

Résilience sur le lieu de travail

—

Organisations sociales pendant la crise du COVID

Contenu

Qu'est-ce que la résilience ?	3
A quoi sert la résilience dans une entreprise ?	3
Bonnes pratiques – Résilience organisationnelle:	5
Organisation (externe/ environnement) :	5
Communication externe	5
Réseaux et coopérations	7
Durabilité	8
Organisation (interne):	9
Equipement, espaces utilisation	9
Durabilité	9
Digitalisation	10
Communication interne	11
Bonnes pratiques - Résilience de l'équipe :	12
Forme de travail	13
Communication interne	14
Bonnes pratiques – Résilience individuelle:	15
Santé	15
Conclusions	16
Références	17

Qu'est-ce que la résilience ?

En raison de l'évolution fréquente des exigences et des défis dans le monde du travail du XXI^e siècle, les institutions sociales et leurs employés sont de plus en plus exposés à un stress important - le meilleur et l'exemple le plus récent étant la crise COVID. Dans la pratique, ces événements impliquent de réagir à des situations nouvelles, de changer ses habitudes de travail et de prendre des décisions rapides au quotidien.

Pourquoi certaines institutions sont-elles mieux à même que d'autres de faire face à de tels événements ? Comment se fait-il que ces institutions et leur personnel considèrent les crises comme une opportunité et ne les perçoivent pas comme une menace existentielle ?

La capacité à rester capable d'agir dans des situations difficiles, à travailler de manière à trouver des solutions et à s'en remettre sans dommage permanent est appelée "résilience". En allemand, le terme "Widerstandsfähigkeit" est souvent utilisé. Vous pouvez mieux faire face aux défis et aux crises à venir, ce qui vous apporte un avantage concurrentiel décisif.

Le grand avantage est que la résilience peut être apprise - si l'attitude de base nécessaire et l'ouverture aux processus de changement existent dans l'organisation. Car promouvoir la résilience dans les organisations est un processus long, persistant et holistique qui finit par porter ses fruits. Elle permet non seulement d'assurer la continuité de l'organisation, mais aussi de renforcer chaque employé.

A quoi sert la résilience dans une entreprise ?

La résilience dans les organisations est divisée en trois niveaux : la résilience organisationnelle, la résilience de l'équipe et la résilience individuelle. Ce n'est que lorsque tous les niveaux interagissent que les organisations peuvent surmonter les échecs, les revers et les menaces et sortir plus fortes des situations de crise.

Ils peuvent mieux faire face aux défis et aux crises à venir, ce qui leur apporte un avantage concurrentiel décisif. Le grand avantage est que la résilience peut être apprise - si l'attitude de base nécessaire et l'ouverture aux processus de changement existent dans l'organisation. Car promouvoir la résilience dans les organisations est un processus long, persistant et holistique qui finit par porter ses fruits. Elle permet non seulement d'assurer la pérennité de l'organisation, mais aussi de renforcer chaque employé.

Résilience de l'organisation

Le premier niveau de résilience des organisations est la résilience organisationnelle. Elle est plus que la somme de ses équipes et de ses employés. Au contraire, grâce à certaines ressources, structures et processus, elle crée un cadre permettant à une organisation de s'adapter de manière dynamique au changement et de grandir avec lui. La résilience organisationnelle est aussi toujours un instrument de prévention permettant de reconnaître à temps les dangers pour l'entreprise et de s'adapter aux nouvelles circonstances. Des

réseaux sont formés avec des partenaires, des stratégies sont élaborées et des ressources sont activées.

Résilience de l'équipe

La résilience des équipes est une nouvelle branche de la résilience organisationnelle ; dans une vision holistique des entreprises, elle représente le deuxième niveau - en plus de l'individuel et de l'organisationnel. La résilience d'équipe fait référence à la résilience dans l'action collective du travail d'équipe et/ou de projet. Elle est particulièrement importante dans les entreprises sociales, car les équipes bénéficient de processus d'apprentissage communs, de connaissances partagées, de retours d'information et d'effets de synergie pour mieux faire face aux situations de crise. Cette résilience peut être constamment entraînée et développée.

Résilience individuelle

Le troisième niveau est la résilience individuelle. Pour que les employés puissent envisager l'avenir avec force, efficacité personnelle et confiance malgré les crises, il est nécessaire de les soutenir dans leur résilience individuelle. L'objectif est de développer une attitude proactive et positive face aux crises potentielles. Ainsi, les employés peuvent plus facilement faire face aux situations stressantes et ils peuvent même en sortir plus forts. Cela est particulièrement vrai pour les employés des entreprises sociales qui sont souvent confrontés à des problèmes interpersonnels et peuvent donc gérer les situations stressantes de manière positive.

Il s'agit d'un long processus, mais avec la bonne attitude de base, la résilience individuelle peut être développée et jette les bases d'organisations résilientes.

