



---

# Guide de bonnes pratiques

L'adaptation des pratiques à la crise sanitaire pour une communication cohérente, un soutien adapté pour des publics fragilisés et une résilience organisationnelle

---

Table des matières

Introduction .....	4
Le Guide de bonnes pratiques .....	5
Conseil psychosocial et travail social axé sur la santé .....	6
L'offre de soutien : .....	6
L'offre en ligne : .....	6
Les groupes de discussion : .....	8
La Communication .....	11
Information .....	11
La qualité de l'information et la transparence des décisions en interne : .....	11
La qualité et l'accès à l'information du grand public : .....	12
Le bien-être .....	13
Comment promouvoir le bien-être auprès des employés et des bénévoles : une offre alternative pour se rencontrer .....	13
Comment assurer la continuité du travail pédagogique et le soutien des bénéficiaires en temps de pandémie ? .....	14
Résilience sur le lieu de travail – Organisations sociales .....	17
Qu'est-ce que la résilience ? .....	17
A quoi sert la résilience dans une entreprise ? .....	17
Résilience de l'organisation .....	18
Résilience de l'équipe .....	18
Résilience individuelle .....	18
Bonnes pratiques – Résilience organisationnelle : .....	20
Organisation (externe/ environnement) : .....	20
Communication externe .....	20
Réseaux et coopérations .....	22
Durabilité .....	23
Organisation (interne): .....	24
Equipement, espaces utilisation .....	24
Durabilité .....	24
Digitalisation .....	26
Communication interne .....	27
Bonnes pratiques - Résilience de l'équipe : .....	28
Forme de travail .....	28
Communication interne .....	30

Bonnes pratiques – Résilience individuelle:..... 32  
    Santé..... 32  
Conclusions ..... 33  
Références..... 34  
Les partenaires ..... 35

## Introduction

---

CORESIL est l'acronyme de « COVID- Crossborder- Resilience Project » qui a été soutenu par le programme Interreg V Euregio Meuse-Rhin en 2020 – 2021. Le projet est le résultat de la volonté des différents partenaires de mutualiser les ressources existantes de part et d'autre de la frontière afin d'apporter une réponse adaptée à la crise.

La pandémie de COVID 19 et les restrictions qui ont suivi ont eu un impact significatif sur le bien-être des citoyens. Pour les groupes de personnes qui étaient déjà confrontés à des défis particuliers avant la pandémie ou dont la participation à la société est plus difficile, comme les personnes en situation de handicap, leurs familles et les professionnels qui les soutiennent, ces impacts ont été amplifiés.

La pandémie de la COVID 19 et les confinements successifs ont eu un impact significatif sur le bien-être des citoyens. Ces impacts ont été amplifiés pour les personnes qui étaient déjà confrontés à des défis particuliers avant la pandémie ou dont la participation à la société est plus difficile, comme les personnes en situation de handicap, leurs familles et les professionnels qui les soutiennent. Par ailleurs, le fonctionnement usuel des organismes chargés de l'inclusion de ces publics a lui aussi été bousculé. Les mesures adoptées ont exposé les faiblesses systémiques de nombreux acteurs et services sociaux en termes de continuité de leur service et d'adaptation du soutien proposé.

Concrètement, les actions mises en place se divisent en deux axes :

- Soutenir ces publics au travers de conseils, des outils, de l'accompagnements adaptés en matière de résilience ainsi qu'au travers de soutien à la gestion psychosociale et sanitaire. Aux émotions négatives qui ont pu être vécues, telles que l'anxiété, le sentiment d'insécurité, à la distanciation physique et à l'isolement, il s'agit d'opposer des expériences positives.
- Soutenir la résilience organisationnelle des services publics et services sociaux afin d'assurer la continuité de leur mission d'inclusion. Comment ? En mettant à profit les concepts et les outils développés par les partenaires du projet pour rester opérationnels et accessibles à tout moment et à tout endroit, et pour créer une nouvelle dynamique d'organisation du travail tournée vers les défis futurs.

Le projet a débuté le 1er septembre 2020 pour une durée d'un an et a pu être mené grâce au soutien du programme Interreg V – Euregio-Meuse-Rhin.

## Le Guide de bonnes pratiques

---

Adaptation des pratiques à la crise sanitaire et échange des expériences innovantes.

