

Management



**SPÉCIAL
RETOUR AU
BUREAU**

INTERVIEW
Frédéric Arnault, fils de...
et patron de TAG Heuer

TÉLÉTRAVAIL
Conseils d'experts pour
l'installer dans la durée

COACHING
Comment choisir entre
deux offres d'emploi ?

ENTREPRENDRE
Le guide pratique du
rachat d'entreprise

LES CLÉS DE LA RÉSILIENCE

POUR MIEUX GÉRER LE STRESS DE LA RENTRÉE

**✓ SURMONTER
LES ÉPREUVES**

**✓ SE RÉINVENTER
POUR REBONDIR**

**✓ SORTIR ENCORE
PLUS FORT
DE LA CRISE**



+
BORIS CYRULNIK
«UN PROCESSUS
QUI S'APPREND
ET SE TRAVAILLE»
LES CONSEILS DU NEUROPSYCHIATRE,
SPÉCIALISTE DE LA RÉSILIENCE

BEL : 7,50 € - CH : 13 CHF - CAN : 14 CAD - D : 11 € - LUX : 7,50 € - DOM : Avion : 7,90 € - GUYANE : 9,90 € - Maroc : 85 DH - Tunisie : 10 TND - Zone CFA Avion : 8 500 XAF - Bateau : 5 000 XAF - Zone CP Avion : 2500 XPF - Bateau : 1 000 XPF.

Le magazine coach pour progresser dans son job

Work

LES CLÉS DE LA RÉSILIENCE

Coordination André Mora et Christine Régnier. Toutes les illustrations du dossier sont signées Francesco Ciccolella pour Management.

44 / Rebondir après le trauma

—

46 / Boris Cyrulnik : «Il faut en finir avec la culture du sprint!»

—

50 / Les phases pour mieux se reconstruire

—

52 / 10 questions pour comprendre le phénomène

—

56 / Endurant ou en péril? Faites le point

—

58 / Test : évaluez vos ressources

60 / Quel capitaine après la tempête?

—

62 / Help! Comment rebondir?

—

66 / Apprenez à renforcer votre résistance

—

68 / Formation : quelle force sera la vôtre?

—

70 / Portraits de survivants

—

74 / La lente reconstruction d'une ville traumatisée

78 / Le sauveteur des causes perdues

—

82 / Le spectacle vivant ressuscité?

—

85 / Opinion : «La famille est une ressource stratégique»

—

86 / Quand l'histoire bascule, de nouveaux leaderships émergent

—

88 / Opinion : «Le courage est la meilleure arme pour surmonter les crises»

89 / Opinion : manager avec humanité est un facteur de survie

—

90 / Ces entreprises ne connaissent pas la crise

—

92 / Opinion : les marques de demain devront être réparatrices

—

94 / «J'ai testé pour vous le survivalisme au bureau»

Les phases pour mieux se reconstruire

Après le choc, la sidération, puis le rebond ! La pandémie constitue un scénario de choix pour les spécialistes de la résilience. Voici les étapes d'un processus qui nous concerne tous.

◆ Par Fabien Trécourt

A

A l'origine, le concept de résilience est issu de la science des matériaux et désigne la capacité d'un corps à encaisser un choc, quitte à en conserver une déformation. Le langage courant en a fait un raccourci pour désigner l'aptitude individuelle à gérer une situation difficile, rebondir, s'adapter et prendre le train en marche. Pour les psychologues, néanmoins, la résilience reste associée à des événements traumatisants, telles que des violences subies pendant l'enfance, des catastrophes naturelles, des attentats... Inutile de dire qu'une pandémie mondiale, avec son cortège de victimes, l'isolement forcé du confinement, son impact sur les relations sociales, l'économie et la santé mentale de chacun, constitue un scénario de choix pour les spécialistes de la résilience. Petite description du déroulement d'un processus dans lequel nous sommes déjà largement engagés.

Phase 1 La sidération

Juin 2020. Un sondage¹ sur la santé au travail, réalisé par l'institut Opinion Way pour le cabinet de conseil Empreinte Humaine, révèle qu'aux premiers jours du déconfinement près d'un salarié sur deux se trouve «en situation de détresse psychologique», voire

«de détresse élevée». A l'issue de ces deux mois d'isolement forcé, beaucoup craignent le retour au bureau, ou, tout simplement, de sortir de chez eux. «La pandémie restera un traumatisme pour de nombreux salariés, prédit Christophe Nguyen, président d'Empreinte Humaine et psychologue du travail. Même ceux qui l'ont relativement bien vécue seront marqués.» Un événement inattendu mettant en jeu des questions de vie et de mort engendre inévitablement une réaction de sidération et d'angoisse. «Chez les salariés, on retrouve des comportements observés après des situations d'accident grave ou de deuil, confirme Christophe Nguyen. Beaucoup ont eu très peur, se sont sentis désorientés, leurs repères habituels ayant brutalement été balayés. Ils sont dès lors amenés à se remettre profondément en question.»