Dans une conception large de la résilience organisationnelle, une organisation est résiliente si elle crée des conditions cadres favorables et soutient le comportement résilient des employés et des équipes.¹ Fondamentalement, les sept facteurs de résilience organisationnelle suivants devraient permettre à l'institution de maintenir sa capacité d'action face aux crises (qu'elles soient internes ou externes) :

- **L'acceptation de la situation actuelle** : l'institution fait également face à des situations désagréables et accepte les situations qu'elle ne peut pas changer.
- **Optimisme** : Une attitude positive prévaut dans l'institution, les problèmes sont considérés comme un défi, les défaites peuvent être abordées avec confiance.
- **Orientation vers les opportunités et auto-efficacité** : l'institution part du principe qu'elle peut influencer activement le cours de la situation actuelle et réfléchit à ses forces.

¹ Vgl. Soucek, R., Ziegler, M., Schlett, C. & Pauls, N. (2018). Resilienz als individuelle und organisationale Kompetenz: Inhaltliche Erschließung und Förderung der Resilienz von Beschäftigten, Teams und Organisationen. In M. Janneck & a. Hoppe (hrsg.), *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten* (.S. 27-37). Berlin: Springer.

- **Niveau d'activité et orientation vers la solution** : L'institution mobilise l'énergie nécessaire pour aborder les prochaines étapes nécessaires et les mettre en œuvre.
- **Responsabilité** : l'institution connaît ses responsabilités et les communique en interne et en externe.
- **Orientation réseau et coopération** : le contact et la coopération avec les partenaires internes et externes sont activement recherchés et souhaités.
- **Orientation vers l'avenir** : il existe une planification à long terme et réfléchie de l'avenir de l'institution et une bonne préparation. Toutefois, cette planification future ne doit pas être statique, mais doit pouvoir être adaptée de manière flexible en fonction des besoins.

Ces sept piliers sont présents dans les trois niveaux de résilience organisationnelle et leur impact ne peut être attribué à un seul niveau. Dans l'ensemble, la résilience doit être mise en œuvre à tous les niveaux et dans tous les piliers avant que l'institution ne soit considérée comme résiliente.

Dans le cadre du projet Interreg Euregio Meuse-Rhin CORESIL (Covid-Crossborder-Resilience-Project), qui vise entre autres à assurer le soutien de la résilience organisationnelle et la continuité du soutien aux groupes vulnérables, différents concepts et outils ont été développés par les partenaires du projet au-delà des frontières. Ceux-ci visent à renforcer et à promouvoir la résilience des institutions sociales. De nombreux concepts et outils peuvent être attribués aux trois niveaux et aux sept piliers de la résilience organisationnelle et peuvent servir de stimulus et de guide pour d'autres institutions sociales afin qu'elles puissent agir de manière plus résiliente dans des situations de crise à l'avenir.

Bonnes pratiques – Résilience organisationnelle:

Organisation (externe/ environnement) :

Communication externe

La communication externe désigne le contact et l'échange de messages, de contenus, d'informations avec des clients, d'autres institutions sociales et des personnes qui n'appartiennent pas à la propre institution. Cet échange d'informations peut également avoir lieu sur la page d'accueil de l'institution et à l'aide d'autres médias utiles pour maintenir le contact. Une institution résiliente accepte d'abord les restrictions de contact qui font désormais partie de la vie quotidienne en raison de la pandémie de Covid et trouve des alternatives.

Dans les différentes institutions sociales, il était particulièrement important d'offrir aux clients vulnérables non pas n'importe quel moyen de maintenir le contact, mais des outils de

communication adaptés à leurs besoins spécifiques. La nécessité de cette adaptation, non seulement à la situation, mais aussi aux besoins des clients, permet de lutter contre un éventuel isolement des clients, et ainsi la routine quotidienne, qui est importante pour de nombreux clients de toutes les institutions sociales, peut être maintenue de cette manière. Pour assurer dans un premier temps le fonctionnement quotidien de l'entreprise, il est logique d'assurer d'abord la communication externe avec les clients. En plus d'assurer le contact avec les clients, il est également important de fournir un lieu où les clients peuvent s'exprimer et interagir au sujet de la pandémie afin d'être toujours informé des préoccupations des clients en tant qu'institution.

Par exemple, on demande aux clients : "Qu'est-ce que cela signifie pour moi de vivre à une époque comme celle de la pandémie de COVID ? De cette façon, les opinions et les impressions des clients sont verbalisées et peuvent être transmises.

- o Exemple de la Diakonie Michaelshoven : Publication d'un article sur la "Journée mondiale de l'autisme" dans le bulletin de la Diakonie afin de partager les expériences individuelles de clients avec le public.

Malgré la pandémie, il était important dans le contact externe avec les clients d'assurer la structuration quotidienne en tant qu'institution sociale et donc de maintenir une routine quotidienne. Cette approche a permis aux institutions de rester capables d'agir. Les besoins de contact de la part des clients ont été multipliés. Ces besoins ont été satisfaits dans toutes les institutions, dans un premier temps, à l'aide de services téléphoniques et/ou de messagerie. D'autres mesures ont été introduites pour structurer la vie quotidienne des clients pendant la pandémie et pour donner aux clients un contrepois positif aux restrictions, car celles-ci peuvent constituer une menace potentielle pour les clients ayant des besoins spécifiques.

- o Exemple de Diakonie Michaelshoven : entraînement à la compétence sociale dans des situations de tous les jours (conversation en bande dessinée, histoire sociale selon Carol Gray).