En complément des deux principaux axes de travail, les partenaires souhaitent s'enrichir mutuellement en mettant à profit les pratiques développées au niveau transfrontalier durant cette période, notamment, au travers des actions du projet.

Le présent guide a pour objectif de capitaliser les effets bénéfiques des différentes actions mises en place et de permettre à d'autres organismes de se les approprier.

Les échanges se sont concentrés sur les thématiques principales :

- Les outils de communication et de soutien développés à destination du grand public et des utilisateurs de nos services mais également à destination des employés et bénévoles des différents organismes ;
- L'offre de soutien psycho-social et à la gestion sanitaire mise en place dans le cadre du projet ;
- L'adaptation de la dynamique et de l'organisation du travail est également concernée.

Ils ont permis à tous de bénéficier du retour d'expérience sur les actions pilotes déployées pour répondre à la crise et à l'évolution qu'elle engendre au niveau des pratiques et habitudes de travail.

## Conseil psychosocial et travail social axé sur la santé

### L'offre de soutien :

La pandémie est synonyme de beaucoup de stress pour de nombreuses personnes, notamment la perte de structures et de contacts sociaux, la fermeture d'installations et de centres de loisirs, l'enfermement dans son propre foyer, les inquiétudes concernant la santé ou l'avenir.

Les personnes qui ont déjà dû faire face à des défis particuliers dans leur vie quotidienne, par exemple en raison d'une maladie ou d'un handicap, ainsi que les enfants et les jeunes, sont particulièrement touchés par la pandémie. La perte de la structure quotidienne, des services de soutien nécessaires et des offres de participation sociale a souvent provoqué un stress psychologique élevé ou une détérioration de l'état de santé des personnes atteintes de maladies chroniques et de handicaps.

Afin de soutenir les personnes particulièrement touchées ou accablées, le projet CORESIL a mis l'accent sur un service de conseil psychosocial qui aborde à la fois les questions psychosociales et de santé, qui est facilement accessible et soutient les personnes en fonction de leurs préoccupations.

En même temps, les personnes exerçant des professions sociales et sanitaires sont également exposées à un stress nettement plus élevé dû à la pandémie, en raison de la mise en œuvre de mesures dans le domaine du travail, d'un besoin accru des personnes accompagnées, de leur propre stress privé dû à la pandémie, de craintes d'infection, etc. Les professionnels devraient donc également bénéficier d'un soutien psychosocial dans le cadre du projet CORESIL.

Deux types de services ont été proposés dans le cadre de ce soutien : une offre de soutien en ligne, disponible par téléphone ou via un logiciel adapté et l'organisation de groupes de parole en présentiel ou en visio-conférence.

### L'offre en ligne :

Les conditions cadres suivantes se sont avérées propices au conseil psychosocial en période de pandémie.

- Bonne accessibilité par consultation téléphonique et vidéo (avec un logiciel facile à utiliser et répondant aux exigences de protection des données)
- Connexion du service de conseil psychosocial à des points de contact déjà connus (par exemple, des lignes d'assistance téléphonique existantes).
- Possibilité de consultation anonyme
- Une présence sur Internet facile à trouver, avec une présentation attrayante des services et la possibilité de les contacter directement.

Il existe un large éventail d'exigences pour les professionnels qui fournissent des services de conseil.

- Qualifications en matière de conseil
- Connaissance du droit social, des droits et des possibilités d'accès à l'aide.
- Ils doivent être capables d'agir en tant que pilotes pour guider ceux qui cherchent des conseils vers une assistance plus approfondie.
- Formés à l'intervention en cas de crise et aux méthodes permettant de renforcer les ressources des personnes qui demandent conseil (par exemple, éducation aux traumatismes, formation à la résilience).
- Compétence en matière de travail social axé sur la santé (connaissance des secteurs sociaux et sanitaires) afin d'apporter un soutien global aux personnes demandant conseil.
- Une attitude dans laquelle la personne qui demande conseil est accueillie avec transparence et avec de la reconnaissance et qui voit une "bonne raison" derrière chaque comportement ou symptôme.
- Une compréhension holistique des liens bio-psycho-sociaux des symptômes et des plaintes.

