupe (nous incluant) repart avec des prises de conscience, des questionnements aussi. Surtout, le désir de consolider et de partager les réflexions et les outils qui ont nourri le processus, nous ont habités et nous ont fait cheminer. Sans prétention. Concrètement. En toute simplicité.

Le présent recueil est donc à cette image. Fidèle à cette intention de partage. Il ne propose pas de recette ni d'exercices clés en main. Tout est adaptable et doit être adapté au contexte et aux individus concernés.
On vous souhaite une belle exploration !

TOUR D'HORIZON DU CONCEPT



La résilience est bien plus qu'un terme à la mode. Elle donne du sens à nos actions dans un environnement complexe, incertain et en perpétuel mouvement. Elle invite à identifier et à utiliser son pouvoir d'agir dans les situations d'adversité.

Une définition ?

Le concept de résilience a évolué considérablement au fil des années, allant du résultat à un choc sur un objet, à la description des capacités d'un écosystème qui subit des bouleversements, en passant par la qualification d'un individu face à des traumatismes.

La résilience est donc un concept multiforme qui a tendance à être défini et mobilisé différemment d'une discipline à l'autre. Sa définition ne fait pas l'unanimité. On parle plutôt de différentes perspectives.

La résilience individuelle, la résilience organisationnelle ou la résilience d'une communauté territoriale sont forcément influencées par des facteurs différents et requièrent des habiletés ou des mécanismes particuliers pour mieux s'adapter malgré les circonstances, les défis ou les menaces.

> ***« Définir, c'est entourer d'un mur de mots un terrain vague d'idées. »***
>
> *-Samuel Butler*

Les différents penseurs abordent la résilience sous trois angles :

- **Une capacité :** d'un individu, d'une matière ou d'un groupe ;
- **Un processus :** de l'état de choc jusqu'au retour à la vie normale ;
- **Un résultat :** ce qui nous permet de nous rebâtir à la suite d'une crise.

Le dialogue avec différents acteurs révèle bel et bien une diversité de points de vue et de représentations. Peu importe les perspectives, elles se rejoignent un peu toutes en traduisant un **processus dynamique et complexe.**

Le présent recueil aborde la résilience comme un phénomène vivant, comme une notion qui renvoie à « la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles et de traumatismes parfois sévères. »

(Manciaux et al., 2001)

À retenir

s'il n'y a pas de définition fixe et exacte, l'intention de ce recueil est de jeter les bases d'un langage commun, d'une compréhension partagée de la résilience. En d'autres mots, de partager la compréhension collective de la résilience développée au fil de l'expérience-pilote : Opération résilience.