- o Exemple de Sozialwerk : concept de "formation professionnelle extra-entreprise".

Maintenir la routine quotidienne en faisant en sorte que les clients s'inscrivent tous les jours de 8h30 à 15h30 et soumettent les résultats de leur travail.

- o Exemples de Nestwärme : des histoires pour dormir sont lues par des bénévoles et partagées en vidéo tous les soirs sur Facebook.

- o Des idées créatives et humoristiques pour les familles sur la façon de passer du temps à l'intérieur pendant le confinement.

Toutes les institutions sociales ont proposé des services en ligne en fonction de leur clientèle pour fournir aux clients des informations sur la pandémie, des conseils et un soutien. Cette approche, adaptée au groupe cible, rend les différentes institutions résilientes, car c'est la seule façon de maintenir les offres si les clients les utilisent réellement. Voici quelques exemples d'institutions sociales :

Résilience en ligne

- o Exemple de Nestwärme : chacun peut trouver sur le site web comment renforcer sa propre résilience.

Conseil par vidéo en ligne

- o Exemple de Nestwärme : consultation vidéo individuelle pour aider à résoudre divers problèmes. Des outils ont été développés à cet effet et sont disponibles sur les réseaux sociaux.
- o Exemple de l'AVIQ : conseils pratiques concrets sur ce que chacun peut faire pour son propre soutien psychosocial et sur les possibilités d'aller chez le médecin ou de se faire conseiller.
- o Exemple de Sozialwerke et de l'Office pour une Vie Autodéterminée : Mise en œuvre de différentes solutions logiciels de videocounseling pour rester facilement en contact avec les clients.

En outre, les différentes institutions ont fourni des informations dans un langage facile à lire et à comprendre sur le COVID, les fermetures et ses implémentations alternatives. L'objectif est que les clients aient le sentiment d'être impliqués et informés et que les structures, relations et informations importantes ne disparaissent pas du jour au lendemain. De cette façon, la communication externe est maintenue non seulement avec les clients, mais aussi avec les partenaires importants.

Réseaux et coopérations

Dans les situations de crise, les liens forts sont là pour nous apporter la sécurité. Cela vaut aussi bien pour les individus que pour les entreprises et les institutions sociales en particulier. Une institution sociale dépend d'un réseau social afin de pouvoir se soutenir mutuellement sur le plan social, informationnel et matériel en cas de crise. Cependant, une institution sociale ne peut pas seulement être préparée à une crise future. Il est également nécessaire que les institutions sociales s'orientent fondamentalement à leur environnement, et plus l'environnement est complexe, imprévisible et turbulent, plus le désir de sécurité est grand. À long terme, la sécurité dans un environnement imprévisible ne peut être assurée que par une coopération à long terme et une intégration optimale dans un réseau de coopération solide. Afin de construire un tel réseau et de devenir ainsi plus résilient en tant qu'institution, diverses mesures peuvent être prises.

Gestion active des relations

Une institution sociale devrait toujours prendre l'initiative d'entretenir ses relations existantes. Le travail de coopération doit se faire non seulement au sein de l'organisation, mais surtout vers l'extérieur. Les contacts doivent être maintenus et les coopérations mises en œuvre. Au lieu d'être toujours en concurrence les uns avec les autres, les projets et les processus devraient de plus en plus être développés par le biais d'alliances de coopération. De cette manière, la mise en œuvre ne reste pas entre les mains d'une seule institution, mais

les partenaires du projet peuvent s'appuyer sur le savoir-faire de plusieurs partenaires et servir également d'autres champs d'action et groupes cibles.

Prévenir le déclin des contacts

A une époque où les contacts personnels et les réunions deviennent de plus en plus difficiles, les possibilités de communication doivent être développées de manière à ce que les partenaires de coopération puissent recourir à des technologies de coopération similaires et éviter ainsi une diminution des contacts.

- o Exemple : D'un point de vue systémique, l'équipe CORESIL était constamment connectée via le logiciel commun MS Teams, afin que les partenaires de coopération puissent échanger des informations entre les pays et les institutions.

"Connaissance des nuages"

En raison des différentes orientations des institutions sociales, le degré d'expertise varie également beaucoup d'une organisation à l'autre. Cependant, au lieu de se concentrer exclusivement sur ses propres compétences et "talents insulaires", la coopération entre les institutions sociales peut conduire à une aide beaucoup plus spécifique et inclusive pour les groupes cibles. L'union de plusieurs favorise la meilleure prise en charge des personnes vulnérables, de sorte que l'objectif inhérent aux institutions sociales - aider les personnes vulnérables - peut être beaucoup mieux réalisé.

- o Exemple : CORESIL : En réunissant les partenaires du projet CORESIL, il a été possible de mieux aider les groupes cibles des institutions individuelles en obtenant l'expertise des autres organisations et en la mettant en œuvre de manière adaptée. Dans une étape ultérieure, il serait également souhaitable d'adapter ce qui a été appris à d'autres institutions sociales, afin que l'expertise collectée profite également à d'autres institutions sociales.