Les personnes en quête de conseils souhaitaient discuter des préoccupations suivantes dans le cadre d'une consultation :

- Soulager, parler à quelqu'un ou avoir quelqu'un pour écouter
- Solitude, perte de structures et de compétences sociales
- Conflits familiaux, réflexion sur le comportement des parents, création d'expériences positives dans la vie familiale malgré la pandémie
- Consommation des médias
- Détérioration de la situation sanitaire en raison de l'absence de rendez-vous, d'une mauvaise prise en charge thérapeutique
- Nutrition, exercice physique
- Questions sur les mesures sanitaires et les vaccinations.

Les interventions suivantes se sont révélées particulièrement utiles

- La motivation à créer des expériences positives pour contrebalancer les défis de la pandémie
- Découvrir ensemble de (nouvelles) ressources et les intégrer dans la vie quotidienne
- Aider les personnes à rester en contact avec elles-mêmes et avec les autres malgré les mesures d'éloignement
- Encourager le changement de perspective, la psychoéducation, la compréhension de ses propres stratégies d'adaptation et l'aide à l'élaboration d'alternatives.
- Conseils sur la consommation consciente des médias et l'alimentation consciente
- Conseils sur l'exercice, la résilience et les exercices de pleine conscience
- Recommandation de matériel/de sites web.

Afin de soutenir les personnes à long terme, il s'est avéré particulièrement positif de proposer des consultations constantes ou récurrentes afin de pouvoir établir des changements dans la vie quotidienne et de disposer d'une option de secours constante.

### Les groupes de discussion :

Il s'agit de l'organisation de groupes de discussion réunissant des personnes en situation de handicap vivant en autonomie ou en institution ainsi que des groupes de discussion pour les proches.

Les conditions propices à la réussite du conseil psychosocial dans le cadre de l'organisation de groupe de parole :

- Le relais de l'information par des services et associations représentatives connues
- L'organisation flexible des sessions : in situ ou en visio-conférence. L'utilisation de la visio-conférence a, par ailleurs, permis de réunir des participants plus éloignés géographiquement les uns des autres
- L'organisation de ces groupes de paroles en plusieurs sessions, sur un temps long, afin de créer un noyau de participants et que la confiance puisse s'installer, pour éviter un effet déversoir et afin d'aborder la partie constructive, l'élaboration commune, et, au fil des séances, dépasser la pandémie « qu'est-ce qu'on a vécu, ce qu'on vit maintenant, comment se tourner vers l'avenir ».

Les critères requis au niveau professionnel pour fournir les services de conseil dans le cadre de groupes de paroles sont décrits ci-dessous. Les points suivants ont été expérimentés dans le cadre du projet comme utiles pour les professionnels qui souhaitent animer un groupe de discussion tout en adaptant leur méthodologie aux besoins des personnes en situation de handicap :

Les pédagogues des outils pour adapter leur méthodologie aux personnes avec une déficience :

- Expérience de l'animation de groupe de parole : donner à chacun le temps de parler et d'écouter, aller chercher ceux qui sont en marge d'établir la confiance et la bienveillance au sein du groupe, définir les thématiques à discuter de manière participative, utiliser des outils ludiques pour dynamiser l'échange ;
- Adaptation « technique » telle que la possibilité d'assurer l'interprétation en langues de signes ;
- Travailler avec des outils d'information simplifiée et un matériel pédagogique adapté (images plus grande, utilisation d'images, etc.)
- Élaborer et expliquer clairement les règles de fonctionnement du groupe et de la prise de parole ;
- Utiliser un support de communication adapté (visuel, sonore, etc.) pour le déroulé de la séance ;



- Une méthodologie répondant aux besoins spécifiques des personnes avec une déficience intellectuelle, des personnes avec un double diagnostic ou des personnes autistes ;
- Capacité d'adapter sa méthodologie de travail pour un échange en visio-conférence ;

Les critères propices à une participation de qualité lors des groupes de discussion.

Il s'agit de proposer un moment privilégié, un lieu de rencontre et de permettre aux participants :

- De souffler et de se détendre, de prendre un temps d'arrêt ;
- De parler et d'écouter, de partager les vécus, d'apporter de la reconnaissance aux différentes expériences et émotions ;
- D'aller vers un mieux-être, de mieux se comprendre et de comprendre son vécu et d'avoir une vision plus constructive et positive.

