

RESILIENCE

Résilience COVID ...

1^{er} UX-Forum® 'RESILIENCE COVID'
au plus près du terrain

Jeu **di 10 décembre 2020** 18h00 – 19h30
CERCLE Entreprises et Santé - ESSEC Chaire IMEO
En distanciel : pour recevoir le lien → [inscription en ligne](#)

Résilience COVID
... au plus près du terrain
... citoyens et acteurs de la société civile

*Ils/elles avancent, font bouger les lignes,
et contribuent sur le terrain
à l'empowerment de nos concitoyens pour surmonter la crise du COVID.*

Les exemples 'acteurs du quotidien' présentés le 10 décembre :

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Avec :
Dr Guillaume Ricard, cardiologue, APOSART
Dominique Pinchera, proviseur du LYCEE
LOUIS BASCAN – Rambouillet ; Dr Sophie Carré-Crétois, Présidente APOSART
Agnès Le Brun, Vice-Présidente et porte-parole de l'AMF – Comité européen des Régions

Et avec :
Jacques Repussard, expert sûreté nucléaire AIEA et Président d'honneur du Cercle Entreprises et Santé
Jacques Bouvet, Président
Anne-Marie de Vaivre, Cercle Entreprises et Santé
David Autissier, Dir. Chaire IMEO, ESSEC

revue de presse

préparée

dans la perspective

de la table-ronde en distanciel

du 10 décembre 2020

...quelques exemples ...

Le Monde

Covid-19, terrorisme : « La résilience de la société française est devenue le grand enjeu de la période »



Françoise Fressoiz

Popularisée par le neuropsychiatre Boris Cyrulnik, cette notion est définie, par le Larousse, comme la capacité d'un groupe d'individus « à se rétablir après une perturbation extérieure ».



Publié le 27 octobre 2020 à 02h26 - Mis à jour le 27 octobre 2020 à 10h03 Temps de Lecture 4 min.

Emmanuel Macron, lors d'une rencontre avec le personnel médical de l'hôpital René-Dubos de Pontoise (Val-d'Oise), le 23 octobre. LUDOVIC MARIN / POOL / AFP

Chronique. Est-il encore possible de s'accrocher à quelque chose de positif dans cette conjoncture dramatique, marquée par la double crise sanitaire et terroriste ? L'automne, l'hiver et peut-être même le printemps 2021 s'annoncent sinistres. En témoigne la mine préoccupée du premier ministre, Jean Castex, qui ne cache plus que la situation sanitaire est « grave ».

Après un été de relative insouciance, le discours s'est durci pour préparer les esprits à un long tunnel. On s'attend à ce que le couvre-feu soit rapidement étendu, alors qu'il assombrit déjà le quotidien de 46 millions de Français, priés de limiter au maximum les contacts sociaux, sauf pour travailler. L'hypothèse d'un reconfinement localisé, voire généralisé, n'est pas exclue. La perspective des jours meilleurs est renvoyée à l'été.

Article réservé à nos abonnés **Lire aussi** [Couvre-feu élargi ou confinements locaux... le gouvernement contraint de durcir les restrictions face à l'ampleur de la pandémie](#)

Si l'on comprend bien, il va falloir affronter les huit à neuf mois qui viennent avec les moyens du bord, alterner l'artillerie lourde (couvre-feu ou confinement) avec des méthodes plus civilisées (dépistage, traçage, isolement) pour tenter de déjouer la propagation du Covid-19, qui reste pour le moment maître du jeu.

« Il faut apprendre à vivre avec le virus », avait lancé Emmanuel Macron à la fin des vacances d'été. Mais cette injonction optimiste supposait que les protagonistes soient de forces à peu près égales, ce qui n'est pas le cas. Les Français, comme la plupart de leurs voisins, restent soumis aux aléas d'un événement extérieur qu'ils ne maîtrisent pas et dont l'ampleur et la durée renforcent l'appellation de « catastrophe ».

Dans ce contexte, la résilience est devenue le grand enjeu de la période. Popularisée par le neuropsychiatre Boris Cyrulnik, elle est définie par le Larousse comme « l'aptitude d'un individu à se construire et à vivre de

manière satisfaisante en dépit de circonstances traumatiques ». A l'échelle d'un groupe d'individus, elle renvoie à « la capacité à se rétablir après une perturbation extérieure ».

Explosion de la précarité

Nul ne peut prédire l'état dans lequel sera la société française à l'issue d'une épreuve qui l'a déjà fortement affectée. On sait que la crise sanitaire a fait exploser la précarité, que le confinement du printemps a été particulièrement éprouvant pour les personnes âgées, les mal-logés et les personnes disposant de faibles revenus. On sait aussi que les jeunes, faiblement touchés par le virus, sont doublement pénalisés par la limitation des sorties et la crainte de ne pas trouver leur place sur le marché du travail. Nous éprouvons tous la cruauté d'une situation dans laquelle aimer l'autre consiste à s'en tenir éloigné le plus possible.

https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/10/27/covid-19-terrorisme-la-resilience-de-la-societe-francaise-est-devenue-le-grand-enjeu-de-la-periode_6057463_3232.html

Les Echos.fr Covid et vulnérabilité : ce qu'en dit un baromètre de la résilience professionnelle

Avec la pandémie de Covid 19, nous faisons toutes et tous l'expérience de la vulnérabilité. Mais, alors que le lien entre résilience professionnelle, raison d'être et performance est établi, les entreprises n'apportent toujours pas de soutien suffisant à leurs salariés, nous apprend le premier Baromètre de la résilience professionnelle de l'association Envie2résilience.

(Kim Roselier)

Par **Muriel Jasor**

Publié le 12 nov. 2020 à 9:00 Mis à jour le 1 déc. 2020 à 13:55

Hier, le vulnérable, c'était souvent l'autre. Aujourd'hui, c'est chacun et chacune d'entre nous. Avec la pandémie de Covid 19, nous faisons l'expérience de la vulnérabilité. Inutile de la nier comme l'a fait [Donald Trump à sa sortie d'hôpital](#), chaque émotion, positive ou négative, joue son rôle. Mais [Joe Biden, nouveau président élu des Etats-Unis, a beau s'être construit sur des drames personnels](#), la vulnérabilité reste taboue en politique comme dans le milieu de l'entreprise. De ce dernier point de vue, les résultats du premier Baromètre de la résilience professionnelle, établi par l'association Envie2résilience, sont éclairants. Ils découlent d'enquêtes, réalisées entre les 1er mai et 22 juin derniers, auprès d'actifs du service public, de l'entreprise et de la société civile.