Durabilité

La résilience et la durabilité sont deux termes vastes et souvent interprétés qui ne sont pas rarement mis en relation directe. Et il est vrai que les deux termes ont une origine commune en matière de développement, car la résilience occupe une place de plus en plus grande dans le débat sur la durabilité. Compte tenu des attentes pour l'avenir dans le contexte de la crise climatique, cela n'est pas surprenant. Cependant, il est tout aussi important de veiller à ce que l'environnement dans lequel opère sa propre institution continue d'exister et garantisse ainsi sa propre pérennité. Dans le cas de la crise climatique, cependant, il s'agit de l'écologie dans son ensemble ; la pérennité de nombreuses personnes est actuellement menacée. L'engagement dans le domaine du développement écologiquement durable est donc particulièrement important pour les organisations.

Dans ce contexte, il ne faut pas oublier de ne pas négliger les deux autres facteurs de la durabilité - le social et l'économique - car les organisations doivent là aussi s'adapter à de nouvelles circonstances. Ces trois aspects - social, écologique et économique - se combinent pour former une approche holistique de la durabilité. En même temps, se préparer à des circonstances changeantes dans ces trois domaines signifie devenir plus résilient en tant qu'organisation. Les trois aspects de la durabilité sont expliqués plus en détail au chapitre 1.2.2, car ils concernent principalement les processus organisationnels internes dans leur mise

en œuvre. À ce stade, il convient toutefois de souligner délibérément leur importance pour l'environnement externe, afin qu'il soit clair que l'engagement dans ce domaine ne constitue pas seulement une valeur ajoutée pour les employés, mais aussi pour la capacité de survie et la résilience de l'environnement.

Organisation (interne):

Équipement, espaces utilisation

Équipement de travail

Les institutions doivent réagir avec souplesse aux besoins des employés en matière d'équipements de travail, afin d'assurer la poursuite du travail d'une part, et d'accroître la volonté des employés de s'adapter volontiers et rapidement à de nouvelles formes de travail d'autre part.

- o Voici quelques exemples : Des chaises de bureau ergonomiques et une bonne connexion Internet ont été fournies dès que possible pour rendre le télétravail agréable et possible.

Conception de l'espace de bureau

En raison de l'augmentation du travail hybride, les institutions sociales devraient également s'interroger sur le rôle et la conception futurs des espaces de bureaux. Cette conception doit être basée sur les besoins des employés, c'est-à-dire qu'en plus des besoins, elle doit également inclure une analyse des conditions acoustiques, de la température ambiante et des systèmes de ventilation. C'est la seule façon de faire en sorte que le bureau soit un lieu de bien-être pour tous les employés.

- o Exemple de l'Office pour une vie autodéterminée (DSL) : il a été déterminé que le besoin de zones de collaboration et d'échange et de zones de travail concentré est accru. Comme il est prévisible que de nombreux employés continueront à passer certains jours de travail dans le bureau à domicile après la pandémie de COVID, le nombre de postes de travail dans les bureaux doit être réduit afin de créer des espaces pouvant être utilisés de manière plus flexible.

Durabilité

L'importance de la durabilité pour l'environnement a été expliquée au chapitre 1.1.3. Le développement durable a toujours à l'esprit les possibilités de développement des générations futures, car il vise à garantir qu'elles pourront elles aussi satisfaire leurs propres besoins ainsi que ceux du présent. Une organisation résiliente veut atteindre le même objectif : elle veut s'assurer qu'elle est préparée pour le travail de demain de telle sorte que les générations futures trouveront encore une organisation "saine" et viable dans laquelle elles voudront et pourront travailler. C'est pourquoi nous présentons ici quelques approches d'action qui peuvent contribuer en interne à un développement plus durable.

La durabilité "par le bas" :

La mise en œuvre des mesures de développement dans le sens de la durabilité ne peut être réalisée que si les employés le souhaite également. Cependant, le processus de mise en œuvre est souvent difficile en raison d'un manque d'acceptation des membres du personnel hétérogène. C'est pourquoi, lors de l'introduction de mesures de développement durable, il est judicieux de ne pas s'appuyer sur la coercition mais sur le volontariat et de mettre en œuvre ces mesures à l'aide d'approches à bas seuil.

- o Exemple du Sozialwerk : un groupe de travail "Durabilité" a été créé, qui s'est adressé au personnel de manière peu contraignante et a ainsi motivé d'autres membres du personnel à contribuer davantage. Pour l'avenir, le groupe de travail prévoit des activités régulières afin de placer le sujet dans la vie quotidienne.

Vision holistique : sociale, écologique et économique

La durabilité ne signifie pas seulement "protection de l'environnement". Aujourd'hui, la durabilité signifie que l'on considère les aspects sociaux, écologiques et économiques de manière égale. Concrètement, cela signifie qu'il faut gérer toutes les ressources de manière si prudente qu'une institution ne fait plus de profit à court terme mais se concentre sur la durabilité à long terme, contribuant ainsi à un avenir de travail pour les générations futures en assumant également des responsabilités dans ces trois domaines essentiels de notre société. La mise en œuvre d'une stratégie holistique de durabilité et sa réalisation posent souvent de grands défis aux gestionnaires. Outre les obstacles souvent financiers, il faut aussi convaincre les employés de cette mise en œuvre. C'est pourquoi il est souvent utile d'inclure non seulement l'expertise externe mais aussi le savoir-faire du personnel dans la mise en œuvre. En intégrant le personnel dans le processus de mise en œuvre, il a le sentiment de faire partie d'une équipe et peut contribuer à un développement plus durable de l'organisation. Grâce aux informations fournies, l'identification des employés avec l'organisation augmente également.