#### Les conditions-cadres

- Entre 2 et 5 sessions ont été organisées pour chaque groupe ;
- Les sessions étaient organisées soit pour les personnes en situation de handicap soit pour leurs parents ;

Les thématiques abordées lors de ces séances :

Les premières rencontres portaient sur la pandémie et son impact pour glisser ensuite vers des sujets du quotidien et les relations sociales et les apprentissages tirés de cette période particulière :

- La pandémie et son impact : le port du masque, la limitation des contacts, la vaccination, la perte d'emploi, le manque d'activités, le décès et la maladie des proches ;
- Les émotions liées au COVID-19 et à son impact : l'isolement, la peur, la séparation, l'incompréhension, ce qui a été vécu pendant le confinement, le sentiment d'abandon, la culpabilité, l'attente et la peur de reprendre contact, la crainte du reconfinement ;
- La vie au quotidien, les relations sociales, l'amour, les loisirs, le partage d'expériences ;
- Les leçons de la crise, se reconnecter aux autres, la sortie du confinement et la reprise des activités, la vision du futur et les projets ;

La plus-value de ces sessions de groupes de discussion pour les participants :

L'expérience est extrêmement positive tant pour les personnes en situation de handicap que pour les parents. Les participants, tout comme les pédagogues sont montrés enthousiastes suite à cette expérience. Concrètement, les participants ont mis en avant :

- La satisfaction d'avoir un lieu pour parler de la souffrance en lien avec la COVID ;
- La possibilité de revenir sur la pandémie du COVID-19, de prendre du recul, d'avoir la reconnaissance de son expérience ;

- La volonté d'informer sur la situation vécue, sortir de la solitude ;
- Tirer le positif de la situation difficile et changer son point de vue, nommer qu'on a pu faire confiance à ses proches et aux professionnels

Par ailleurs, l'utilisation de l'outil internet – format peu utilisé dans le contexte pédagogique avant la crise sanitaire - a induit une adaptation du métier de pédagogue et a donné lieu à de nouvelles possibilités de travail avec des personnes en situation de handicap ou avec d'autres groupes du secteur social. Personnes qui auraient sinon eu peu ou pas de possibilité de se rencontrer (contraintes de déplacements, âges, etc.) d'échanger, de briser la solitude.

## La Communication

---

La crise sanitaire a entraîné des modifications importantes sur la manière de communiquer.

Du jour au lendemain, il a été nécessaire de fournir des informations claires, complètes et régulières sur l'évolution de la crise sanitaire, les mesures applicables et les aides disponibles. Le télétravail s'est généralisé et les contacts en face à face sont devenus impossibles générant une digitalisation accrue des échanges. Les outils d'information et de communication ont dû être adaptés.

Notons que la communication vise non seulement à assurer une information de qualité, accessible à tous et diffusée de manière uniforme mais, également, à promouvoir le bien-être, motiver, rassurer et de fédérer autour d'un même objectif. Pour tenter de répondre à ces besoins, voici les différentes actions menées par les partenaires en matière d'information et de communication.

### Information

#### La qualité de l'information et la transparence des décisions en interne :

Le défi est d'assurer une information uniforme en atteignant un maximum les différentes ressources internes, y compris celles qui n'ont pas d'affinités avec le numérique.

Utiliser différents canaux de communication : réunions régulières, newsletters et actualités diffusées sur l'intranet ou par mail, mais également proposer une solution alternative pour les personnes qui n'ont pas d'affinités avec les outils digitaux (ex ; l'introduction d'une boîte à suggestion à disposition au sein de sa structure, la box pouvait être utilisée comme courroie de communication).

L'intranet : un outil multi-fonctions ; toutes les organisations partenaires ont utilisé et partiellement développé leur intranet dans le contexte de la pandémie. En matière de communication interne et d'implication des employés, l'intranet est un outil central et multifonctions :

- Correctement structuré, il permet un accès aisé à l'information. Celle-ci peut y être catégorisée afin de répondre à différents groupes cibles et à leurs besoins plus spécifiques.
- Il est également possible d'instaurer des forums en ligne et de créer ainsi des espaces d'échanges privilégiés.
- D'autre part, le contact en face à face a disparu pour des longs mois, les employés et bénévoles ont également eu à faire face à une autre charge de travail. L'intranet permet ici de promouvoir les échanges informels (pause-café, activités partagées pour s'amuser et rire, défis autour de blagues, activités de jeu) ;

Les conditions cadres pour la réussite d'une communication interne sont les suivantes :

- Les expériences positives sont ressorties de l'utilisation de l'outil intranet lorsque des personnes ont été désignées comme responsables de la modération et de la maintenance.
- L'ajout de sections dédiées aux échanges informels sur un intranet permet de rallier une plus grande part des employés en intéressant notamment les personnes plus éloignées des outils numériques.
- En matière de communication, il s'agit de s'adapter à la taille de l'organisation et à sa structure et à la diversité des besoins : utiliser différents canaux de communications, différents formats, du plus détaillé au synthétique et prévoir une alternative aux personnes sans affinités numériques.