Recharger ses batteries, et non pas résister

L'indicateur montre que la plupart des personnes sondées sont sensibilisées à la notion de résilience, cette capacité à recharger ses batteries, selon les principes de l'homéostasie, et à se développer face à l'adversité. La résilience est cette faculté à s'engager dans un bel effort, puis à s'arrêter, à récupérer pour ensuite en fournir un autre. « *Ce n'est pas : je peux te faire mal et tu tiendras bon puisque tu as appris à résister* », avertit Patricia Acensi-Ferré, la fondatrice d'Envie2résilience. Si près de la moitié des répondants considèrent que l'organisation facilite la résilience professionnelle, la faible qualité du soutien apporté transparait dans l'analyse des réponses. Alors que [le Covid vient s'ajouter à une longue liste de délicates situations](#) - des maladies aux fragilités des salariés aidants, en passant par l'exacerbation, par temps de crise, d'une concurrence entre salariés ou encore le trauma et la solitude de ceux qui ont brutalement été placés en chômage partiel -, seulement 7 % des entreprises proposent un accompagnement externe (22 % interne) et 16 % [une formation des managers](#). C'est loin d'être suffisant alors que le lien entre résilience professionnelle, [raison d'être d'entreprise](#) et performance est établi.

Déni et dissonance

« *Le déni et la dissonance demeurent les deux grandes pathologies des organisations* », assure Patricia Acensi-Ferré. L'indicateur pointe un décalage entre les stratégies de communication des entreprises, qui font la part belle à « l'humain », et la réalité du terrain. Seulement 5 % des structures sont attentives à l'évolution de chacun de ses salariés, 10 % à la qualité de l'ambiance au travail et 12 % à la santé de leurs collaborateurs. Promouvoir un climat de sécurité psychologique au travail est pourtant capital, à écouter [Amy Edmondson, professeure de leadership et de management à la Harvard Business School](#), qui milite en faveur d'un cadre dans lequel les salariés, mis en responsabilité (ou en situation d'« [empowerment](#) ») n'ont plus peur de prendre des risques et d'assumer leurs erreurs. D'autant moins que ce sont justement ces [risques et erreurs](#) qui les mèneront [vers l'innovation dont l'entreprise a tant besoin](#). Or que nous apprend le Baromètre ? Avant le premier confinement, 76 % des personnes sondées se sentaient suffisamment impliquées dans la vie de leur organisation, mais relevaient une contradiction puisque les entreprises françaises ne sont que 10 % à accepter le droit à l'erreur et 17 % à prendre en compte les fragilités individuelles.

Perte de motivation, d'implication, sentiment de manquer de reconnaissance... Pendant le premier confinement, quelques signes annonciateurs de difficultés ont pointé. D'un autre côté, 97 % ont apprécié que l'entreprise leur fournisse des informations utiles sur la situation de crise sanitaire et lui ont fait largement confiance pour la surmonter. Certains, qui ont eu des contacts réguliers avec leurs managers ont, ainsi valorisés, bien vécu [le télétravail](#). Mais, [depuis le déconfinement](#), la situation s'est gâtée. Ils ont été 94 % à considérer que cette étape serait forcément négative, notamment en termes de risques sanitaires, de pression économique, de menaces sur leur emploi, de sens et de possibilité de poursuivre le télétravail. Et même si 82 % pensent que leur entreprise prépare « l'après », cela ne suffit pas à les rassurer. Qu'en sera-t-il de leur état de résilience au sortir de l'actuel reconfinement ?

Prix de la résilience : appels à projets

Annuel et d'une dimension nationale, cet appel à projets est organisé par l'association Envie2résilience et d'autres acteurs de la résilience professionnelle. Objectif : démontrer le lien entre résilience professionnelle et performance, entre économique et sociétal. Pour plus d'information, quant aux possibilités de candidatures, rendez-vous sur le site de l'association. Dépôts jusqu'au 24 décembre 2020, à minuit.

Muriel Jasor

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/covid-et-vulnerabilite-ce-que-dit-un-barometre-de-la-resilience-professionnelle-1264171>

Face à la crise, les Français ont démontré leurs étonnantes capacités de résilience

PIERRE-ERIC SUTTER & LOÏC STEFFAN

LE 19 JUIN 2020

L'observatoire des vécus du collapse (OBVECO) s'est intéressé aux stratégies mises en place par les Français pour faire face au trauma de la crise du nouveau coronavirus. Et bonne nouvelle : nous nous en sommes bien sortis.



Lors de la pandémie de H1N1, tout était prêt. Mais pas pour le H5N1. On attendait l'arrivée du virus en Chine, il est passé par le Mexique. La nature des risques ayant fortement évolué, il est de plus en plus difficile d'anticiper les crises et de prévoir leur gravité, même les plus prévisibles.

Les pouvoirs publics n'ont pas pu éviter les 20.000 morts de l'épisode caniculaire inédit de 2003. Pourtant du point de vue sanitaire, le risque était déjà bien documenté.

Il en a été de même pour **la pandémie de coronavirus** : sa soudaineté a pris de court les pouvoirs publics français qui n'ont pas su y faire face aussi rapidement que les pays asiatiques, mieux préparés. Paradoxalement, les Français ont su faire face au trauma de ce virus tueur avec bien plus d'efficacité que les atermoiements des experts ou de ceux qui les gouvernent. Selon l'**OBVECO** (Observatoire des vécus du collapse www.obveco.com), ils ont su mobiliser cinq **stratégies de coping** particulièrement efficaces. Et ont ainsi démontré leurs **capacités de résilience** surprenantes.

Coping, kesako ?

La **résilience d'une population** est sa capacité à résister à des chocs fortement stressants qui impactent les équilibres psychiques ou l'organisation sociale dans son ensemble. Cette capacité à faire face aux stress repose en partie sur le *coping*, faculté de savoir évaluer les enjeux, risques ou dangers de l'environnement puis de mobiliser les ressources les plus adéquates dont chacun dispose, qu'elles soient internes (valeurs, émotions, expériences...) ou externes (entourage, institutions, savoirs...).