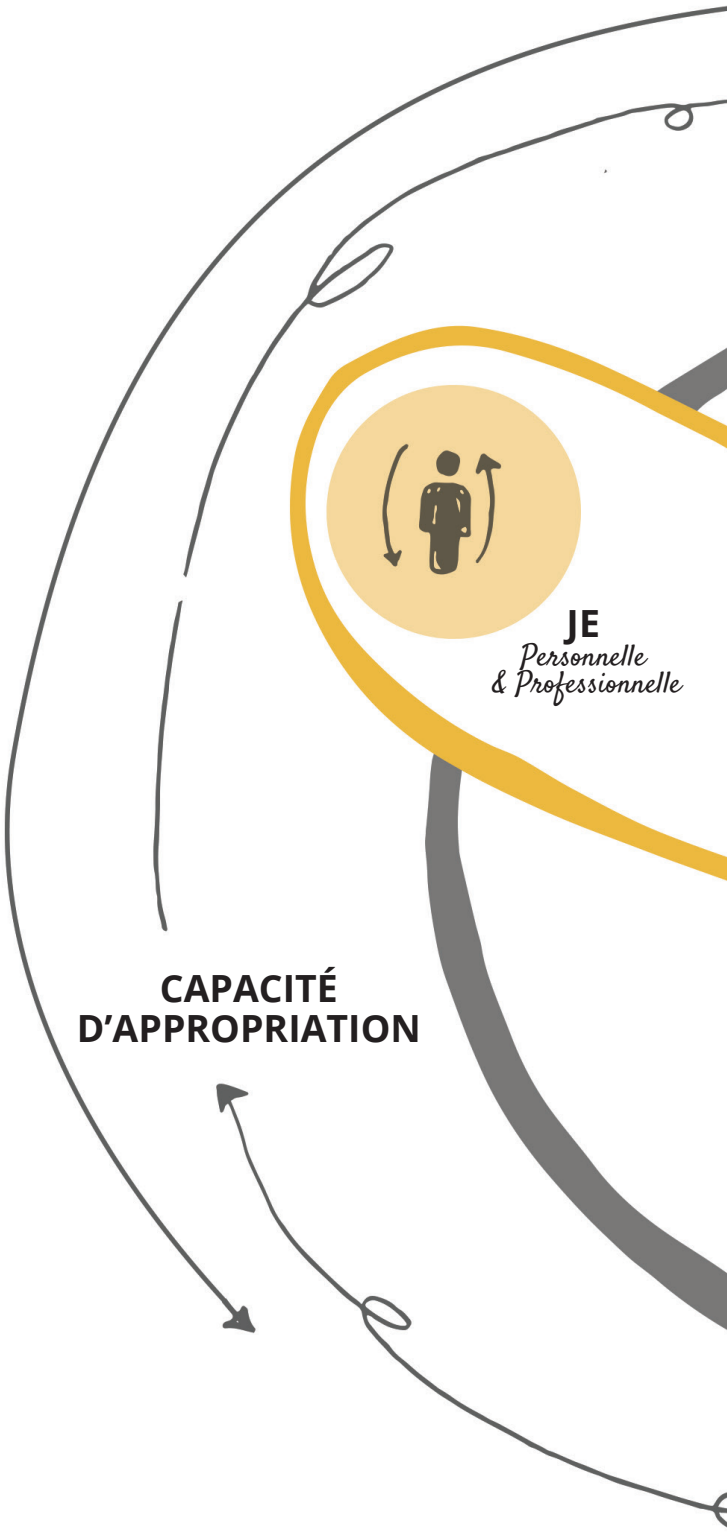
UN PROCESSUS DYNAMIQUE

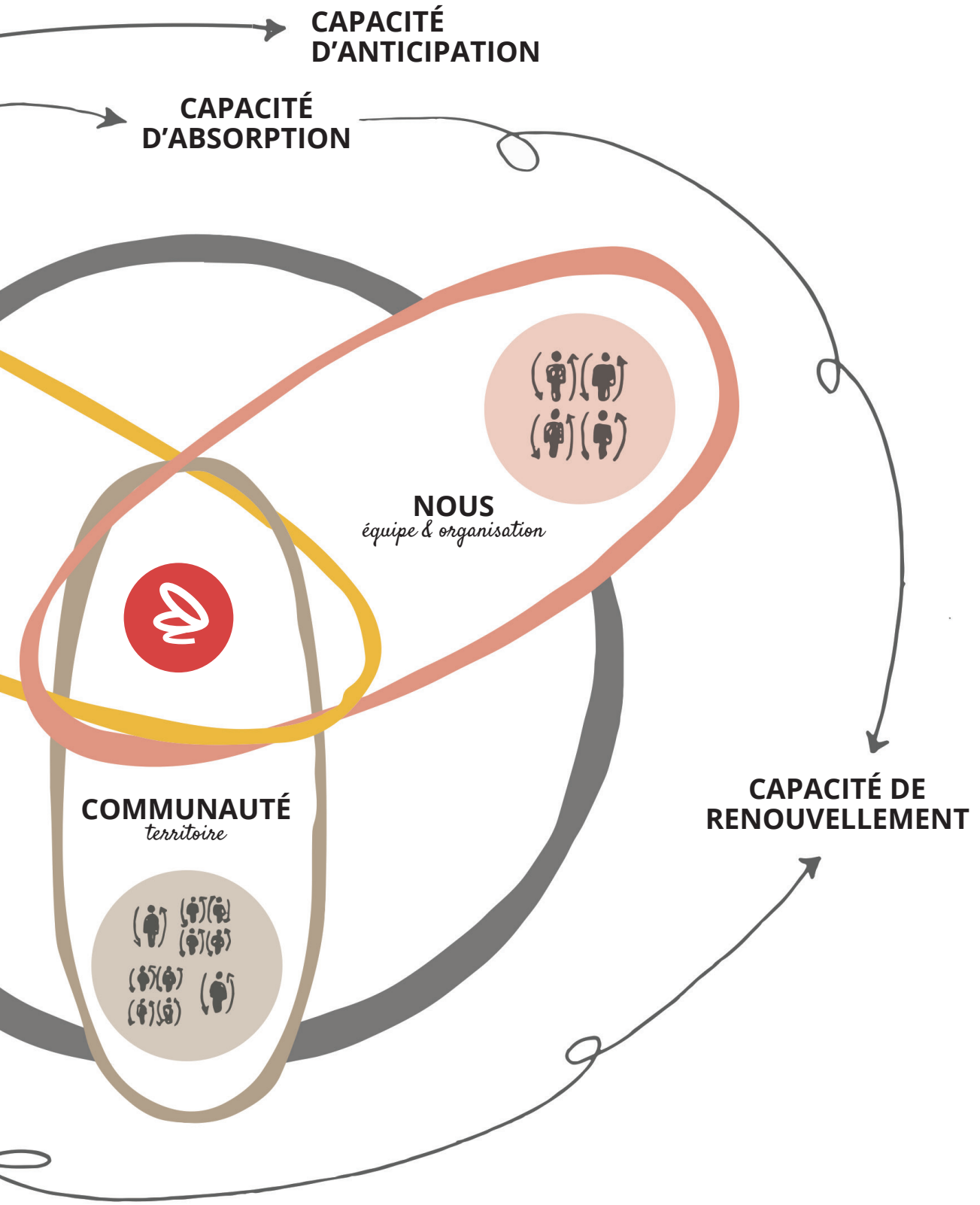
« L'important n'est pas de convaincre, mais de donner à réfléchir. »

-Bernard Werber

Ce schéma illustre la compréhension de la résilience développée ensemble, au cours du projet pilote. Il articule et met en mouvement ce qui nous apparaît comme les fondements de la résilience. Il est le résultat de l'intelligence collective nourrie, réfléchie et expérimentée, tout au long du processus.

- **Je**
- **Nous**
- **Communauté**
- **Intention**
- **Posture**
- **Capacités**




CAPACITÉ D'ANTICIPATION
CAPACITÉ D'ABSORPTION
NOUS
équipe & organisation
COMMUNAUTÉ
territoire
CAPACITÉ DE RENOUVELLEMENT

LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE RÉSILIENCE

« La résilience, c'est l'art de naviguer dans le torrent. »

-Boris Cyrulnik

Nous sommes tous à la recherche de sens. Nous avons fondamentalement besoin de voir de la lumière lorsque nous sommes dans le noir pour croire que celle-ci existe, pour nous repérer, pour trouver des solutions et pour nous reconstruire.

Il est essentiel pour les individus, les organisations et les communautés territoriales de développer leurs capacités de résilience afin d'être en mesure de cultiver l'espoir et d'effectuer les transformations qui s'imposent pour ressortir plus forts des événements. Les capacités liées à la résilience permettent d'augmenter l'aisance face aux changements rapides afin de mieux accepter le chaos et d'en faire un levier d'évolution. La section qui suit s'inspire de plusieurs théories pour présenter les principales capacités liées à la résilience.

Bon à savoir

Le concept de rétablissement s'apparente à la résilience. Il est surtout utilisé dans le domaine de la santé mentale. Il désigne l'aptitude à se rétablir à la suite de bouleversements de vie imposés par des sources externes.

Le rétablissement : Un mode de vie, une attitude et une manière de relever les défis de tous les jours. C'est l'ambition à vivre, à travailler, à aimer, dans une communauté à laquelle il est possible de prendre sa place malgré un historique houleux. (Patricia Deegan, 1996)

LA CAPACITÉ D'ABSORPTION

« Continue à regarder en avant…
c'est le secret de la vie. »
- Snoopy

Le choc est le point de départ. L'événement qui bouleverse le quotidien. La capacité d'absorption est la première bouée. Elle fait référence à **la résistance au choc.**

Quels sont nos réactions, nos émotions, nos ressentis ?
Quels sont nos premiers réflexes ?
Comment vivons-nous les changements ?

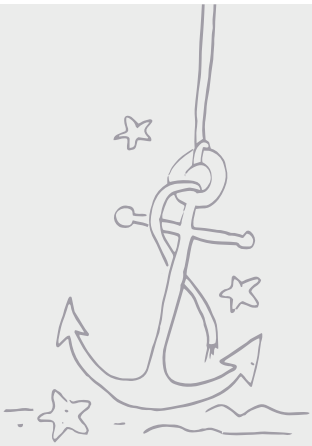
La capacité d'absorption se résume à la robustesse à pouvoir recevoir et amortir le choc pour minimiser les répercussions négatives. C'est la capacité à **prendre volontairement des mesures pour faire face au stress** généré par un obstacle et ne pas se laisser abattre.