### La qualité et l'accès à l'information du grand public :

Les partenaires ont également proposé différentes sources de communication afin d'assurer une information claire et complète.

- Un site internet a été mis en place avec l'objectif de fournir une information complète sur toute question liée à la COVID 19. Il s'agissait d'assembler tout renseignement et ressource disponible et d'en organiser l'accès. Il est structuré en fonction de groupes cibles avec des besoins différents (particuliers et professionnels).
- Des contenus accessibles aux personnes en situation de handicap et personnes étrangères étaient notamment inclus : documents en facile à lire et à comprendre, vidéos explicatives en langues des signes, information dans diverses langues. Cela pouvait concerner le port du masque, les gestes barrières, la vaccination et son processus, les interactions sociales, etc.
- Les réseaux sociaux sont bien entendu un autre outil essentiel, ils permettent d'être plus proches des utilisateurs et de diffuser informations, soutiens, et sensibilisation et ont été largement utilisés par les partenaires.
- Des permanences ou contacts téléphonique étaient proposés afin de permettre un canal supplémentaire d'accès à l'information et à l'offre de soutien.

Enfin, les outils numériques ont été mis à profit et diverses conférences ont été organisées en par visio. Qu'elles soient adressées au grand public ou plus spécifiquement aux professionnels des services sociaux et services de santé, elles ont permis de diffuser des contenus plus spécifiques et de manière plus approfondie. Ces webinaires étaient par la suite rendus disponibles sur le site internet. Ils permettent en outre de réunir d'un public assez large, pouvaient tant proposer une session ex cætera mais également en ateliers.

Les conditions cadres pour la réussite d'une communication vers l'externe sont les suivantes :

- La diversité des outils de diffusion tout en assurant la globalisation de l'information en un seul lieu ;
- Il s'agit également d'assurer l'accessibilité du contenu aux personnes à besoins spécifiques et, ici également, de prévoir une alternative aux personnes sans affinités numériques ;

## Le bien-être

### Comment promouvoir le bien-être auprès des employés et des bénévoles : une offre alternative pour se rencontrer

#### Créer un nouveau type d'événements :

Pour garder le contact avec les employés et les bénévoles, les encourager et les motiver, un de nos partenaires a proposé des événements alternatifs. Un groupe de réflexion a été désigné afin de proposer un programme à moyen terme et a contacté des partenaires de longue date pour les soutenir dans la mise en place des événements. Concrètement, le programme mis en place avait pour thématique « Le soin de soi : si vous prenez soin de vous, vous prenez mieux soin des autres » .

Au cours de l'année, une douzaine d'activités ont été organisées, notamment :

- L'envoi d'un petit cadeau de remerciement, accompagné d'une lettre de remerciement et de motivation, l'étiquette du produit ? "C'est génial que vous soyez avec nous".
- Des sessions numériques pour permettre de partager des moments en direct, en soirée par exemple.
- Des sessions virtuelles pour les fêtes, alliant moment partagé et dégustation d'un panier gourmand envoyé précédemment. Une session beauté peut également être organisée sur le même fonctionnement. Des modérateurs sont présents pour assurer l'animation.

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.

#### Comment soutenir ses employés/volontaires ?

Outre l'organisation d'événements alternatifs, différentes méthodes ont été proposées au sein des organismes partenaires pour soutenir, rassurer et encourager les employés et bénévoles dans un contexte d'évolution incertaine de la crise sanitaire et d'adaptation de l'organisation du travail :

- Outre l'envoi de messages de remerciement et de soutien pour leur implication en cette période particulière, un partenaire a mise en place une campagne de communication « positive ». Avec la collaboration des célébrités locales mais également d'autres participants/employés/bénévoles, des vidéos

avec des messages positifs et des exemples d'actions réussies (concert sur au balcon, activités pour enfants, etc) ont été partagés.