Depuis Freud, qui le considérait comme un mécanisme de défense réduisant la tension psychique, le concept a beaucoup évolué. Envisagé par Moos en 1974 comme une prédisposition à répondre aux événements stressants, c'est finalement la définition des chercheurs américains Lazarus et Folkman qu'on retient : processus dynamique variable selon la situation à affronter, selon l'état du sujet et selon le stade d'interaction entre le sujet et la situation. Le *coping* est donc un facteur stabilisateur qui permet de maintenir une adaptation psychosociale en situation de crise ou de stress.

Mais face au stress, nous ne sommes pas tous égaux. C'est ce qui fait que pour la même situation, certains ne semblent pas stressés tandis que d'autres le sont. Les premiers ont su mobiliser les stratégies de *coping* adaptées parce qu'ils en avaient les ressources, contrairement aux seconds. L'évaluation positive que feront les premiers de leur capacité à dépasser la situation stressante viendra renforcer leur résilience face à des situations similaires ou même un peu plus stressantes.

La Covid, crise *in vivo*...

Inédite, la crise du coronavirus a été l'occasion d'effectuer des observations *in vivo* pour nombre de chercheurs. Ceux de l'OBVECO se sont saisis de cette crise comme opportunité d'étudier les stratégies de *coping* mobilisées par les Français en les comparant à un sous-groupe de **collapsologues**. Leur question de recherche : les collapsos font-ils mieux face à la crise sanitaire que les non-collapsos ?

La première stratégie de coping mise en oeuvre est l'acceptation de la crise, plutôt que son déni ou son refus, et l'émergence de nouvelles valeurs écologiques. Puis vient la focalisation active, qui a permis aux Français de se concentrer sur le problème en privilégiant l'action. Ils ont, par exemple, géré leur confinement en faisant rapidement des réserves pour ne pas être pris au dépourvu. La focalisation cognitive, permet, quant à elle, l'analyse des situations en se servant d'informations disponibles. Les Français ont pu anticiper les problèmes et les résoudre de façon active et efficace. La conversion comportementale, quatrième stratégie, a entraîné un changement radical de la façon de vivre des Français en fonction du problème. L'acceptation du confinement par la très grande majorité des Français, plutôt que la révolte et malgré certains « coups de gueule », en est la parfaite illustration. Enfin, le contrôle émotionnel adopté par la plupart des Français a révélé leur capacité à maîtriser la situation sans paniquer ni montrer ostensiblement leurs affects malgré le caractère inédit de la crise sanitaire et les peurs qui en découlaient : tomber malade ou mourir, manquer d'aliments ou de médicaments, etc.

Collapsos vs non-collapsos, quelles différences ?

Comme le montrent tous les graphiques ci-après, les collapsos s'en sortent mieux. Ils obtiennent sur presque toutes les échelles de mesure des résultats meilleurs que ceux des non-collapsos, à niveau de CSP équivalent. Ils ont été moins stressés par la crise de la Covid et semblent mieux préparés à non seulement l'affronter mais aussi à mobiliser leurs ressources de *coping*.

Trois champs de conduite face à la crise ont été analysés. Le champ conatif, c'est-à-dire comment le sujet prépare et gère l'action. Le champ cognitif par lequel le sujet s'informe et traite les messages provenant de l'environnement. Enfin, le champ affectif regroupe les expressions émotionnelles et sentiments que le sujet met en place au travers de ses actes.

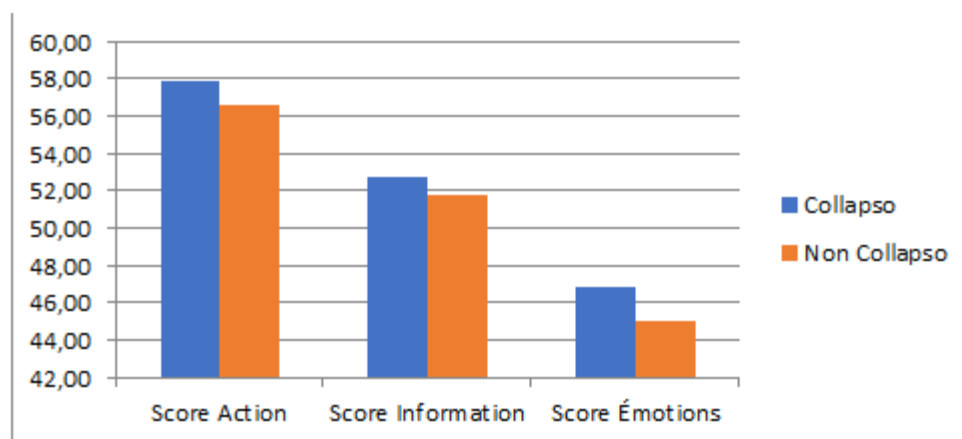


Fig. 1 : Scores comparés entre les champs de conduite du coping

Les scores des collapsos sont meilleurs sur les trois champs de conduite (avec une prédilection pour l'action comme le montre la figure 1) mais aussi sur les 5 stratégies de *coping* les plus mobilisées, comme l'indique la figure 2, et ce de façon franche.

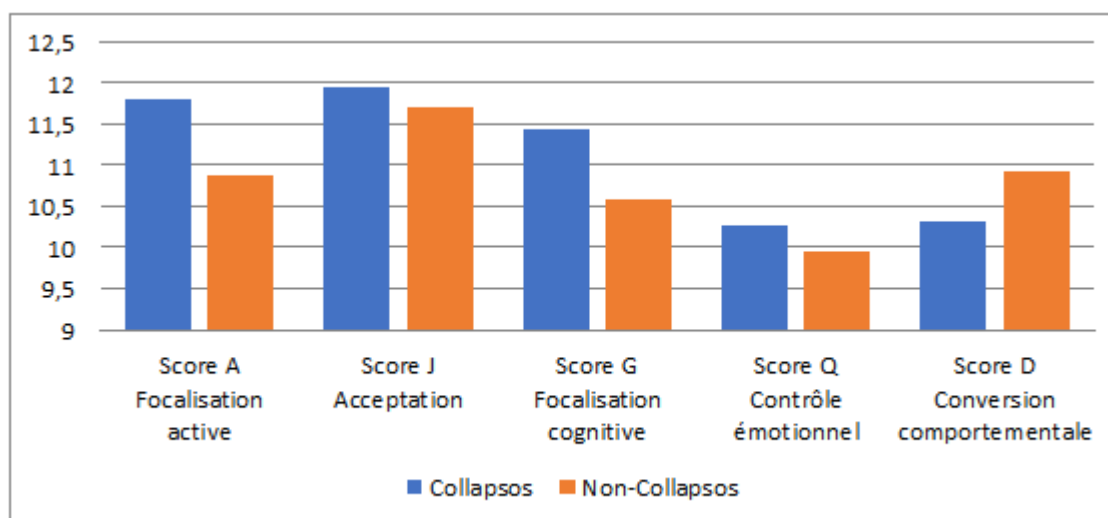


Fig. 2 : Scores comparés entre les 5 stratégies de coping le plus mobilisées

Les collapsos ont déjà des « reflexes » comportementaux face à la crise et ils maîtrisent mieux leurs émotions que les non-collapsos. Le score D montre que les collapsos ont été « convertis » par la narration collapsologique et qu'ils sont déjà dans l'action préparatoire, ils n'ont pas eu besoin de la crise sanitaire pour se mettre en acte.