Se connaître et reconnaître nos mécanismes de défense sont les prémices pour accroître notre capacité à rebondir. La base à partir de laquelle se questionner à nouveau.

De quoi avons-nous besoin pour mieux vivre les changements ?
Quelles sont les ressources sur lesquelles nous pouvons nous appuyer ? Que sommes-nous prêts à accepter ?
Quelles sont nos limites tolérables ?

À retenir

cette capacité se traduit comme l'aptitude à mettre en place des moyens et des ressources pour faire face aux chocs et aux obstacles divers. Elle se caractérise surtout par une **volonté résolue de continuer.**



Imaginons une ancre accrochée à un bateau en pleine mer. Elle est lourde et massive. Lorsque la tempête arrive, on comprend toute sa valeur. Elle permet de garder une certaine maitrise de la situation malgré le mouvement externe et le chamboulement de notre quotidien. **Quels sont nos ancrages ? Quelles sont nos fondations ? Sont-ils et sont-elles solides ?**

LA CAPACITÉ DE RENOUVELLEMENT

« Prenez mes idées, j'en aurai d'autres. »

-Coco Chanel

À la suite du choc, il faut se relever, sortir du brouillard, **imaginer et ouvrir les possibles** pour se sortir de la crise. Ainsi, la capacité de renouvellement entre en jeu. Celle qui amène à faire les choses différemment, à sortir des sentiers battus pour poursuivre son chemin.

Comment activons-nous nos capacités créatrices ? Comment accueillions-nous les idées nouvelles ? Savons-nous imaginer de nouvelles solutions à nos impasses ?

La capacité à se renouveler se manifeste par l'aptitude à **activer les esprits créatifs pour transformer les épreuves en potentialités.** À cette étape, c'est la débrouillardise, l'ingéniosité, les essais et erreurs. On repense nos façons de faire et on en cherche de nouvelles. On ose, on improvise et on se fait confiance, jusqu'au moment « Eureka! » où la bonne solution émerge du lot.

Quelles sont nos sources d'inspiration ? Qu'est-ce qui est mis en place pour travailler notre créativité ? Comment mobilisons-nous les énergies disponibles ? Quelle place fait-on à l'idéation ? … à l'expérimentation ?

À retenir

le renouvellement s'apparente au processus de régénérescence : partir de l'existant pour se reconstruire sur des bases nouvelles. Cette capacité se reconnaît par l'habileté à délaisser les méthodes et les stratégies habituelles pour **faire preuve d'ingéniosité et d'innovation.**

Rappelons-nous, lorsque nous étions enfants, notre imagination sans borne. Osons cette naïveté afin de réinventer le monde. Que voyons-nous dans ces formes ? Un dessin farfelu peut rendre possible l'impossible.

LA CAPACITÉ D'APPROPRIATION

« L'expérience est cette chose merveilleuse qui vous permet de reconnaître une erreur quand vous la faites à nouveau. »

- F.P. Jones

Tôt ou tard vient le moment de prendre du recul face aux événements, se distancier de ce que l'on vit. Il s'agit d'un temps d'arrêt qui permet de se déposer, de réaliser et de reconnaître le chemin parcouru, et de **tirer des leçons.**

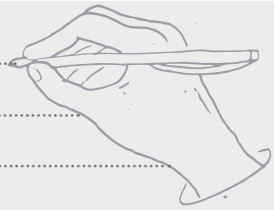
Qu'est-ce qui s'est passé ? Qu'est-ce qui a changé, exactement ? Comment avons-nous vécu la transformation ? Que retenons-nous de ce qui s'est passé ? ... de cette expérience ?

La capacité d'appropriation est la faculté à canaliser les expériences en apprentissage, c'est-à-dire de **prendre conscience de ce qui s'est passé pour mieux préparer l'avenir.** Regarder derrière pour conscientiser les perturbations subies et les transformations opérées, afin de consolider les acquis positifs et améliorer nos systèmes.

Quelle place fait-on aux apprentissages ? Quel espace avons-nous pour ces temps d'arrêt ? Quelles pratiques nous permettent de prendre de la distance et de tirer des leçons dans notre quotidien ?

À retenir

l'appropriation se définit par le fait de rendre propre à une utilisation, à une visée. On s'approprie alors un événement ou un obstacle pour lui **donner un sens dans le futur, dans un futur meilleur.**



Imaginons être un conteur... celui de sa propre histoire. Quel moment difficile avons-nous vécu (ou avons-nous été témoin) qui nous a marqué ? Rappelons-nous ce que nous avons ressenti, ainsi que les étapes et apprentissages qui en ont découlé. Qu'avons-nous dans notre bagage qui se transposent encore aujourd'hui?

LA CAPACITÉ D'ANTICIPATION

« Le futur a été créé pour être changé. »

-Paulo Coelho

Enfin, sans égard au choc, il s'agit d'améliorer continuellement notre habileté à se préparer et à aller au-devant des éventuels bouleversements. Apprendre à **appréhender les changements comme une pratique courante.** Cela demande de porter un regard pragmatique sur nos forces et sur nos vulnérabilités, d'être à l'affût de ce qui se passe dans l'écosystème et de se réajuster pour s'adapter.

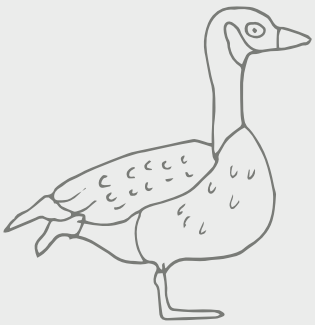
Quels sont nos atouts, nos ressources, nos caractéristiques distinctives ? Quels espaces de dialogue avons-nous pour reconnaître nos vulnérabilités ? Quels signaux forts et faibles percevons-nous de notre environnement ?

Cette capacité renvoie à notre **connaissance de nous-mêmes et de notre environnement,** personnellement et professionnellement, comme individu ou comme groupe, en tant qu'organisation ou encore en tant que communauté. Elle fait aussi appel à ce que l'on peut mettre en place pour que ces connaissances nous aident à être plus fort et résilient.