Durabilité et stratégie de mise en œuvre

Étant donné que tous les objectifs de la stratégie de durabilité ne peuvent pas être mis en œuvre ou réalisés en même temps, il est logique de développer une stratégie de mise en œuvre en termes de temps. À cette fin, il est judicieux de diviser les objectifs de mise en œuvre de la durabilité en objectifs à court, moyen et long terme, c'est-à-dire un axe temporel vertical. Ici, un cluster en tant que modèle à trois niveaux se prête à la création d'une vue d'ensemble. En plus de l'axe horizontal (écologique, économique et social), il en résulte un modèle en grappes dans lequel on voit toujours clairement quels sont les objectifs suivants et ceux qui sont poursuivis à long terme.

Digitalisation

La digitalisation et la résilience sont directement liées. Les entreprises digitalisées sont plus résilientes, comme le montre notamment cette pandémie. Toutefois, cela nécessite une compréhension fondamentalement nouvelle de l'importance de la digitalisation. La digitalisation et la mise en réseau digitale créent de nouvelles structures sociales. Cela accroît non seulement les possibilités de nouveaux canaux de communication et de travail, mais aussi la complexité de l'ensemble de la transformation technologique. Plus une institution s'adapte tôt à l'ère digitale et plus elle est ouverte aux innovations techniques, plus elle est agile pour répondre à la transformation numérique.

Évaluation des besoins et couverture :

En ce qui concerne la standardisation des structures digitales dans l'institution sociale, une analyse des besoins sous forme d'évaluation est appropriée au début de l'introduction de nouveaux éléments digitaux. Il convient ensuite de répondre à ces besoins par une couverture spécifique au groupe cible.

- o Exemple de l'Office pour une Vie Autodéterminée : Cela permet de créer des profils (débutants, avancés, experts) afin de pouvoir répondre aux besoins des employés.

Équipement de travail (voir aussi 1.2.1.) :

En plus d'un équipement flexible, il est essentiel de s'assurer que les employés soient satisfaits de l'équipement technique. L'équipement technique doit répondre aux exigences du travail quotidien afin d'accélérer et de faciliter le travail quotidien.

Des solutions logicielles conviviales sont très importantes pour la satisfaction des employés, des partenaires de projet et des clients. Il s'agit de concilier les solutions logicielles déjà connues avec l'introduction de nouvelles solutions adaptées à la situation actuelle.

La simplification et la standardisation des structures informatiques sont également particulièrement recommandées afin de permettre une utilisation plus conviviale et à bas seuil.

- o Exemple du Sozialwerk : Une structure informatique uniforme dans le Sozialwerk se présente désormais comme si tous les processus de travail pouvaient être exécutés via le serveur interne. Cela inclut le trafic de courrier, le stockage de fichiers, la réservation de salles, la demande et l'attribution de rendez-vous, le système de calendrier ainsi qu'un lien avec MS Teams pour pouvoir appeler et rejoindre des réunions directement via le serveur.

Pour les nouvelles solutions logicielles, il est nécessaire d'offrir une assistance supplémentaire pour éviter la frustration des utilisateurs. Cela nécessite un large éventail de cours numériques et de formats de formation pour impliquer correctement les utilisateurs à leur niveau individuel. Cela évite de surcharger les utilisateurs et garantit une plus grande satisfaction.

Communication interne

Grâce à une communication externe réussie et résiliente, les institutions sociales ont réussi à maintenir le contact avec leurs clients et à fournir leurs services. Pour sécuriser une institution en crise, cela est absolument nécessaire dans un premier temps. Presque simultanément, l'institution doit également continuer à fonctionner en interne et ses propres employés deviennent un facteur de résilience important pour la poursuite de l'existence de l'institution. En cas de crise, l'ensemble de l'institution doit s'adapter aux nouvelles conditions. Une adaptation réussie est essentielle en tant que facteur de résilience, il est donc indispensable que les employés soient et restent en mesure de travailler. Cependant, l'adaptation n'est réussie que si les changements, les événements imprévus et les adaptations sont communiqués. Dans le cas de la communication sans contact, il est donc particulièrement important d'avoir une stratégie de communication au niveau de l'organisation et de la maintenir avec des méthodes de mise en œuvre alternatives afin de transmettre la sécurité.

Afin de réaliser l'adaptation en termes d'individualité d'une organisation, une enquête auprès du personnel peut être utilisée. C'est ce qu'ont fait, par exemple, l'Office pour une Vie Autodéterminée et le Sozialwerk. De cette manière, les deux institutions ont pu adapter leur stratégie de communication à la situation de crise au niveau organisationnel et l'évaluer.