On peut les comparer aux habitants proches d'une centrale nucléaire qui n'ont plus peur de la côtoyer après un temps d'adaptation. Ils ont des connaissances sur les signaux que renvoient la centrale : nuages de vapeur, bruits de maintenance... qui leur permettent d'agir en conséquence, sans paniquer. Les collapsos gèrent mieux les crises comme celle de la Covid, car ils s'attendent et se sont préparés à bien pire pour les plus avertis : une succession d'effondrements.

Après la résilience psychosociale, la résilience économique

La surprise des chercheurs de l'OBVECO a été de constater que s'il y avait différence de degré, il n'y avait pas de différence de nature. Collapsos et non-collapsos adoptent les mêmes stratégies de *coping*, à peu de choses près. Très peu de nos concitoyens ont adopté des stratégies de coping négatives, comme le retrait ou pire, le refus.

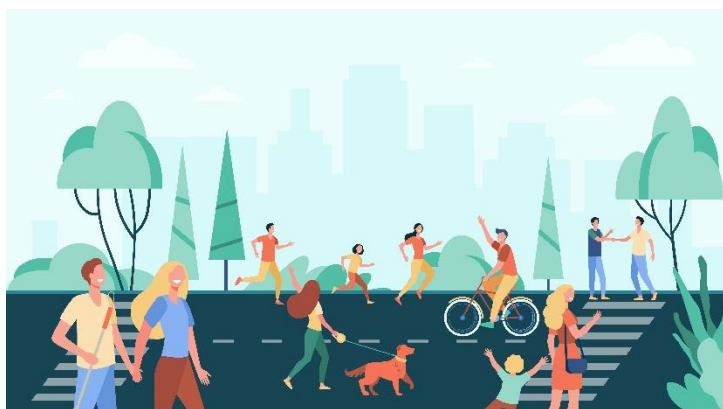
En adoptant des stratégies de *coping* adaptées, les Français ont su faire face à la crise sanitaire, ce qui laisse présager qu'ils sauront affronter des crises similaires à venir. Reste à savoir si la résilience économique sera à la hauteur de la résilience psychosociale et que la première n'obérera pas la seconde. La crise économique pourrait s'avérer sévère et stresser les Français par-delà leur réservoir de ressources de *coping*.

Méthodologie

Les chercheurs de l'OBVECO ont sollicité une population de 182 répondants et utilisé une échelle psychométrique validée scientifiquement en 1993 par trois chercheurs du laboratoire "Personnalisation et changement sociaux" de l'université de Toulouse (F. Sordes-Ader, S. Esparbes-Pistre, P. Tap), dénommée "Echelle toulousaine de coping" (ETC).

<https://www.ladn.eu/nouveaux-usages/etude-francais-resilience-covid/>

Usbek & Rica Covid-19 : la résilience des villes et des territoires, une affaire d'humains



En temps de pandémie, la résilience est peut-être, plus que jamais, « la » notion la plus pertinente pour penser nos villes de demain, celles qu'on rêve intelligentes, durables et autant que possible capables de s'adapter après différents types de ruptures. Mais cette résilience, loin des imaginaires technicistes liés au pilotage numérique de flux de données, se dote avec la crise sanitaire d'un caractère humain qui avait tendance à être oublié. À l'heure où foisonnent des micro-initiatives d'entraide et de solidarité,

comment pérenniser cette « résilience humaine » pour concevoir nos villes? Série de questions pour demain.



Leonard - 8 décembre 2020

« Tout donne l'impression d'avoir changé. La ville semble soudainement différente. Les routines de longue date sont bouleversées. Des pratiques urbaines improvisées et des solutions abondent. Et pourtant, d'une certaine façon, tout est comme avant ». Si « tout est comme avant », c'est que toutes ces improvisations et manifestations de résilience, à petite comme à grande échelle, que nous voyons fleurir dans ce temps suspendu, étaient, d'une façon ou d'une autre, déjà en germes.

« Face aux risques et aux enjeux globaux, les villes sont en première ligne. La résilience urbaine consiste à prendre la mesure de ces défis, et à agir à l'échelle locale, dans une vision de long-terme ».

Voilà ce que l'on peut lire depuis plusieurs années sur le site de [la Ville de Paris](#). La pandémie figurait parmi les risques identifiés en 2017 (mais néanmoins comme risque non-prioritaire), lorsque la capitale se dotait, en tant que nouvelle membre d'un [programme de la Fondation Rockefeller](#), d'une [stratégie de résilience \(pdf\)](#) – échaudée qu'elle était par les grands chocs récemment encaissés (terrorisme, crues et canicule, crise migratoire).

À Paris, la résilience urbaine face au coronavirus met l'humain au centre

La ville s'engageait alors à consacrer au moins 10% de son budget aux « efforts de résilience ». Son premier pilier : l'objectif d'« une ville inclusive et solidaire, qui s'appuie sur ses habitants pour renforcer sa résilience ». Paris fut-elle visionnaire ? Quoi qu'on pense de sa mise en œuvre trois ans plus tard, l'idée de créer un « réseau de citoyens solidaires et volontaires » et les [discours ambitieux](#) qui allaient avec (« remettre de l'humain », « recréer du lien », « renforcer la cohésion sociale ») faisant rimer résilience et solidarité résonnent aujourd'hui avec un écho renouvelé.