Phase 2 La réorganisation

A l'issue de cette première étape, probablement pas terminée pour de nombreuses personnes, d'autant que les risques de rebond de la pandémie continuent de planer, on entre dans la seconde phase de la résilience. «Passé la réaction de peur, les collaborateurs se posent de nombreuses questions. On réévalue ses priorités, on investit de nouveaux domaines, on prend conscience de la valeur de la vie et l'on revient souvent à plus de simplicité», souligne Christophe Nguyen. Selon le choc de l'événement et le profil psychologique de la personne, cette phase de réorganisation peut durer quelques semaines comme quelques années. Comme dans une trajectoire en U, les victimes se retrouvent «au fond», dans la région plate de la courbe, et commencent à réfléchir. La violence qu'elles ont subie les pousse à penser qu'elles étaient inadaptées aux risques qu'elles encouraient. Elles envisagent de réorganiser leur manière d'être,

de fonctionner, et passent éventuellement en revue les valeurs qui les animent. Le philosophe Bruno Latour a proposé d'accompagner cette étape dès le confinement, en publiant un questionnaire sur Internet². Libre d'accès, il permet de mettre en perspective tout ce que l'on serait prêt à changer, tant à l'échelle individuelle qu'à celle des collectivités.

Phase 3 Le rebond

Chaque personne est plus ou moins bien armée pour trouver un nouvel équilibre. Selon le psychologue du travail Jacques Lecomte³, les recherches sur la résilience ont mis en évidence l'existence de «facteurs de protection» internes et externes. Au niveau des individus, une certaine confiance en soi constituerait ainsi un atout. Avoir l'habitude de résoudre des problèmes, de se fixer des objectifs et de se donner les moyens de les atteindre, serait également un plus. Mais tout ne dépend pas de soi ou de facilités personnelles. Dès les années 1970, les travaux de la pionnière américaine Emmy Werner⁴ ont mis en évidence l'importance de facteurs de protection externes, tels que les relations familiales et sociales ou le soutien de structures institutionnelles. Concrètement, des enfants nés dans des conditions difficiles, marqués par la pauvreté, des problèmes d'alcoolisme ou de maladie mentale dans la famille, s'en sortaient mieux à l'âge adulte s'ils avaient été aidés par des personnes bienveillantes, aimantes et désintéressées. Ceux passés par des institutions strictes – comme l'armée ou une communauté religieuse – étaient également avantagés. Plus près de nous, des études sur les conséquences de l'attentat du 11 septembre 2001 aux Etats-Unis, ou sur celles du tremblement de terre du 12 janvier 2010 en Haïti, sont allées dans le même sens : l'entraide et la sollicitude qui en ont découlé, l'intervention de la puissance publique, ou encore l'instauration de rituels collectifs – comme des cérémonies mémorielles – ont eu un effet sécurisant et apaisant, aidant les victimes à se reconstruire.

Phase 3 bis La résilience organisationnelle

Le collectif a donc une importance capitale dans le processus de reconstruction. Les sciences de gestion évoquent parfois dans cet esprit la notion de «résilience organisationnelle», soit la capacité d'un groupe à traverser une épreuve. L'idée varie d'un modèle à l'autre, mais on retrouvera généralement les trois mêmes étapes : encaisser le choc, prendre du recul, s'adapter ou se transformer. L'analogie a ses limites, une structure collective n'étant pas une personne. «Mais il est vrai que des conditions de travail et des modes d'organisation différents favorisent plus ou

moins la résilience des collaborateurs», signale Christophe Nguyen. Au cours de la première étape, une entreprise (ou un Etat) aurait ainsi intérêt à favoriser des remontées d'information et des prises de décision rapides, permettant de gérer l'urgence, quitte à remettre au lendemain la gestion des conséquences. Lorsque la crise s'atténue, une phase de réflexion serait nécessaire pour prendre la mesure de ce qui a changé et de ce qui peut encore être amélioré. «Avec le télétravail, précise Christophe Nguyen, beaucoup de personnes ont goûté à autre chose, trouvé un nouvel équilibre. Les dirigeants ne peuvent pas revenir à la situation d'avant comme si rien n'avait changé.» Cette réflexion engage un débat global sur le sens du travail, l'organisation sociale ou le rôle de l'Etat. Outre la crainte d'une nouvelle vague épidémique, les Français devront en effet composer avec de nouveaux risques épidémiologiques, écologiques et, bien sûr, la gestion des conséquences économiques de la crise. Bref, si la résilience suit dans l'immédiat une courbe en U, elle risque aussi de prendre la forme, sur le long terme, d'une trajectoire... en dents de scie ! *

(1) «3^e baromètre : Etat psychologique, risques psychosociaux, résilience des salariés français et déconfinement», juin 2020. (2) ouaterrir.medialab.sciences-po.fr (3) La résilience. Se reconstruire après un traumatisme (Ed. Rue d'Ulm, 2010). (4) Voir notamment E.E. Werner, *Children of the garden island*, in *Scientific American* (1989) ; et *Protective Factors and Individual Resilience* (2000).

LES FILMS D'HORREUR : UN REMÈDE ?

Les fans de thrillers post-apocalyptiques, de scénarios catastrophes et de monstres en tout genre auraient mieux vécu la crise épidémique, selon une étude américaine publiée fin juin*. Ils se déclarent moins angoissés que la moyenne, plus confiants, plus optimistes, comme si ces fictions horribles les avaient préparés à vivre ce genre de situation. Avec prudence, les auteurs de l'étude suggèrent que le visionnage de films d'horreur pourrait constituer une sorte

d'apprentissage à mieux gérer nos états mentaux et nos émotions. L'hypothèse reste à vérifier : c'est peut-être justement parce qu'ils sont moins angoissés que la moyenne que certains individus adorent se faire peur au cinéma ! Du coup, regarder en boucle *Massacre à la tronçonneuse* risque de ne pas changer grand-chose à votre propre gestion émotionnelle.

(*). *Horror movie fans are better at coping with the coronavirus pandemic*, *New Scientist*, 02/07/20