Outre l'adaptation flexible au niveau structurel en tant que facteur de résilience, la communication digitale et l'utilisation de différents médias et outils sont cruciales pour une communication interne sans contact.

Au niveau organisationnel, les différentes institutions ont permis l'acquisition rapide et flexible d'une grande variété de logiciels pour maintenir et renforcer la communication digitale en tant qu'exigence de gestion. Parmi les exemples clés, citons les solutions logicielles vidéo, les tutoriels sur ce sujet ou les plateformes de formation ou les intranets. Au niveau organisationnel, l'intranet a offert la possibilité de simplifier les structures de serveurs dans les différentes institutions. Un intranet est un serveur autonome auquel seuls les employés d'une organisation spécifique ont accès. Les principaux avantages de l'intranet sont, par exemple, que les informations peuvent être partagées rapidement, uniformément et en toute sécurité au sein de l'institution. En outre, les processus administratifs sont simplifiés et peuvent être assortis de liens, de sorte qu'un aperçu des périodes de vacances ou des frais de déplacement peut être facilement consulté par chaque membre du personnel et que les processus importants soient assurés sans contact direct.

- o Exemple de l'Office pour une Vie Autodéterminée : Les documents utiles sont partagés avec une liste des membres du personnel, des documents sur la sécurité au travail et des informations sur les personnes de contact (etc.).

L'intranet offre donc la possibilité de regrouper, de catégoriser et de structurer les informations afin que le personnel puisse facilement trouver et partager des informations formelles. Cela évite au personnel de se perdre dans un flot d'informations.

En outre, certaines institutions ont introduit une plateforme en ligne pour renforcer la communication interne et/ou ont donné au personnel les moyens de l'utiliser.

- o Exemple du Sozialwerk Aachener Christen et de l'Office pour une Vie Autodéterminée : L'introduction de la plateforme en ligne permet la participation des employés, qui peuvent partager ou aimer des "snips" (messages). Cela est particulièrement intéressant pour les employés sur le terrain ou sur des sites externes et crée un lien avec l'institution.

Outre le renforcement de la communication interne au niveau de l'organisation en termes de structures, d'organisation et de conception d'un transfert d'informations facile, le renforcement de la communication interne au niveau de l'équipe, c'est-à-dire dans les petits groupes de personnel interne, est particulièrement important et permet de survivre aux périodes de crise sans contact dans le bureau d'origine et de continuer à se sentir membre de l'institution.

Bonnes pratiques - Résilience de l'équipe :

Forme de travail

Un élément central d'une institution résiliente est une forme de travail tournée vers l'avenir, qui satisfait les employés et augmente en même temps l'efficacité des processus de travail. Cela semble simple, mais nécessite souvent des structures d'entreprise totalement nouvelles qui remettent en cause les structures de travail et de processus antérieures. Cela s'applique principalement au travail en équipe, car c'est là que les processus de travail sont coordonnés et mis en œuvre. Si la forme de travail devient plus autonome et flexible, les équipes doivent faire face à cette évolution encore et encore. En particulier au début, cela peut signifier un grand changement dans la routine de travail quotidienne, car les limites sont déplacées et définies à nouveau. Des exemples de la manière dont cela peut rendre le travail d'équipe plus résilient sont résumés ici.

Travail hybride :

Le travail hybride est une forme de travail que de nombreux employés peuvent désormais imaginer. Tant la possibilité de travailler en télétravail que celle de disposer d'un poste de travail dans un bureau sont souhaitées par les employés. Par conséquent, le choix de la forme de travail devrait être traité de manière flexible si possible, même si, bien entendu, des règles générales applicables peuvent ou doivent être établies. Puisque la façon dont chaque employé travaille affecte principalement sa propre équipe, une coordination au sein de l'équipe est nécessaire.

Prévention de la fatigue digitale :

En raison du travail constant avec des éléments numériques, une sorte de "fatigue digitale" se produit parmi le personnel pendant la pandémie de Corona. Afin de maintenir la motivation du personnel et de prévenir la fatigue digitale, des formes de travail alternatives sont nécessaires pour contrecarrer cette fatigue.

- o Exemple de l'Office pour une Vie Autodéterminée : Pendant la pandémie, ils ont encouragé le personnel à faire tout le travail qui pouvait être fait à l'extérieur, à l'air frais. Surtout lorsqu'il s'agit de réunions sur la stratégie ou le travail de projet, celles-ci peuvent être efficaces à l'extérieur. Pour les questions difficiles, il est souvent bon de changer de cadre et d'organiser des réunions en personne, mais à l'extérieur.

Travailler en fonction de la compétence digitale :

Tous les membres de l'équipe ne sont pas au même niveau de développement digitale. Pour de nombreux employés, l'utilisation d'éléments digitale a été réduite au strict minimum avant mars 2020. Par conséquent, il vaut la peine non seulement de soutenir la promotion de la digitalisation dans le travail d'équipe, mais aussi de développer une stratégie qui inclut et intègre les employés ayant moins d'affinités digitales.