La solidarité est, de fait, l'un des grands ressorts de la réponse, y compris des autorités, à la crise sanitaire : face à la « demande », si l'on peut dire, Paris a ainsi vite adapté sa plateforme numérique de participation citoyenne, [Idée.paris](#), à la mise en relation de « celles et ceux qui ont besoin d'aide avec celles et ceux qui veulent aider », et a lancé une plateforme recensant appels à bénévoles ou au dons et propositions de solidarité alimentaire, [Je m'engage.paris](#). La Ville fourmille en fait de pistes moins technologiquement disruptives que très concrètes et rapides à mettre en œuvre, à l'image de cette [affiche à imprimer](#) et placarder dans le hall de son immeuble pour faciliter l'entraide entre voisins.

La seule conclusion qu'on pourrait tirer de la crise est la futilité de toute leçon, si ce n'est qu'« une diversité radicale de futurs est possible ».

Centre Steps - Université de Sussex

En tant qu'acteur de la fabrique de la ville, que penser de cette multiplication des solidarités ponctuelles (proposer son appartement ou des repas, sa force de travail ou un service quelconque à des soignants ou des travailleurs en première ligne, notamment) pour l'après-confinement ? L'ampleur réelle de ce genre d'initiatives top-down (répertoriées [ici](#) à l'échelle nationale... par un designer indépendant qui « s'ennuyait ») est difficile à évaluer, mais elles fonctionnent, pour sûr, comme des cadres d'engagement possibles pour des citoyens qui voudraient s'engager, même à leur échelle. Faut-il d'ailleurs encadrer et aiguiller ces solidarités ? Car dans le même temps, des initiatives spontanées, nées souvent sur les réseaux, affleurent, comme cette idée [d'un chiffon rouge](#) qu'on peut accrocher à sa fenêtre en guise d'appel à la solidarité. Sur cette [cartographie](#), ce sont plus de 500 groupes d'entraide locaux, de quartier à ou de plus grande échelle, qui ont essaimé et agissent comme autant de micro-réseaux de solidarité, à l'horizontalité à peine nuancée par l'impulsion première d'un organe, d'une association ou d'un leader local.

Les bâtisseurs de l'après-crise mettront-ils l'imagination sociale au pouvoir ?

Le Centre Steps de l'Université du Sussex écrit dans un article éloquent que la seule conclusion qu'on pourrait tirer de la crise est la [futilité de toute leçon](#), si ce n'est qu'« une diversité radicale de futurs est possible » or, malgré tous les « tableaux de bords » que nous mettons sur pied, nous avons beaucoup de mal à nous préparer à des scénarios potentiels. Bienvenue, en d'autres termes, dans [l'ère de l'incertitude](#). Dans un monde où nos connaissances font face à des réalités « post-normales », nos réponses, plaident dans un autre article du Centre Steps [l'économiste de Paris - Saclay Martin O'Connor et huit autres chercheurs](#), ne sont pas à chercher dans des systèmes pilotés, rationalisés, optimisés, prédictifs, algorithmisés. Non, car comme on le voit aujourd'hui, les solutions résident plutôt dans « les attitudes des individus et des masses ». Celles-ci doivent idéalement former une « communauté étendue de pairs [...] où tous les publics intéressés ont voix au chapitre, experts de diverses disciplines scientifiques, acteurs sociaux, lanceurs d'alertes, journalistes et toute la communauté en général ».

La résilience du bâti doit s'allier à la résilience sociale. Re-bâtissons !

[Partager sur Twitter](#)[Partager sur Facebook](#)

Comment, concrètement, intégrer cette « mise en capacité » de la communauté lorsqu'on conçoit et construit un quartier, un habitat, un immeuble de bureaux ? En démultipliant les espaces, virtuels et physiques, donnant du pouvoir d'action à ces communautés, laissant libre cours à l'« [imagination sociale](#) » et garantissant enfin l'« [human-centricity](#) » ([pdf](#)) de nos systèmes toujours plus numérisés – si l'on extrapole les inspirations du think tank finlandais Demos.

« Tout est comme avant », c'est-à-dire : tout est déjà là. Un exemple parmi mille : après le tsunami survenu au Chili en 2010, qui avait détruit plus de 10 000 bâtiments le long de la côte, un projet de reconstruction sur place, en zone à risque donc, de plusieurs centaines de maisons sur pilotis [a été mené à bien](#), afin de préserver la culture (et les moyens de subsistance) de communautés locales très liées à l'espace maritime, tout en s'adaptant à l'extrême aux nouveaux risques climatiques. La communauté a été associée aux choix, dès le départ du projet, lequel reposait sur une idée simple : la résilience du bâti doit s'allier à la résilience sociale. Re-bâtissons !

[Leonard](#)

- 8 décembre 2020 <https://usbeketrica.com/fr/article/covid-19-la-resilience-des-villes-et-des-territoires-une-affaire-d-humains>

COVID-19 : Soutenir la résilience et la préparation des communautés



Les chefs religieux peuvent jouer un rôle important en aidant les communautés à renforcer leur résilience et à être mieux préparées. En effet, la confiance dont ils jouissent et leur présence établie au sein des communautés leur permettent de partager la compassion de Dieu et de communiquer aux familles des informations et des outils utiles pour faire face à la crise.

Comment faire cela?

Mettez en place un comité ou un groupe de crise (à tout niveau : Province, diocèse, paroisse) :

- Élaborez un plan ;
- Attribuez les tâches (liaison avec le gouvernement, organisation des messages, mobilisation des groupes religieux, etc.) ;
- Veillez à ce que le groupe soit constitué de femmes, d'hommes, de jeunes et de personnes âgées.

Établissez une liaison avec les services de santé :

- Pour des informations locales à jour sur la prévalence du virus et pour leurs conseils en matière de santé et de comportement à adopter ;
- Invitez-les à utiliser vos réseaux pour diffuser les conseils de santé et de comportement à adopter ;
- Recueillez et distribuez des affiches et autres documents dans les langues locales.

Établissez un réseau local :

- Avec d'autres chefs religieux et spirituels, des dirigeants du gouvernement et de la société civile, et des représentants de groupes (groupes de femmes, de la jeunesse, et de personnes handicapées) ;
- Informez-vous sur ce qu'ils font, avec qui ils travaillent, les ressources dont ils disposent, comment vous pouvez travailler avec eux.

Évaluez la situation afin de déterminer vos priorités pour accroître la résilience et la préparation:

Résilience	$= \frac{\text{Capacités}}{\text{Risques} \times \text{Vulnérabilités}}$
-------------------	--

- Capacités : quelles sont les forces, les ressources et les atouts de l'église qui peuvent être utilisés pour aider pendant la crise ? Il peut s'agir de: relations, des institutions ecclésiastiques,

ou encore des compétences des groupes et des individus.