- Afin de garder le lien entre les employés et de promouvoir le bien-être mental et physique, une action a consisté à la diffusion de conseils hebdomadaires. Ces conseils, promouvant la santé mentale ainsi que la santé physique, consistaient en des techniques de relaxation, d'alimentation, d'activités physiques. Rédigés de manière brève, ils proposent un lien vers une application ou un article permettant de soutenir le lecteur dans une démarche au quotidien. Ces conseils sont basés sur des articles spécialisés, sur des conseils d'un service externe de prévention et protection au travail. Les conseils étaient diffusés via l'intranet ou le site internet.
- Des offres de soutien psychosocial pour les ressources en interne ont été proposées : coaching one to one, online counseling, etc. leur permettant de se décharger, d'obtenir des conseils et de prendre du temps pour soi.

#### Les conditions de la réussite :

- Organiser des événements alternatifs permet de créer des moments de rencontres et de liens entre employés et bénévoles et ce, de manière plus large et sans contrainte de distance. Cela a également permis de créer une communauté autour d'un objectif commun.
- Soutenir les employés avec une offre sur la gestion de la santé, des cours en ligne, un soutien psychosocial, etc. cela a été bien reçu et utilisé par les employés ;
- En cette période particulière, chaque organisation a trouvé un moyen de remercier les employés et de les garder motivés.
- Il est important de désigner une personne référente pour assurer la dynamique autour des « success stories » et des conseils bien-être ;

### Comment assurer la continuité du travail pédagogique et le soutien des bénéficiaires en temps de pandémie ?

Dans un contexte chamboulé, il nous fallait pouvoir assurer le soutien aux personnes en situation de handicap, d'assurer le travail pédagogique et permettre de garder le contact et une routine quotidienne.

A cette fin, différents outils sont utilisés avec les utilisateurs :

- « Social stories TM » : plus spécifiquement destiné aux personnes autistes, il s'agit d'un outil d'apprentissage social qui favorise un échange d'informations sécurisant et plein de sens qui peut être utilisé par les parents et/ou les professionnels avec les personnes autistes, quel que soit l'âge. Les « Social stories TM » ont été développée par Carol Grey.

Ces histoires sont construites autour d'un format de 10 critères et contiennent un message positif. Le pédagogue et la personne lisent l'histoire et peuvent en discuter ensuite pour s'assurer de la bonne compréhension du récit. Enfin, celui-ci est remis à la personne.

Il existe une histoire sociale pour de nombreux scénarios courants, il s'agit de la description d'une situation sociale dans le but de donner un aperçu des signaux sociaux et d'indiquer quelles sont les réactions appropriées dans cette situation. L'histoire doit être directement liée à la situation spécifique de la personne autiste.

- Une autre activité était de travailler avec les personnes atteintes de troubles du spectre autistique afin qu'elles publient leurs propres impressions sur les restrictions Corona. Il s'agissait de faire entendre les voix et les impressions des personnes autour de la question : "Que signifie pour moi la vie à l'époque de Corona ?". Un article a également été publié dans la newsletter à l'occasion de la "Journée mondiale de l'autisme"
- La mise en place d'une structure quotidien dans le cadre du travail pédagogique a aidé les personnes accompagnées à mieux à faire face aux effets de la pandémie. En effet, pour certaines personnes fragilisées, les mesures ont été vécues comme un traumatisme. Les personnes accompagnées ont été aidées à créer des expériences positives afin de les utiliser comme contrepoids pour qu'elles vivent une bonne expérience. Les expériences positives peuvent être créées dans tous les domaines : écriture, dessin, exercices corporels, exercices de respiration...Le travail pédagogique vise à découvrir de (nouvelles) ressources et à remplir la vie quotidienne avec des activités en dehors du Corona. Le pédagogue aide la personne à rester en contact avec elle-même et avec les autres malgré les mesures de distanciation.