- o Exemple de l'Office pour une Vie Autodéterminée : Ils ont créé diverses possibilités pour intégrer chaque employé dans le mode de travail digital. À cette fin, des outils ont été intégrés à l'intranet, tels qu'un calendrier de l'Avent, des vidéos ou des jeux, qui sont accessibles à tous de manière ludique et sans obstacle. Afin de soutenir les employés dans le développement de leurs compétences digitales, des informations supplémentaires ont été fournies. Dans le même temps, les informations informelles étaient de plus en plus partagées par voie numérique. En outre, une équipe de compétence a été mise en place pour traiter les problèmes d'utilisation du numérique, avec des formations et la possibilité de trouver des réponses rapides aux

problèmes digitaux. Cela a considérablement favorisé le travail de tous les membres de l'équipe, car cela a permis de surmonter les obstacles au partage des éléments digitaux et de rendre la méthode de travail digitale plus attrayante pour de nombreux membres de l'équipe.

Communication interne

La communication interne n'est pas seulement importante au niveau de l'organisation pour assurer la structure de la communication et la bonne circulation des informations, mais aussi au niveau de l'équipe. En particulier, l'échange de connaissances et l'amélioration des processus de communication ne peuvent avoir lieu qu'au niveau des individus et des équipes, dans un premier temps. Ce n'est que de l'intérieur que la gestion résiliente des connaissances et de la communication peut être vécue dans une institution. Tout d'abord, il est nécessaire de mettre en place une infrastructure de communication solide, fondée sur la confiance et qui peut être développée au mieux en petits groupes, afin de pouvoir faire face aux crises de manière résiliente en tant qu'équipe et donc en tant qu'institution dans la deuxième étape. Lorsque les membres individuels du personnel se considèrent comme des piliers importants, ils sont pris au sérieux et une sorte de niveau d'équipe peut être établi avec le conseil d'administration. Cette approche offre un renforcement des ressources au niveau de l'équipe.

Par conséquent, l'échange avec le conseil de direction a été accru et renforcé et de nouvelles possibilités de contact, essentiellement numériques, ont été créées. Les possibilités d'entamer un dialogue différent d'une institution à l'autre. Cependant, on peut affirmer qu'en temps de crise, tous augmentent ou renforcent la communication interne également au niveau personnel, même sans contact. Quelques exemples sont donnés ici :

- o Exemple de l'Office pour une Vie Autodéterminée : Échange hebdomadaire entre le directeur et les membres du personnel sur la manière de gérer la crise (l'échange, qui avait lieu habituellement tous les 2 mois, a été fortement augmenté en raison de la crise).
- o Exemple de Nestwärme : réunion hebdomadaire avec les collègues qui s'occupent spécifiquement de la question du COVID, introduction de réunions du comité de pandémie auxquelles participent les responsables de la sécurité, les médecins d'entreprise et les conseillers en hygiène.
- o Exemple de Sozialwerk : Introduction du forum de communication avec deux sous-groupes, qui sont consacrés aux thèmes, aux préoccupations et aux besoins des employés et renforcent la communication, l'identification avec le Sozialwerk et la cohésion au sein du Sozialwerk dans un groupe avec le conseil d'administration.

L'échange entre collègues avec et sans le conseil crée des structures de groupe et une efficacité collective. Les groupes abordent les questions de crise actuelles et/ou les questions qui doivent être traitées dans une institution, telles que la création d'une culture du feedback ou le renforcement de la communication en général. Ce renforcement de la communication a lieu de manière informelle, les groupes et la discussion commune au sein de l'équipe

renforcent la communication. En outre, la communication est discutée comme une approche d'amélioration et améliorée comme un processus. Outre la communication, ce travail d'équipe permet également d'améliorer la circulation de l'information. Cette facilitation des échanges est importante pour l'existence d'une crise et doit donc être considérée comme une priorité. Certaines institutions sont allées plus loin dans les solutions alternatives pour maintenir l'échange.

- o Exemple de l'Office pour une Vie Autodéterminée : Afin de poursuivre l'échange malgré le COVID, il a été recommandé de tenir les réunions à l'extérieur.
- o Exemple de Sozialwerk Aachener Christen : les réunions importantes ont pu avoir lieu à l'extérieur avec une distance minimale et/ou ont été approuvées par le conseil de direction dans des cas individuels.

De cette manière, les institutions individuelles dans leur ensemble parviennent à renforcer leur communication interne en fonction de leurs besoins, tant au niveau de l'organisation que de l'équipe, et ne perdent pas cela de vue pour surmonter les crises.

Bonnes pratiques – Résilience individuelle:

Santé

La pandémie de COVID n'est pas seulement une crise de communication, mais aussi et surtout une crise sanitaire. Ce n'est pas seulement dans ce contexte que de nombreuses entreprises se sont donné pour objectif d'intégrer de plus en plus le thème de la santé dans le contexte de l'entreprise. Il est également important pour les institutions sociales de promouvoir la santé de leurs employés. Les employés des institutions sociales, en particulier, travaillent souvent avec des groupes de personnes vulnérables et sont donc souvent confrontés à des situations stressantes, c'est pourquoi ils sont tributaires d'une forte promotion de la santé. Afin de maintenir les performances des employés malgré les situations stressantes, le renforcement de la résilience dans les institutions sociales passe donc aussi par le développement d'une bonne stratégie de santé pour leurs employés. Voici quelques suggestions pour promouvoir la santé du personnel.