- Risques : en plus de la menace du COVID19 elle-même, quelles autres menaces l'épidémie comporte-t-elle ? Il peut notamment s'agir de la perte de revenus ou d'accès à la nourriture et à l'eau en raison du confinement et du couvre-feu, de la fermeture des écoles, de la discrimination, de la violence domestique, de la solitude, ou encore des problèmes de santé mentale.
- Vulnérabilités : quelles sont les personnes particulièrement exposées aux différentes menaces ?
 - Infection au COVID-19 – personnes âgées, personnes handicapées ou souffrant de maladies chroniques, personnel de santé, soignants, personnes marginalisées telles que les sans-abri, les prisonniers, les réfugiés et les migrants.
 - Perte de revenus – personnes à faible revenu, travailleurs saisonniers et migrants, salariés journaliers.
 - Confinement ou couvre-feu – célibataires (solitude), femmes et enfants (risque accru de violence domestique en raison des tensions qui peuvent être générées par le fait d'être en permanence ensemble, en particulier dans des conditions exiguës).
 - Manque d'informations – personnes ne parlant pas langue du pays, personnes handicapées, sans-abri (qui peuvent être limités dans leur capacité à suivre les conseils de santé et les restrictions gouvernementales).
 - Fermetures d'écoles – enfants de familles à faibles revenus (pouvant souffrir de la faim due à la perte des repas scolaires, et être exposés à un risque accru de violence domestique en raison des tensions qui peuvent être générées par le fait d'être en permanence avec leur famille, en particulier dans des conditions exiguës)
 - Stigmatisation – agents de santé, « l'étranger ».

Établissez une stratégie de résilience et développez un plan de résilience en fonction de vos priorités (ce que vous pouvez faire de manière réaliste, à votre niveau, en tant qu'Église) qui renforce la résilience et la préparation en :

- Augmentant les capacités: appuyez-vous sur les forces, les ressources et les atouts de votre Église que vous avez identifié(e)s lors de la phase d'évaluation : les personnes pouvant le mieux partager les messages de santé, votre système de contacts, les cellules de prière
- Diminuant les risques: minimisez l'exposition au, et l'impact du, virus en partageant des informations et des conseils de santé publique. minimisez l'exposition à, et l'impact, d'autres dangers en fournissant un soutien – notamment un soutien pastoral aux personnes confinées ou devant respecter un couvre-feu.
- Réduisant les vulnérabilités: identifiez les personnes les plus impactées par les différents dangers – par exemple : en fournissant du savon aux personnes vulnérables ; fournissant un soutien alimentaire pendant le confinement ou le couvre-feu ; fournissant des soins pastoraux.

Élaborez des messages importants à partager avec la communauté et planifiez d'autres activités de résilience

Mettez en place une stratégie de communication (téléphone, SMS, WhatsApp) :

- Pour rester en contact avec votre équipe et votre réseau principal ;
- Communiquer avec les groupes ciblés ;
- Mettez à jour vos coordonnées de contact afin d'être prêts à diffuser des informations.

<https://anglicanalliance.org/covid-19%E2%80%AF-soutenir-la-resilience-et-la-preparation-des-communautes/>

la résilience, nouveau mot d'ordre des dirigeants d'entreprise

La pandémie oblige les entreprises à accélérer leur transformation numérique, nécessaire pour gagner en résilience, selon le deuxième baromètre des dirigeants réalisé par Viavoice pour « Les Echos ». Mais les capacités d'investissements diffèrent grandement en fonction de la taille des entreprises.



Pour 76 % des 400 entreprises interrogées par l'institut Viavoice, être résilientes est devenue une obligation vis-à-vis de leurs collaborateurs, clients et partenaires en cette période de crise. (iStock)

Par **Guillaume de Calignon**

Publié le 12 nov. 2020 à 7:30 Mis à jour le 12 nov. 2020 à 15:45

C'est un mot à la mode, que [le président de la République a même utilisé en évoquant le général De Gaulle](#) en début de semaine. La « résilience »,

cette capacité à surmonter les chocs, tout le monde en parle à l'heure du Covid-19.

Et cette qualité est devenue fondamentale pour les entreprises, si l'on en croit le deuxième baromètre des dirigeants réalisé par l'institut Viavoice en partenariat avec le think tank « L'Exploratoire » de Sopra Steria Next pour « Les Echos ». Pour 76 % des 400 entreprises interrogées, être résilientes est devenue une obligation vis-à-vis de leurs collaborateurs, clients et partenaires. Et 59 % des entreprises se sont déjà transformées pour tenir cet engagement.

Le Covid-19 [a fait passer la notion de résilience devant celle d'efficience](#) pour les entreprises, un peu comme si celles-ci avaient découvert que « nous autres, entreprises, nous savons maintenant que nous sommes mortelles », pour paraphraser Paul Valéry qui parlait des civilisations au lendemain de la Première Guerre mondiale. Une nouvelle réalité semble s'être imposée puisqu'elle est appelée à durer, ainsi que le prouve [la deuxième vague de coronavirus](#). L'environnement risque de rester incertain, imprévisible, et les décisions prises avec la seule vision de court terme peuvent alors s'avérer dangereuses.

Réorganisation pour gagner en résilience

« Les dirigeants ont décidé d'affronter l'incertitude en réorganisant leurs entreprises pour qu'elles deviennent plus résilientes », résume Emmanuel Craipeau, directeur de L'Exploratoire Sopra Steria Next. « Ils ont compris que les solutions se trouvent à l'intérieur de l'entreprise qui doit affronter des changements extérieurs rapides », ajoute Christian Boghos, directeur général du Groupe Les Temps Nouveaux.

Quand on leur demande ce qui sera le plus important pour leur entreprise, pour accompagner la reprise de l'activité économique, les patrons répondent d'abord « *la confiance des clients* » mais tout de suite après suivent « *la motivation et l'engagement des équipes* », puis juste derrière, l'importance de parvenir à « *une organisation interne adaptée aux nouvelles contraintes d'aujourd'hui et de demain* ». Bref, « *la pandémie a provoqué une accélération des transformations des entreprises* », résume Emmanuel Craipeau.