Pour aider les personnes à renforcer leur résilience, un programme de communication numérique a été développé autour de ce concept et de garder le contact avec un soutien aux familles à travers 4 catégories :

- La résilience en ligne : tout le monde pouvait obtenir des conseils adaptés pour entraîner sa résilience ;
- « Goodnight stories » : tous les soirs, une histoire est lue par un bénévole et est diffusée sur les médias sociaux. Cela a très bien fonctionné, c'est peu contraignant et facilement accessible pour les groupes cibles qui étaient isolés, non scolarisés... cela a donné une structure quotidienne, car les histoires étaient publiées tous les jours à la même heure. Cela a également permis aux nombreux bénévoles de rester actifs et en contact avec les personnes soutenues. Cette activité continue, une à deux fois par semaine, une nouvelle histoire est mise en ligne ;
- Des conseils et astuces pour du temps à l'intérieur pendant la période de confinement.

- Des consultations vidéo individuelles disponibles pour les personnes qui le souhaitent. Le one-to-one était programmé, les outils étaient disponibles sur les médias sociaux.

Dans le cadre du projet, différents outils ont également été développés pour renforcer sa résilience. Ils ciblent les professionnels d'une part et le grand public d'autre part

- Des carnets de bord contenant des exercices à réaliser pour renforcer sa résilience ;
- Des vidéos contenant conseils et exercices afin que le public puisse s'exercer à améliorer son sens de la résilience au quotidien et/ou dans le cadre professionnel.

En ce qui concerne l'adaptation de la pédagogie en matière de formation :

- Un format alternatif d'apprentissage a été proposé aux personnes en situation de handicap se formant à la logistique, initiative soutien par le Land de Rhénanie-du-Nord Westphalie « la formation professionnelle extra-entreprise ». Le contenu éducatif était proposé en plusieurs modules online, la structure était facile à formaliser.
- Ce programme a aidé à maintenir une routine quotidienne pour les stagiaires car ils devaient s'inscrire de 8h30 à 15h30 et les travailleurs sociaux avaient une vue sur les présences. Comme il ne s'agissait pas d'un apprentissage en face à face, la communication se faisait par le biais du chat du logiciel ou par le biais d'un mobile.

Les conditions de réussite :

- La proposition de conseils et d'outils de soutien adaptés, l'élaboration d'expériences positives et de renfort à la résilience et la mise en avant par les personnes accompagnées de leur expérience ;
- Une pédagogie promouvant le maintien d'une structure quotidienne afin de permettre de garder le cap dans cette période particulière ;
- Proposer un soutien direct en complément.



# Résilience sur le lieu de travail – Organisations sociales

---

## Qu'est-ce que la résilience ?

---

En raison de l'évolution fréquente des exigences et des défis dans le monde du travail du XXI<sup>e</sup> 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. 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'apprentissages 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.<sup>1</sup> 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.
- **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.

<sup>1</sup> 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.

## 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 les publics cibles, 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 publics 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 de ces personnes, permet de lutter contre un éventuel isolement, et ainsi la routine quotidienne, qui est importante pour de nombreux bénéficiaires de toutes les institutions sociales, peut être maintenue de cette manière. Pour assurer dans un premier temps le fonctionnement quotidien de l'organisation, il est logique d'assurer d'abord la communication externe avec les publics bénéficiaires. En plus d'assurer le contact avec eux, il est également important de fournir un lieu où ils peuvent s'exprimer et interagir au sujet de la pandémie afin d'être toujours informé des préoccupations des publics accompagnés en tant qu'institution.

C'est par exemple ce qu'a réalisé la Diakonie Michaelshoven en publiant l'expérience des personnes avec des troubles autistiques (cf. la section bien-être, p.14).

Malgré la pandémie, il était important dans le contact externe avec les personnes accompagnées d'assurer une structure 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 personnes 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 personnes pendant la pandémie et pour leur offrir un contrepoids positif aux restrictions, car celles-ci peuvent constituer une menace potentielle pour les personnes ayant des besoins spécifiques.

Ces mesures sont détaillées dans la section « Bien-être » de notre guide (p.14 et 15). Citons par exemple :

- o par la Diakonie Michaelshoven avec la création d'expériences positives (Social stories TM - Carol Gray).
- o par Sozialwerk : concept de "formation professionnelle extra-entreprise" et le maintien de la routine quotidienne en s'assurant que les personnes s'inscrivent tous les jours de 8h30 à 15h30 et soumettent les résultats de leur travail.
- o Par Nestwärme via les Goodnight stories 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 publics cibles pour leur fournir des informations sur la pandémie, des conseils et un soutien. Cette approche, adaptée au groupe cible, rend les différentes institutions résilientes, car la seule façon de maintenir les offres est qu'elles soient utilisées 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 : avec la coordination de conseils pratiques concrets et les ressources disponibles en termes de soutien psychosocial.
- o Exemple de Sozialwerke et de l'Office pour une Vie Autodéterminée : Mise en œuvre de différentes solutions softwares de video-counseling pour rester facilement en contact avec les personnes accompagnées.