Sur quelles forces intrinsèques pouvons-nous nous appuyer pour renforcer notre résilience ? Quelles sont nos zones de vulnérabilité ? Comment les atténuer ? Que faisons-nous pour valoriser les signaux de notre environnement et les saisir comme des opportunités de changer ?

À retenir

on la souhaite omniprésente afin d'avoir une vision claire et juste de nous-mêmes et de notre environnement. Cette dernière capacité est la clé ultime vers **l'aisance et l'agilité dans le mouvement.**



À l'image des oiseaux migrateurs, la capacité d'anticipation permet de s'adapter de manière naturelle, sans avoir l'impression de se poser trop de questions. Quelle autre image, ou exemple tiré de la nature, vous inspire pour illustrer cette capacité d'anticipation ?

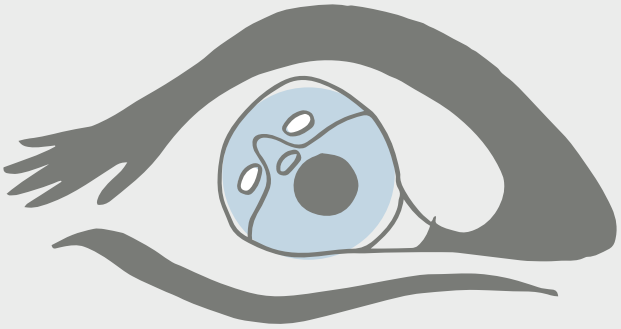
QUESTION DE PERSPECTIVES...

« Du chaos naît une étoile. »
Charlie Chaplin

Si la résilience s'observe davantage chez certains individus, elle s'observe aussi différemment d'une organisation à l'autre, d'une communauté à l'autre, d'un écosystème à l'autre, chaque science ayant sa sphère plus « spécifique ».

Puisque Niska parcourt davantage l'univers des organisations, notre propension naturelle était de s'intéresser à la résilience organisationnelle. Cela étant, l'approche de Niska se fonde sur une perspective très humaine, très vivante des organisations en posant le postulat qu'elles sont à l'image des gens qui la composent. L'hypothèse ou l'ancrage de départ de l'Opération résilience était donc que la résilience organisationnelle devait être abordée d'un point de vue systémique, en partant du principe que l'organisation est reliée à la fois aux individus qui la constituent et à son écosystème, ces trois éléments exerçant une influence mutuelle les uns sur les autres.

Vous connaissez la métaphore de l'aveugle et de l'éléphant ? La morale de cette histoire est que selon la perspective avec laquelle on évalue un élément, la définition différera. Il est donc juste d'affirmer que la résilience doit être considérée dans son ensemble et que celle-ci peut avoir plus qu'un abord.
Que voyez-vous ?



LA RÉSILIENCE INDIVIDUELLE

« Celui qui regarde dehors rêve. Celui qui regarde à l'intérieur s'éveille. »

- Carl Gustav Jung

Selon Boris Cyrulnik, la résilience individuelle est un phénomène psychologique qui nécessite des habiletés mentales particulières : être débrouillard, optimiste et persévérant. Avoir confiance en soi et en sa capacité à trouver des solutions. Être capable de donner du sens aux événements. **Notre « bagage » de vie** influence qui nous sommes et comment nous nous développons personnellement et professionnellement. Être conscient de qui nous sommes et de nos limites tolérables permet de reconnaître nos réflexes : nos mécanismes de défense tout comme nos forces intrinsèques.

Quelles sont les expériences passées qui expliquent qui je suis, aujourd'hui ? Quelle est mon histoire, quel est mon chemin de vie ? D'où est-ce que je viens ? Qu'est-ce que j'emporte dans mon bagage ?

Cela dit, **certains facteurs peuvent augmenter la capacité de résilience** d'un individu. Par exemple, être entouré et pouvoir compter sur des liens affectifs forts et sécurisants. Être conscient de sa situation spécifique peut aussi amener à mettre des outils en place, dans sa propre vie, pour mieux appréhender les événements de la vie.

Qu'est-ce que je fais pour entretenir des relations de confiance sur lesquelles je peux compter, avec qui je peux me confier ? Comment est-ce que je réagis dans une situation inhabituelle ? De quelles ressources est-ce que je dispose pour m'aider à prendre du recul et à trouver des idées nouvelles ? Qu'est ce que je peux mettre en place pour m'exercer et renforcer ma capacité de résilience ?

Osons...

L'introspection est essentielle afin de se questionner sur les particularités de notre situation respective, sur ce que l'on peut choisir d'accepter et ce pour quoi l'on peut être reconnaissant. **Porter un regard nouveau sur les limites de notre contrôle.**

Une définition

Résilience individuelle

La capacité d'une personne à faire face au choc et à pouvoir se développer et augmenter ses compétences dans l'adversité. *(Block et Block, 1980)*

LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

« Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous, ensemble. »

-Euripide

Une organisation est un regroupement d'individus qui agissent pour une mission commune. La résilience organisationnelle se définit comme la capacité à faire face à une épreuve, à mobiliser ses ressources et à mettre en place une culture favorable pour **rester alignée sur ses objectifs et sa vision.** Elle réfère davantage à la notion de processus de résilience.

Comment aborde-t-on les changements au sein de l'organisation ? Les limites tolérables à l'intérieur desquelles l'organisation peut maintenir son activité sont-elles explicites ? Quelles conditions sont mises en place dans l'organisation pour faciliter et accompagner les transitions ? Les mécanismes décisionnels soutiennent-ils l'agilité de l'organisation dans un environnement complexe ?

Du point de vue organisationnel, la résilience s'appuie toujours sur une **compréhension fine de son environnement interne et externe**, particulièrement de ses zones de vulnérabilités. Les équipes résilientes se caractérisent donc particulièrement par leur pragmatisme, par un fort système de valeurs partagées et par leur ingéniosité.

Comment l'équipe fait-elle face à la réalité ? Quelle est sa tendance naturelle ? Sur quelles valeurs s'appuie l'équipe pour donner du sens aux difficultés et défis rencontrés ? Comment l'équipe s'y prend-elle pour « bricoler » des solutions nouvelles face aux situations inhabituelles ?

Osons...

