



Résilience en entreprise

CONVERSATION AVEC LA RÉSILIENCE EN ENTREPRISE

Le mot «résilience» est physique. Il désigne l'aptitude d'un corps à retrouver sa forme initiale après avoir été comprimé ou avoir subi des chocs, à retrouver son état initial.

La résilience n'est pas le pouvoir de résister à tout, mais celui d'être capable de se reconstruire après un choc. La résilience est à la fois la capacité pour un individu ou un groupe, de résister à un traumatisme et celle de se reconstruire après lui pour continuer de se développer.

Rien ne sera jamais plus comme avant. La lecture simple, longue et prévisible de l'ancien Monde est terminée.

LE MONDE EST DEvenu V.U.C.A.

V, comme volatile : grande vitesse et grande amplitude des bouleversements au niveau de la planète. Anticipations difficiles voire impossibles

U, comme incertain (Uncertainty) : les prévisions sont hasardeuses et « L'expérience est une lanterne accrochée dans le dos, qui n'éclaire que le chemin parcouru. » (Confucius) l'apprentissage se fait à présent a posteriori.

C, comme complexe : comprendre dépend de l'existence des Data et de notre capacité d'analyse. Les situations sont complexes car très imbriquées. L'effet papillon est par définition subtil et difficile à visualiser car lointain.

A, comme Ambigu : les causes et leurs effets sont réversibles. L'incertain est la règle et pourtant il faut avancer et prendre des décisions opérationnelles. Le monde est devenu paradoxal.

La culture de la résilience permet à l'entreprise de mieux s'adapter à un environnement VUCA parce qu'elle :

- autorise les émotions, les ressentis et les opinions. Elle permet l'expérimentation, accepte les échecs, propose d'évoluer avec plus de sérénité et d'entraide quand on dispose de moins de repères.
- encourage la responsabilité, évite la victimisation, l'infantilisation et l'attentisme. Les collaborateurs deviennent auteurs et acteurs des conditions de leur « rebondissement ».

COMMENT INSTAURER UNE CULTURE DE LA RÉSILIENCE ?

Étape 1 : Catharsis

Avant de s'engager dans l'action, les entreprises doivent impérativement prendre le temps d'échanger rapidement sur ce qui a été vécu de manière à identifier la nature et l'intensité des traumatismes vécus, pour pouvoir les traiter.

Étape 2 : Vision

Mobiliser tous ses collaborateurs autour d'un sens commun formalisé par une vision attractive, idéalement co-construite, symbole de renouveau, qui sert de cadre de référence à l'action.

Étape 3 : Valeurs

Fédérer autour de valeurs collaboratives communes, indispensable pour créer les conditions de la protection et de l'autorisation.

Étape 4 : Capacités

Révéler, valoriser et mutualiser les talents individuels et les appétences pour les mettre au service du collectif dans le but de faciliter le « rebond », de manière a-hiérarchique et a-fonctionnelle.

Étape 5 : Pratiques

Expérimenter de nouvelles pratiques collaboratives pour développer la culture de la résilience et l'appropriation de cette capacité au niveau individuel et collectif.

Compte tenu du caractère imprévisible de la situation vécue depuis des mois et qui risque de durer, il est utile de classer ses idées de pratiques ou d'actions sur la base de deux critères :

- la probabilité de réussite au regard des informations connues
- le pouvoir d'action

Il reste à bien identifier les conditions d'appropriation des pratiques au regard de votre singularité.

Selon Arnaud Groff, expert en innovation, les résultats récents de l'étude réalisée ces quatre dernières années auprès de 600 dirigeants montrent que 87,5 % des managers interrogés soutiennent que l'innovation ne devait en aucun cas être vue comme une finalité, mais une obligation pour permettre à l'entreprise de s'adapter à son environnement.

Pour 65 % des dirigeants, l'innovation est un moyen de permettre à l'entreprise de survivre en étant capable de s'adapter aux contraintes qui lui sont imposées.

Pour 62,5 % la survie s'obtient aussi en anticipant et en étant acteur de son propre changement, tout le contraire de l'expression « on ne change pas une équipe qui gagne ».

En effet, le management inclusif consiste à augmenter le nombre de salariés impliqués et concernés par l'innovation en considérant chaque individu, avec ce qu'il a de singulier, comme une valeur ajoutée pour la performance de l'entreprise.

La résilience englobe tous les domaines : les problématiques rencontrées durant la crise sanitaire par les imprimeurs, les solutions apportées pour y remédier, la réorganisation des services orientée client, les nouveaux modes de production 4.0, la modernisation de l'outil de production, la robotisation, la digitalisation, l'efficacité énergétique, la performance environnementale, la valorisation du savoir-faire français dans le print...

Et vous quel management par la résilience avez-vous mis en œuvre dans votre entreprise ?

Francois GOUVERNEUR.
Président VALEURS STRATEGIQUES. Octobre 2020
(sources : Serge Tisseron *La résilience*. Francis Boyer *L'innovation managériale*, Arnaud Groff)