Stratégie de santé holistique :

Contrairement à une "simple stratégie de santé", la vision holistique de la santé comprend à la fois le maintien de la santé physique et le renforcement de la santé mentale.

Développement de mesures de promotion de la santé sur le lieu de travail :

Pendant la pandémie, les possibilités de promouvoir sa propre santé étaient limitées. Les cours de sport ont été annulés, par exemple, et l'exercice n'était parfois possible que dans des salles privées. Dans le même temps, les gens ont perdu le contact avec leurs semblables qu'ils avaient auparavant entretenu grâce aux activités de loisirs. Par conséquent, de nombreuses organisations se sont concentrées sur le développement de mesures de promotion de la santé sur le lieu de travail, qui doivent toutefois être maintenues même après la pandémie.

- o Exemple de l'Office pour une Vie Autodéterminée : Ils ont mis en place un groupe de travail chargé d'élaborer des mesures de promotion de la santé sur le lieu de travail.

Les six collègues se réunissent chaque mois pour élaborer un plan pour une gamme systématique d'activités autour du bien-être physique, mental et social. L'idée est un plan d'action de six mois avec dix activités pour les employés. Dans ce contexte, le groupe a organisé des cafés-rencontres quotidiens, des concerts, des séances de méditation et bien plus encore. Parallèlement, le groupe continue de consulter la direction et les coordinateurs de l'Office pour mettre en place davantage d'activités dans les équipes. Cela permet de maintenir la motivation et l'engagement de chaque membre du personnel, tout en favorisant leur bien-être.

o Exemple de l'AVIQ : L'AVIQ a mis en place une séance de conseil pour son personnel appelée " Conseil de la semaine ", qui avait lieu généralement le mercredi. Ce "conseil de la semaine", diffusé via l'intranet (Sharepoint), portait sur le bien-être en général ou sur la santé mentale. Par exemple, des conseils ont été donnés sur le thème "bouger et s'exercer" pendant la pandémie, afin de motiver le personnel* à quitter son travail statique à son bureau. Il y avait également des exercices de respiration ou des conseils sur la façon de promouvoir une alimentation saine.

o Exemple de Nestwärme : Prendre soin des autres - le but inhérent des institutions sociales - commence dans le meilleur des cas par soi-même, car celui qui peut prendre soin de lui-même peut aussi prendre mieux soin des autres. Nestwärme a développé un concept appelé "self-care". Un groupe de réflexion a analysé si les partenaires de Nestwärme pouvaient participer et a contacté des partenaires de longue date pour proposer des ateliers au personnel. Ainsi, des ateliers gratuits d'auto-soins pourraient être proposés au personnel. La conclusion est que le bien-être n'est pas seulement "agréable à avoir", mais de plus en plus important pour un personnel motivé et en bonne santé.

Conclusions

La résilience organisationnelle des institutions sociales est favorisée par divers facteurs. En résumé, il n'y a pas un seul facteur qui constitue la résilience organisationnelle, mais une interaction qui a lieu aux trois niveaux - individuel, équipe et organisationnel.

La résilience s'apprend et chaque institution est confrontée à des défis individuels, elle doit donc s'adapter à sa propre situation. Il n'existe donc pas de brevet universel pour la résilience organisationnelle.

Chaque institution partenaires de CORESIL a suivi sa propre voie pour devenir une organisation résiliente au cours de la pandémie. Néanmoins, comme l'a montré le guide de la résilience, il existe certainement des points communs et des lignes directrices qui peuvent servir d'orientation à une institution sociale : Un élément clé est qu'il est utile de connaître son propre personnel et ses besoins et d'y répondre. Une évaluation des besoins au moyen d'une enquête auprès du personnel peut être utile à cet égard. Il existe également divers éléments clés qui contribuent à la résilience des institutions sociales aux trois niveaux. Au niveau organisationnel et dans le domaine des contextes de travail externes, il s'agit de la communication externe, des réseaux et de la durabilité. En parallèle, il convient toutefois d'aborder les contextes de travail internes, tels que la communication interne, la digitalisation, les formes de travail et la santé.

Dans l'ensemble, on constate que le chemin vers une organisation résiliente est un long processus qui se caractérise également par la stagnation. Toutefois, si l'on adopte une approche réflexive et que l'on y fait face, on peut tirer des leçons de ces expériences en tant qu'organisation et les utiliser comme une opportunité. Au final, cela vous rendra plus résilient en tant qu'institution sociale et bien équipé pour la prochaine crise.

Références

Cronenberg, B. (2020). Organisationen digital und resilient transformieren. Ein Kompass zur ganzheitlichen Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Springer.

Christiane Flüter-Hoffmann / Andrea Hammermann / Christina König / Mona Muckel / Franka Niepmann / Pia Niessen / Nicole Ottersböck / Anna Peck / Stephan Sandrock / Nora Johanna Schüth / Oliver Stettes: Resilienzkompass, Institut für angewandte Arbeitswissenschaften Publik.

Hoffmann, G. P. (2017). Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisationen. Wiesbaden: Springer.