Ces pratiques sont développées de manière plus détaillée dans le point « La qualité de l'accès à l'information du grand public » p.12-13.

En outre, les différentes institutions ont fourni des informations dans un langage facile à lire et à comprendre sur la COVID, les fermetures des organismes et l'accessibilité alternative de leurs dispositifs. L'objectif est que les personnes aient le sentiment d'être impliquées et informées 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 publics cibles, 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 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 dont l'interprétation ne conduit pas à une 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 ; l'avenir de nombreuses personnes est actuellement menacé. L'engagement dans le domaine du développement écologiquement durable est donc particulièrement important pour les organisations.

Dans ce contexte, il ne faut 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 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 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 dans les meilleurs délais 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 (Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben - DSL) : il a été déterminé que le besoin de zones de collaboration et d'échange et de zones de travail au calme est accru. Comme il est prévisible que de nombreux employés continueront à passer certains jours en télétravail 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 plus haut. 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 "participative" :

La mise en œuvre des mesures de développement dans le sens de la durabilité ne peut être réalisée que si les employés le souhaitent 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 base volontaire et de mettre en œuvre ces mesures à l'aide d'approches participatives.

- 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. 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 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 à court terme 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 nouvelle compréhension fondamentalement de l'importance de la digitalisation. La digitalisation et la mise en réseau à ce niveau 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 outils informatiques 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 :

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 publics cibles. 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 outils informatiques sont également particulièrement recommandées afin de permettre une utilisation plus conviviale et à bas seuil.

- o Exemple du Sozialwerk : Un outil 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 numérique 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 publics cibles 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 en distanciel, 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 en distanciel.

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 déplacements 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. 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 bénéfique de changer de cadre et d'organiser des réunions en présentiel, 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 numériques 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, toutes augmentent ou renforcent la communication interne également au niveau personnel, même à distance. 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 de la 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 la 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 la 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 : Les conseils de la semaine AVIQ autour de la promotion du bien-être et de la santé mentale et physique sur des thèmes tels que "bouger et s'exercer", 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 autour du « soin de soi » et des ateliers gratuits ont pu être proposés au personnel.

Ces mesures sont détaillées dans la section « Bien-être » (pp.13-14).

## 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.

## Les partenaires

---

Le partenariat est composé des organisations suivantes :

- Pour la Belgique :

L'Agence wallonne de la santé, de la protection sociale, du handicap et des familles - AVIQ (Wallonie) est l'Agence wallonne en charge de la politique d'inclusion des personnes en situation de handicap ainsi que de la politique du bien-être, de la santé, de l'accompagnement des aînés ou encore des allocations familiales ([www.aviq.be](http://www.aviq.be)).

La Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben (Communauté germanophone) est le service en charge du soutien, de l'orientation et de l'accompagnement des personnes en situation de handicap et des personnes âgées dans les divers domaines de la vie quotidienne. (<https://selbstbestimmt.be/>).

- Pour l'Allemagne

La Diakonie Michaelshoven (Rhénanie du Nord – Westphalie) est un acteur central dans le domaine de l'aide à l'enfance et à la jeunesse, des services sociaux pour les familles, les personnes en situation de handicap et les personnes âgées (<https://www.diakonie-michaelshoven.de/>)

Nestwaerme (Rhénanie-Palatinat) possède une expérience de 20 ans dans le soutien aux proches d'enfants en situation de handicap dans les secteurs de la santé, des soins mobiles, de conseils, d'inclusion et d'intervention en cas de crise (<https://nestwaerme.de/>).

Sozialwerk (Rhénanie du Nord-Westphalie) offre des conseils et un soutien dans le domaine de l'inclusion socio-professionnelle aux personnes en difficulté (<https://sozialwerk-aachen.de/>).

Vous retrouverez l'ensemble des documents et outils développés dans le cadre du projet sur le site : INTERREG Neu - nestwärme e. V. Deutschland ([nestwaerme.de](http://nestwaerme.de))