Changer l'orientation de la croyance populaire qui renvoie souvent aux individus leur devoir d'être résilients en situation d'incertitudes. Renforcer la résilience de nos organisations et de nos systèmes à plus grande échelle, pour **aider les individus à être plus résilients eux-mêmes.**

Une définition

Résilience organisationnelle

La capacité à anticiper les menaces potentielles afin de répondre efficacement aux événements perturbateurs et apprendre de ces événements. (Duchek, Raetze et Scheuch, 2020)

LA RÉSILIENCE COMMUNAUTAIRE

« La réussite ne peut être durable que si elle est collective et partagée. »

-Didier Court

Cette perspective fait référence à la résilience d'une communauté territoriale en incluant les individus et les organisations qui la constituent. Berkes et Ross (2013) soulignent que la résilience d'une communauté est **le reflet de sa capacité à collaborer et à s'entraider dans un but commun**. L'écosystème de la communauté devient alors un levier.

Comment se caractérisent le sentiment d'appartenance et le tissu social de la communauté ? De quelles ressources disposons-nous de manière autonome dans la communauté ? Quels sont nos liens de dépendance avec notre environnement externe ? Culturellement, avons-nous tendance à croire qu'il y a toujours de nouvelles opportunités ?

Bien connaître nos ressources et notre environnement permet de s'entourer et renforcer notre écosystème de manière à s'entraider et à se compléter collectivement. Un territoire résilient se démarque par sa diversité, sa connectivité à l'environnement, et sa **conscience de cette interdépendance avec ce qui l'entoure et le constitue.**

Sur quels mécanismes de collaboration nous appuyons-nous pour utiliser judicieusement nos ressources ? Comment les flux de communication, entre les individus, les organisations et les systèmes, facilitent-ils la résolution des impasses ? De quelles expertises, forces ou ressources aurons-nous besoin face à un obstacle majeur ? Où pourrons-nous les trouver ?

Osons...

À petite échelle, une communauté qui vit un choc prend conscience de sa dépendance à son environnement pour s'en sortir. Elle prend conscience de sa vulnérabilité. Elle cherchera alors à **mettre en place des mécanismes pour renforcer son autonomie** dans l'éventualité d'autres situations déstabilisantes. Se faisant, elle se fait plus sécurisante pour les individus, les organisations et les systèmes qui y vivent.

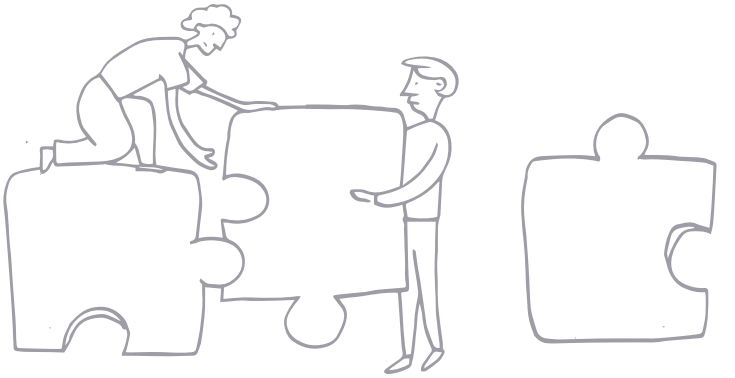
Une définition

Résilience communautaire

La capacité à anticiper les risques, à en limiter l'impact et à récupérer face à des changements bouleversants dans une communauté. (White, Edward, Farrar et Plodinec, 2015)

L'INTERDÉPENDANCE...

« Le problème, c'est que si l'on ne prend pas de risque, on risque encore davantage.
-Erica Jong



Les individus, les organisations et les communautés territoriales sont tous interreliés, connectés de manière réciproque. Cette interdépendance amène fluidité et complexité dans le phénomène de résilience.

À chaque élément, ses caractéristiques propres et des facteurs d'influence respectifs, en ce qui a trait à sa capacité de résilience. Néanmoins, la relation entre les uns et les autres, l'interdépendance entre eux, constitue en elle-même **un levier de résilience.**

Il est impossible de se pencher sur la résilience d'un individu sans considérer l'organisation dans laquelle il évolue professionnellement et la communauté dans laquelle il vit, l'une et l'autre ayant toutes deux un rôle à jouer dans la résilience de l'individu s'il fait face à un traumatisme.

De même, l'agilité et l'autonomie d'une communauté sont aussi influencées par les vulnérabilités de sa population et la capacité d'adaptation des organisations et des systèmes en place.

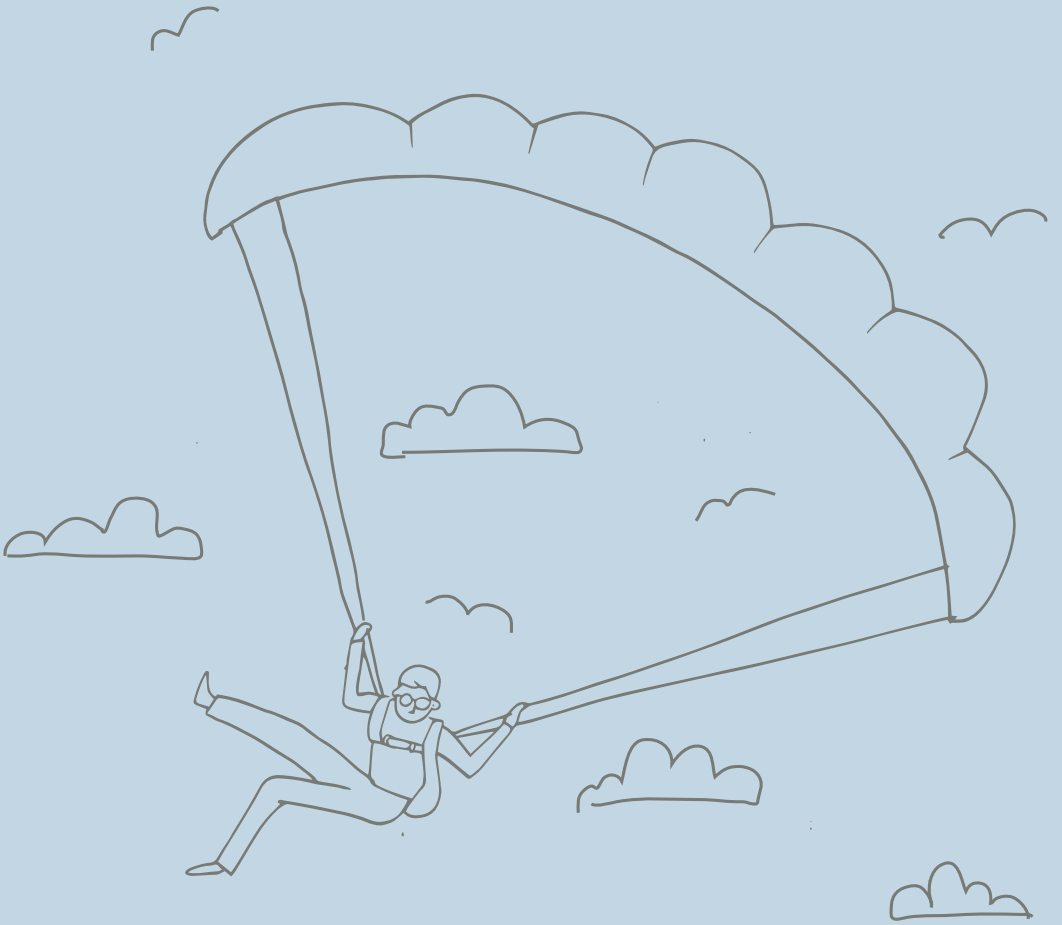
L'intérêt de Niska à explorer pour mieux renforcer la résilience des organisations trouve son écho. Des **organisations plus résilientes se traduiront par des structures qui soutiennent, qui permettent une plus grande résilience** des individus, en facilitant le processus. En créant des espaces d'écoute, d'accueil et de bienveillance qui misent sur l'entraide et la solidarité. Des organisations plus résilientes seront aussi, structurellement, mieux outillées pour être actives et proactives dans leur communauté, pour trouver des solutions en cas de crise.