Investissements dans le numérique

Et cette transformation passe nécessairement par des investissements dans le numérique, dans [le désormais célèbre « click and collect »](#), sans lequel à l'époque du Covid-19, les commerçants risquent fort de ne pas être résilients. Tout se passe comme si, en quelques mois, le numérique avait fait un bond de plusieurs années dans la tête des patrons. Pourtant, seules 36 % des entreprises interrogées par Viavoice ont l'intention d'accélérer leurs investissements dans le numérique. « *Il existe une vraie différence entre les PME et les grands groupes dans la capacité à investir dans la transformation numérique* », explique Christian Boghos.

Les trois quarts des entreprises employant plus de 1.000 salariés vont investir plus vite dans le numérique contre seulement [un tiers des PME de 20 à 99 salariés](#). La première raison de cet écart s'explique par les moyens financiers à la disposition des PME et pas par le manque d'envie des chefs d'entreprise. Un peu plus d'un tiers des PME qui ne sont pas prêtes à investir citent le fait que les investissements nécessaires « *sont trop lourds* » et 27 % d'entre elles estiment « *ne pas être prêtes* ».

A l'inverse, chez les entreprises qui entendent accélérer leur transformation numérique, 58 % vont investir dans leur service client et 54 % dans la digitalisation des processus internes. C'est en partie là que se jouera la résilience mais aussi, à terme, la capacité de rebond du tissu productif français.

L'industrie française s'est fortement redressée après le premier confinement

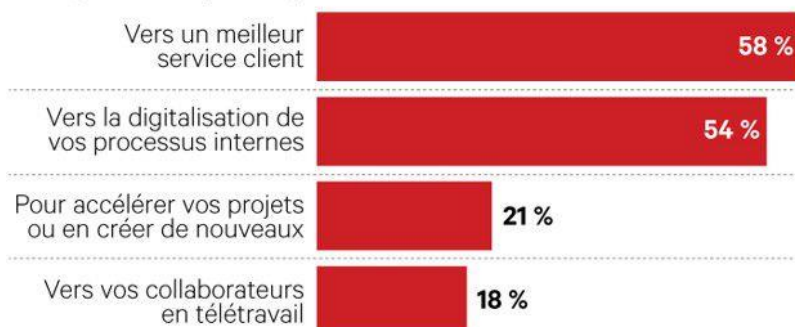
Allez-vous accélérer les investissements dans la transformation digitale ?

En % des répondants, échantillon de 426 dirigeants



Si oui, vers quoi allez-vous les orienter ?

En %, plusieurs réponses possibles



Si non, pourquoi ?

En %, plusieurs réponses possibles



* L'entreprise n'a pas besoin de plus de digitalisation; ce n'est pas une priorité

SOURCE : VIAVOICE POUR "LES ÉCHOS", RADIO CLASSIQUE, L'EXPLORATOIRE (SOPRA STERIA NEXT)

Guillaume de Calignon

Développer le pouvoir de la résilience individuelle et collective

12 DÉCEMBRE 2020 | MIS À JOUR LE 11 DÉCEMBRE 2020 n partenariat avec



* Pour préparer les individus et les organisations aux défis de demain, il est essentiel de développer la résilience, c'est-à-dire l'art de pouvoir rebondir face aux impacts de l'adversité, tout en en tirant des leçons et en sortant grandi.

Le processus de résilience

La résilience est un processus de transformation humaine qui nous permet de voir les échecs ou les crises tels que le Covid-19 comme des opportunités. Ce processus peut s'avérer plus fluide lorsque certaines conditions ou certains facteurs sont réunis, notamment le fait d'avoir un véritable sens (collectif et individuel), de vouloir agir sur son propre avenir, d'accepter que nous sommes tous différents tout en laissant chacun être lui-même. D'autres éléments peuvent également jouer un rôle clé : le fait de considérer les échecs ou les expériences comme partie intégrante du processus, l'humilité, le fait de recourir au coaching individuel et organisationnel, de développer chez les dirigeants une attitude propice à l'accompagnement, de veiller à avoir une vie équilibrée et sereine (la qualité des relations, la capacité à tranquilliser son esprit, le fait de bien dormir et de pratiquer un sport). Sans oublier l'un des facteurs les plus importants de tous : l'optimisme.

Pour développer efficacement la résilience individuelle et collective, les organisations peuvent adopter une approche d'expérimentations pour apprendre à tout moment, en établissant un cadre de sécurité approprié. Si le risque d'échec à court terme est légèrement plus élevé, il en résulte une plus grande créativité et agilité, pouvant même remodeler l'identité de l'organisation et réduire la peur de l'inconnu.

D'un point de vue systémique, la résilience individuelle peut jouer un rôle majeur dans le développement de la résilience de l'organisation. Les dirigeants ont le pouvoir de développer la résilience de leur organisation en créant les conditions adéquates (énoncées ci-dessus), et en adoptant les comportements appropriés. Lorsqu'un dirigeant partage ses propres échecs passés, cela témoigne de son humilité, de sa confiance et de sa volonté à réussir.

Il est également essentiel de créer un environnement propice à la création de relations humaines de grandes qualités entre les employés et à la bienveillance. **Moins les gens se sentent jugés par les autres, plus ils osent innover et prennent plaisir à contribuer ensemble au changement.**

« Un moyen efficace de développer la résilience individuelle et collective consiste à se concentrer sur la qualité des relations humaines au sein de l'organisation ».

Article écrit par Patrick Delamaire -professeur adjoint à HEC Paris, pour des programmes Executive Education et à la grande école- issu du livre blanc « L'avis des experts : comment rendre le changement efficace et durable sur le long terme ».

PUBLIÉ PAR



HEC Paris Executive Education HEC Paris a pour objectif de former une nouvelle génération de managers, cadres et dirigeants en France et à l'international. Avec une offre unique, intégrée et multi-culturelle, HEC Paris Executive E ...
[Voir ses contributions](#)

<https://solutions.lesechos.fr/equipe-management/c/developper-le-pouvoir-de-la-resilience-individuelle-et-collective-23465/>

La résilience

le 11/12/2020 | [France](#), [Résilience](#)

On a tendance à résumer la safe city à ses dispositifs technologiques, en particulier en matière de sécurité publique.

Mais une ville peut-elle être sûre si ses installations sont vulnérables, ses approvisionnements non sécurisés, ou son modèle de développement condamné au court terme par épuisement des ressources qu'il emploie?