Bon à savoir

On entend de plus en plus parler de résilience socioécologique. Il s'agit d'un concept dynamique qui consiste à voguer sur la complexité, l'incertitude et le changement dans les différents univers, passant de l'individuel au planétaire.

Résilience socioécologique : la capacité d'un système à absorber les perturbations exogènes et à se réorganiser tout en orchestrant des changements de manière à conserver essentiellement la même fonction, structure, identité et composition. (Walker, Holling, Carpenter et Kinzig, 2004)

SE LANCER...



Le contexte de la pandémie de COVID-19 a révélé une multitude de comportements, de réactions et d'habiletés face à une situation de crise faisant en sorte de faciliter la transition ou de la rendre plus ardue. La notion de résilience a alors suscité un certain engouement. Cela dit, peu importe la situation spécifique et les caractéristiques particulières de chacun, l'influence des autres, de l'entourage, peut jouer un rôle important dans les périodes plus difficiles.

Boris Cyrulnik,

psychiatre de renom, met en lumière l'importance des personnes significatives lors d'une crise. Ces liens permettent à la ou les personnes de renouveler leur confiance en elle(s) et reconstruire une image positive d'elle(s) -même(s).

DES ÉVEILLEURS DE RÉSILIENCE

La littérature souligne que différents profils d'individus agissent, naturellement, comme des éveilleurs de résilience dans les organisations. Appelées **tuteurs de la résilience**, ces personnes aident les gens autour d'elles à réaliser qu'il est possible de s'en sortir.

Ces employés-clés se distinguent notamment par des caractéristiques telles que le sens de l'écoute, la patience, l'intelligence émotionnelle, l'empathie, la discrétion et la bienveillance. On les reconnaît aussi pour détenir des qualités particulières comme le respect du rythme de chacun, le positivisme, la reconnaissance et l'estime des autres, la capacité à tisser des liens et à mettre en relation, la propension à donner du sens et à aider les autres à le faire et, enfin, la tendance à protéger les autres et les à aider à se reconstruire.

Finalement, les tuteurs de la résilience apparaissent sous trois différents types. Ils peuvent être choisis ou désignés explicitement, parce qu'ils ont un rôle d'accompagnateur ou de coach, ou parce qu'ils ont une profession définie en ce sens. Ils peuvent aussi être spontanés parce qu'ils prennent ce rôle de manière instinctive et naturelle. Ou encore, ils peuvent être méconnus, parce qu'ils ignorent tout simplement leur influence. Cela dit, le simple fait de vouloir influencer la résilience dans le respect et la bienveillance peut faire de nous des tuteurs.

POUR ALLER PLUS LOIN

« Celui qui sait qu'il sait, écoute-le
Celui qui sait qu'il ne sait pas, accompagne-le
Celui qui ne sait pas qu'il sait, éveille-le
Celui qui ne sait pas qu'il ne sait pas, attends-le. »

-Proverbe chinois

Voici des compléments pour approfondir votre compréhension de la résilience, pour vous inspirer et vous outiller afin de mieux agir pour renforcer la résilience de nos organisations.

Ces compléments se veulent inspirants et soutenant. Ils ne sont pas forcément des modèles à reproduire… Comme tout le recueil ! Imprégnez-vous. Laissez mûrir… Adaptez et créez !

Pour mieux comprendre…

Réaction des organisations face aux changements

Les organisations cherchent à s'adapter aux incertitudes et à l'environnement. Elles prennent délibérément des mesures pour retrouver l'équilibre. On peut observer deux modes prédominants - Lengnick-Hall, C. A. et Beck, T. E. (2005). : L'ajustement adaptatif et la transformation profonde.

L'ajustement adaptatif

L'ajustement adaptatif se traduit par les efforts intentionnels de l'organisation afin de minimiser l'impact des chocs. Il est comparable à notre système immunitaire. Il s'agit du réflexe de mettre en place des stratégies de protection contre les agents pathogènes, et pour l'organisation, les changements soudains.

Trois stratégies existent :

1. • **Défensive :** réduire les interactions avec son environnement;
2. • **Réactive :** répondre à chaque changement par une action d'appoint;
3. • **Proactive :** prévoir et s'ajuster aux bouleversements en amont.

La transformation profonde
La transformation profonde permet de s'adapter afin d'être en symbiose avec la complexité de l'environnement. Les actions sont orientées afin qu'il en résulte un changement de paradigme : créer à partir des turbulences.

La transformation profonde se traduit par les actions suivantes :

- **Créer des conditions de transition** plutôt que rechercher un nouvel équilibre;
- **Maintenir une tension dynamiqu**e plutôt que renforcer nos mécanismes de défense;
- **Répondre de façon novatrice et durable aux difficultés** plutôt qu'être en réaction;
- **Réagir aux ressources insuffisantes par la créativité** plutôt que chercher à en trouver;
- **Concevoir la succession des changements comme un levier pour se démarquer.**

À titre d'exemple : Le changement du téléphone à roulette au téléphone cellulaire n'a pas pu être créé dans une approche d'ajustement adaptatif. Il a fallu faire table rase et sortir de nos mécanismes et stratégies habituels. On est passé de l'invention à l'innovation !

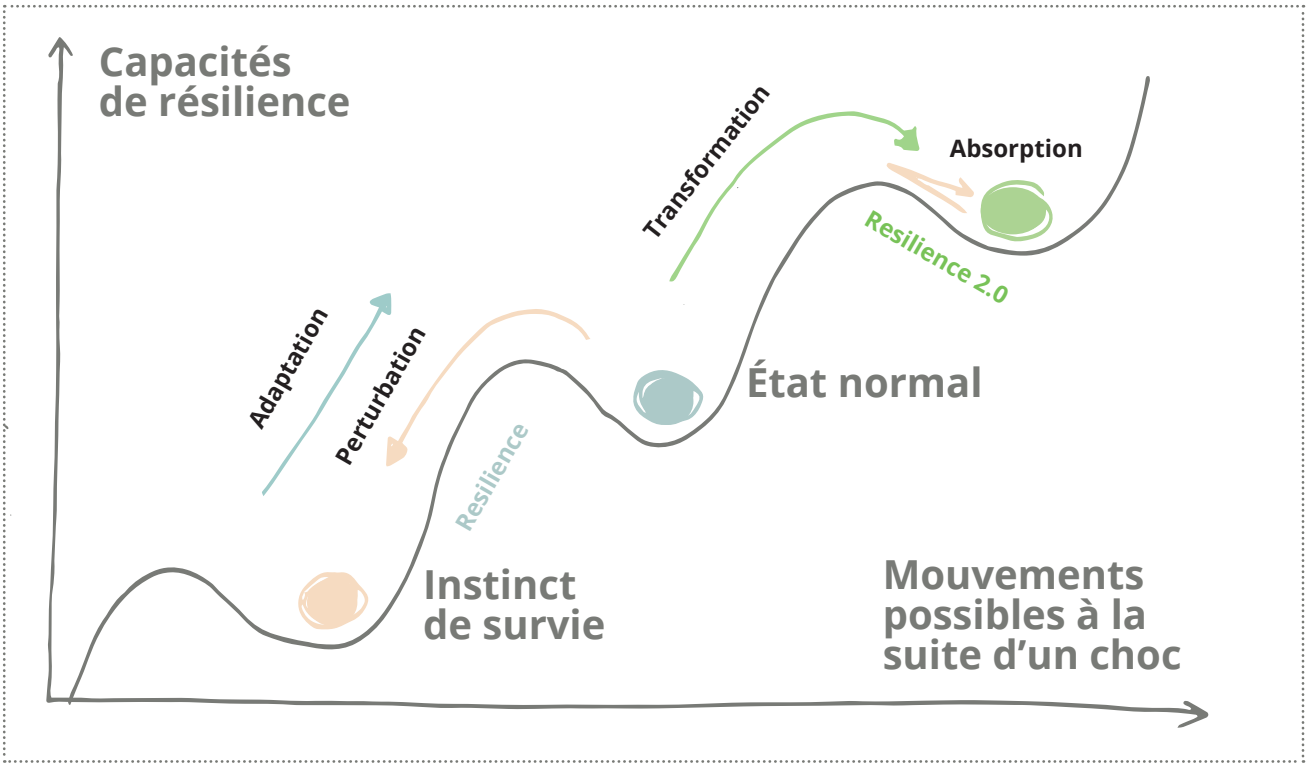
Les points de bascule

Les points de bascule représentent le « momentum » où une décision doit être prise entre :

Revenir à l'état d'avant la crise ;
Ajustement adaptatif.

ou

Aller vers l'inconnu pour trouver de nouvelles solutions ;
Transformation profonde.



Ce schéma nous aide à comprendre le mouvement et la complexité qui entourent une évolution. La crise est le début du mouvement et à chaque point, il y a une prise de décision qui nous propulse ou nous demande de revenir dans notre zone de confort.

Les changements imposés par notre environnement nous amènent à nous questionner sur nos réflexes… **Serions-nous dans une ère où des changements de paradigme seront plus fréquents et nécessaires ?**

Préparer, vivre et sentir les points de bascules, c'est permettre à l'organisation de vivre des changements de paradigme.

Bon à savoir

un acteur externe apporterait une influence décisive sur ces points de bascule ? Il est naturel que l'humain cherche à revenir à l'état d'avant, ainsi une aide, un tuteur, une ressource externe favorisera le saut vers l'inconnu.

Pour s’inspirer…

L’organisation apprenante est reconnue pour ressortir plus forte de l’adversité tandis que l’agilité s’inscrit comme une stratégie pour favoriser la résilience. Ces deux concepts sont assurément des sources d’inspiration pertinentes pour travailler la résilience organisationnelle.

Organisation apprenante

Une définition : L’organisation apprenante est définie comme une « organisation qui présente une adaptabilité, apprend de ses erreurs, explore des situations de développement et optimise la contribution de son personnel. » Wilkinson, Rushmer et Davis (2004) dans Gagnon et coll. (2015)

Sept dimensions caractérisent l’organisation apprenante :

1. Elle crée des opportunités d’apprentissage continu ;
2. Elle favorise le dialogue et le questionnement ;
3. Elle favorise la collaboration et l’apprentissage en équipe ;
4. Elle permet aux gens d’élaborer une vision collective ;
5. Elle établit des systèmes pour capter et partager l’apprentissage ;
6. Elle relie l’organisation à son environnement ;
7. Elle fournit un leadership stratégique pour l’apprentissage.

Agilité organisationnelle

Une définition : Elle est la capacité d’adaptation permanente de l’entreprise en réponse à un environnement caractérisé par la complexité, la turbulence et l’incertitude. Goldman, Nagel et Preiss (1995)

Plus nous sommes en mesure de réagir et de percevoir les changements de manière souple, efficace et avec une ouverture, plus nous sommes en mesure de mieux absorber les chocs externes.

Pour agir…

La puissance de raconter son histoire

« Le discours traduisant une expérience est souvent plus important que l'expérience elle-même. »

-Bernard Werber

Cet exercice permet de conscientiser son récit, de s'imprégner des significations et des interprétations de ces événements et permet de constater l'influence qu'ils ont eue sur le cours de sa vie personnelle et professionnelle en racontant son propre récit.

Les personnes se prêtant au jeu se définissent souvent comme le héros de l'histoire surmontant des obstacles, des épreuves et vont symboliser leurs récits de morale donnant ainsi un sens aux événements. Ces récits permettent de créer des résonances entre le conteur et les participants par des vécus similaires et aident ainsi à y voir du positif.