Dès lors, la véritable ville sûre sera celle dont le modèle de conception lui permet de surmonter les crises, sans être stoppée dans son fonctionnement ou pire, détruite. Equipements redondants, ressources renouvelables, bâtiments reconvertibles... Les approches résilientes, économes en ressources naturelles, garantiront tout autant la sécurité d'une ville qu'un réseau de caméras de vidéoprotection.

Les sept clés de la résilience

Par [Tribune](#) 04/12/2020



Par Catherine Muller

Tribune. Dans l'hommage qu'Emmanuel Macron a rendu au général de Gaulle, il a ajouté un trait à « l'esprit de la nation française » : la résilience. « Résilience » est un mot que le chef de l'Etat affectionne, et auquel il se réfère souvent, par exemple à travers « l'Opération Résilience », créée en pleine pandémie pour mettre au service des citoyens les moyens en matériel et en hommes de l'armée française, ou en nous exhortant à « retrouver la résilience pour permettre de faire face aux crises à venir ».

Les enfants d'Hawaï

C'est une chercheuse de l'université de Californie, le docteur Emmy Werner, qui va la première, dans les années 70, utiliser le terme de « résilience » pour l'appliquer en psychologie. Elle étudiait alors le développement des enfants de l'île de Kauaï, une île très pauvre de l'archipel d'Hawaï, où beaucoup de parents sont alcooliques et souffrent de troubles mentaux. Et, malgré ces conditions déplorables d'éducation, elle a la surprise de constater qu'un tiers de ces enfants ont grandi sans présenter de troubles du comportement ou de la personnalité, et ce sont à ceux-là qu'elle va appliquer le terme de « résilients », un modèle qu'elle emprunte à la physique des corps élastiques qui réagissent aux pressions qu'on exerce sur eux en se déformant ; mais, dès qu'on relâche la pression, ils reprennent leur état initial. Exactement comme certains des enfants hawaïens, qui avaient pourtant subi les mêmes traumatismes que tous les autres, mais n'en avaient pas été, eux, durablement affectés.

Elasticité des corps et plasticité des cerveaux

Mais la structure du psychisme humain est de fait bien plus complexe que celle d'un élastique, ses réactions ne sont pas aussi simples, et rien n'y redevient jamais « comme avant ». Bien au contraire, tout ce que nous vivons laisse une trace en nous, et c'est ce qui nous permet d'apprendre de nos expériences. Notre cerveau est une sorte de réseau routier, qui se constitue dès le début de la vie, et se renforce par le vécu ; nous conservons les routes qui nous mènent à bonne destination, nous permettant d'avoir une meilleure vie, et nous abandonnons les fausses pistes. C'est donc un système en perpétuelle restructuration, qui continue à se façonner tout au long de notre vie, en fonction de ce qui nous arrive. Il dispose pour cela d'un stock de 300 000 milliards de connexion immédiatement disponibles, trois fois plus que la totalité du réseau Internet ; c'est dire son niveau exceptionnel de performance !

En période de crise, comme celle que nous traversons en ce moment, notre cerveau doit s'adapter et trouver des solutions novatrices aux problèmes inattendus qu'il rencontre. Il a à faire le même travail que les sociétés qui entretiennent le réseau routier national ; elles ont à charge de l'améliorer sans cesse en construisant de nouvelles infrastructures et en agrandissant les routes existantes pour pouvoir mieux y circuler, comme nous, de notre côté, nous devons créer de nouvelles connexions cérébrales pour arriver à réfléchir différemment et voir les choses d'un autre point de vue. C'est un neurologue britannique, Geoffrey Raisman, qui établit scientifiquement, en 1969, l'existence de la « plasticité neuronale », par analogie avec la plasticité physique d'un matériau, une propriété qui lui permet de modifier sa forme sous l'effet d'une intervention et surtout de conserver longtemps cette nouvelle forme. Geoffrey Raisman est lui-même un exemple remarquable de « plasticité cérébrale ». En effet, lors d'une conférence en juillet 2004, il confiera que sa découverte a été la conséquence de « l'hypothèse d'une hérésie inouïe », une façon de

dire que c'est parce qu'il est sorti des sentiers battus qu'il est arrivé à ce résultat! Il illustre ainsi parfaitement sa propre théorie : c'est grâce à cette plasticité de notre cerveau que nous apprenons sans cesse et que nous augmentons en permanence notre efficacité.

Etre ou ne pas être résilient

Etre ou ne pas être résilient n'est pas une fatalité, ce n'est pas un trait de personnalité que seuls certains auraient la chance d'avoir. Au contraire, la résilience, ce n'est pas quelque chose d'extraordinaire, c'est une certaine façon de penser et d'agir que tout le monde peut apprendre et mettre en pratique.

Etre résilient, ce n'est pas vouloir réussir à tout prix, c'est paramétrer qu'on va peut-être échouer, mais qu'on pourra trouver quand même quelque chose de constructif pour l'avenir dans cet échec. Et devenir plus résilient ne vous aidera pas seulement à surmonter les difficultés de la vie, ça vous permettra aussi de comprendre, dans chaque situation rencontrée, ce qu'il y a de mieux pour vous et ceux qui sont importants pour vous.

Il y a sept points à garder en tête et à appliquer quasi quotidiennement pour se construire en tant que personne résiliente:

1. Se donner des buts réalistes et tout faire pour les atteindre
2. Quoi qu'il arrive rester actif
3. Ne jamais cesser de chercher de nouvelles opportunités
4. Adopter une vision la plus large possible de la situation et échanger avec les autres sur vos options
5. Imaginer une sortie heureuse de la crise et visualiser cette fin heureuse
6. Continuer, quoi qu'il arrive, à prendre soin des autres
7. Renforcer vos liens avec ceux qui comptent pour vous

Comme se forger des muscles, augmenter sa capacité de résilience prend un peu de temps et demande de l'entraînement. Mais le résultat peut être tout aussi spectaculaire !

Catherine Muller

Docteur en psychologie

Member of the World Council of Psychotherapy

Member of the American Psychological Association

<https://www.entreprendre.fr/les-sept-cles-de-la-resilience/>

COVID-19 Resilience Barometer South Africa

FTI Consulting's Resilience Barometer™ data reveals how, for too many organisations in South Africa, the pandemic has exposed a lack of resilience across critical areas: from business models, to supply chains, and from crisis management, to regulatory changes in an increasingly fragmented world.