Guilbert explique que le rôle des ressources symboliques et narratives dans le processus de résilience semble être un facteur-clé qui aide à accepter et à grandir de l'adversité. Par les contes, un lien social s'installe et se solidifie, le partage est ainsi une source favorisant la résilience.

Les quatre dimensions de la résilience organisationnelle

Dans l'analyse des différentes capacités liées à la résilience d'une organisation, il est souhaitable de porter un regard assez complet sur les différentes dimensions de l'organisation. Voici une conception de ces dimensions pour soutenir une réflexion la plus lucide possible, du moins sur les principales dimensions mises en défi par le changement dans les organisations.

Utilisation de l'outil

Cette matrice permet d'accompagner un groupe dans sa réflexion autour de quatre dimensions de la résilience organisationnelle. Ces dernières sont étayées avec des marqueurs qui peuvent vous servir de guide pour approfondir les discussions avec votre groupe en animation participative. Chaque dimension peut donner lieu à des propositions d'amélioration de l'organisation. Cette matrice permet de faire une transition entre la capacité d'appropriation et la capacité de renouvellement.

Les quatre dimensions de la résilience organisationnelle

Cognitive

Acquisition des connaissances

Connaissance explicite des limites opérationnelles de l'organisation.

Compréhension fine de son environnement interne et externe.

Place des apprentissages dans l'ensemble de l'organisation (pratiques managériales, gouvernances, stratégies...).

Réinvestissement des apprentissages en boucle de connaissance organisation apprenante.

Stratégique

Organisation des actions

Identification et activation des leviers et atouts de l'organisation pour faire face aux changements.

Focus sur la mission et les objectifs comme ancrage pour aller de l'avant. Réalignement régénération de la stratégie.

Réallocation des ressources

Politique

Pouvoir et prise de décision

Détermination, volonté d'aller de l'avant de s'en sortir - portées par les dirigeants, les décideurs.

Leadership pragmatique
Vision porteuse et rassembleuse

Processus et mécanismes décisionnels cohérents et efficace.

Une gouvernance qui sert l'idéologie

Idéologique

Système de valeurs d'idées et de croyances

Perception du changement
Réaction (tendance forte) face au changement

Créativité
Ouverture à la nouveauté et à l'expérimentation

Confiance
Place à l'erreur
Responsabilité individuelle et collective

Audace
Prise de risque

Kitsungi

Cet art japonais du 15e siècle est le symbole tout choisi pour conclure ce recueil.

En effet, le **Kitsungi** est l'art de réparer un vase brisé à partir de poudre d'or. L'idée est de recréer l'objet qui a subi un choc pour l'embellir et lui donner encore plus de valeur. Cet art est un symbole fort de sagesse créative qui nous invite à faire le parallèle avec la capacité d'une organisation à se renforcer et à évoluer à la suite d'un bouleversement.

Le Kitsungi, c'est **la force de percevoir un événement majeur comme une opportunité**, sans pour autant banaliser le processus, la situation et les personnes. Se reconstruire en assumant son passé, et en devenant plus résistant, plus fort, plus beau, qu'avant le choc.

Il est essentiel pour les organisations de développer leur résilience pour être en mesure d'activer les transformations qui s'imposent et ressortir plus matures des événements. Ces transformations pourront se manifester à quatre niveaux dans les organisations :

- Le cadre de référence : mission, vision et plan stratégique;
- Les pratiques de gouvernance;
- Les pratiques managériales;
- La culture organisationnelle.

Ce sont essentiellement les moyens qui permettent d'intégrer les changements importants dans une organisation afin de les ancrer dans une transformation durable, significative et décisive.

Voici le sens donné à la résilience des organisations tout au long du recueil.

Merci de votre lecture!

Il était une fois, au bord du lac des Nations, à Sherbrooke...

PRINCIPALES SOURCES DE RÉFÉRENCES

Naitre et grandir. Chevrier, N. (2021). [https://naitreetgrandir.com/fr/chroniques/covid-19-questions-poser-parents-confinement]. Consulté le 20 avril 2020

Block, J. H., et Block, J. (1980). The role of ego-control and ego-resiliency in the organization of behavior. Dans W.A. Collins (Ed.), Development of cognition, affect and social relations: The Minnesota symposia on child psychology, 13(1), 39-101.

Cyrulnik, B. (2001). Les vilains petits canards. Paris. Odile Jacob.

Deegan, P. (1996). Recovery as a journey of the heart. Psychiatric Rehabilitation Journal, 19(3), 91–97.

Duchek, S., Raetze, S., et Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: A Theoretical Framework. Business Research, 13(2), 387–423.

Gagnon, M. P., Payne-Gagnon, J., Fortin, J. P., Paré, G., Côté, J., & Courcy, F. (2015). A learning organization in the service of knowledge management among nurses: A case study. International Journal of Information Management, 35(5), 636-642.

Goldman, S. L., Nagel, R. N., et Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer (Vol. 8). New York : Van Nostrand Reinhold.

Guilbert, L. (2009). Médiation culturelle et résilience : La pratique du dit de vie en groupe interculturel. Frontières, 22 (1-2), 108-119.

Lecomte, J. (2005). Les caractéristiques des tuteurs de résilience. Recherche en soins infirmiers, 3(3), 22-25.

Lengnick-Hall, C. A., et Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation : How organizations respond to environmental change. Journal of Management, 31(5), 738–757.

Manciaux, M., Vanistendael, R., Lecomte, M., et Cyrulnik, B. (2001). La résilience aujourd'hui. Dans M. Manciaux (Ed.), La résilience : résister et se construire. Médecine et Hygiène.

Seaman, P., McNeice, V., Yates, G., et McLean, J014). Resilience for public health. Glasgow Centre for Population Health, 41(3), 49-60.

Tisseron, S. (2017). Avant-propos - Résiliences : comment s'y retrouver ? Dans : Serge Tisseron Éd.), La résilience (pp. 5-10). Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France.

Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., et Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. Ecology and society, 9(2), 1-9.

White, R. K., Edwards, W. C., Farrar, A., et Plodinec, M. J. (2015). A Practical Approach to Building Resilience in America's Communities. American Behavioral Scientist, 59(2), 200–219.

MERCI

Joanne Beaudin
Cynthia Colette
Cynthia Corbeil
Françoise Doyon-Morin
Éric Gauvin
Dominique Labrecque
Jinny Mailhot
Angélie Morin
Mélissa Rivard
Macarena Silva

pour votre participation active au projet pilote Opération résilience