

15 octobre 2013

COMPRENDRE LES LEVIERS DE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

Comment préparer votre Entreprise à
rebondir face aux turbulences ?



CIRERO

Gilles Teneau - CNAM



Centre d'Investigation et de Recherche Expérimentale
en Résilience Organisationnelle

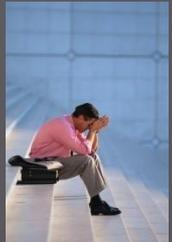
La résilience

Systeme



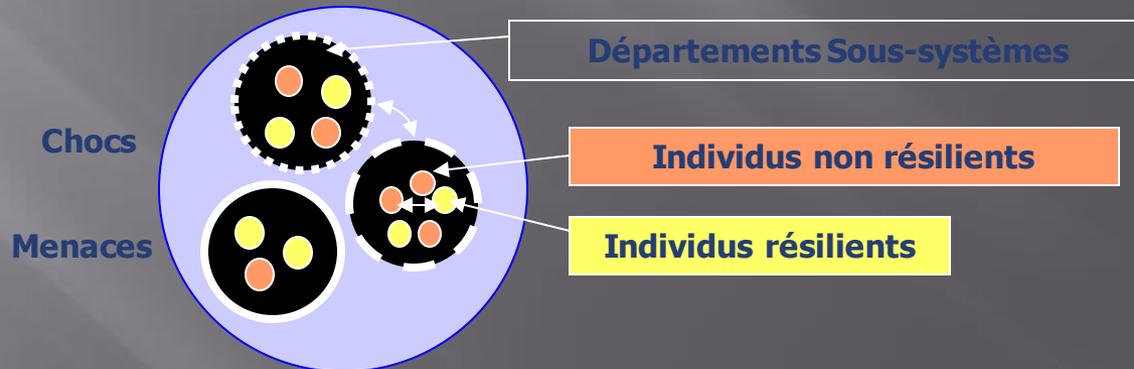
Aptitude à continuer à fonctionner même si un ou plusieurs composants sont hors de fonctionnement

Psychologie



Capacité à vivre, à réussir, à se développer en dépit de l'adversité. C'est une combinaison de force intérieure, d'appui de l'extérieur et d'apprentissage à partir de l'expérience acquise.

Organisation



Capacité d'une organisation à se reconstruire après une crise

Résilience Organisationnelle

APPROCHE GLOBALE → vers une théorie générale de la résilience

Type de crise



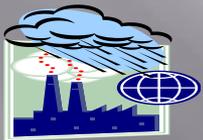
Crise collective



Crise individuelle



Accidents



Catastrophe naturelle



Perturbation climatique

Résilience Psychologique

Bien être des individus
Gestion des conflits

Résilience des Systèmes

Sécurité des systèmes
Gestion et évaluation des risques
Gestion des erreurs

Résilience Ecologique

Environnement de demain

Mise en œuvre des conditions de résilience

Résilience Ingénierie

Fiabilité des architectures
Gestion de continuité

Résilience Economique

Gestion financière

Résilience des Structures

(Entreprise, Association, ONG, Institution, Collectivité)
Solidité des infrastructures

Rebond



Exemple sur le volcan Islandais

Eyjafjallajokull

**Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl**



**Perturbation de
l'écosystème**



Exemple sur le volcan Islandais

Eyjafjallajokull

**Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl**



Naissance de la
Toundra



Exemple sur le volcan Islandais



Eyjafjallajokull

**Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl**



Résilience Psychologique

Résilience Ecologique

Résilience Economique

Résilience des Systèmes

Résilience Ingénierie

Résilience des Structures

Perte financière importante pour les compagnies aériennes

Exemple sur le volcan Islandais



Eyjafjallajokull

**Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl**



**Résilience
Psychologique**



**Résilience
Écologique**



**Résilience
Économique**



**Résilience des
Systèmes**



**Résilience
Ingénierie**



**Résilience des
Structures**

**Développement
du chiffre
d'affaire des
petites agences**

Exemple sur le volcan Islandais



Eyjafjallajokull

**Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl**



**Résilience
Psychologique**



**Résilience
Ecologique**



**Résilience
Economique**



**Résilience des
Systèmes**



**Résilience
Ingénierie**



**Résilience des
Structures**

**Réflexion générale
concernant
l'ensemble des
pays**

Exemple sur le volcan Islandais



Eyjafjallajokull

**Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl**



**Résilience
Psychologique**

**Résilience
Ecologique**

**Résilience
Economique**

**Résilience des
Systèmes**

**Résilience
Ingénierie**

**Résilience des
Structures**

**Approche
transversale**

Exemple sur le volcan Islandais

Eyjafjallajokull

**Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl**



**Mise en œuvre
du principe de
précaution**

Exemple sur le volcan Islandais

Eyjafjallajokull

Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl



Résilience Psychologique

Résilience Ecologique

Résilience Economique

Résilience des Systèmes

Résilience Ingénierie

Résilience des Structures

Mesures de prévention

Exemple sur le volcan Islandais



Eyjafjallajokull

**Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl**



Résilience
Psychologique



Résilience
Ecologique



Résilience
Economique



Résilience des
Systèmes



Résilience
Ingénierie



Résilience des
Structures

**Danger pour
la sécurité des
avions**

Exemple sur le volcan Islandais



Eyjafjallajokull

**Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl**



**Résilience
Psychologique**



**Résilience
Ecologique**



**Résilience
Economique**



**Résilience des
Systèmes**



**Résilience
Ingénierie**



**Résilience des
Structures**

**Recherches
d'impact sur les
moteurs et
transformations**

Exemple sur le volcan Islandais



Eyjafjallajokull

**Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl**



**Inquiétude des
voyageurs**



Exemple sur le volcan Islandais

Eyjafjallajokull

**Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl**

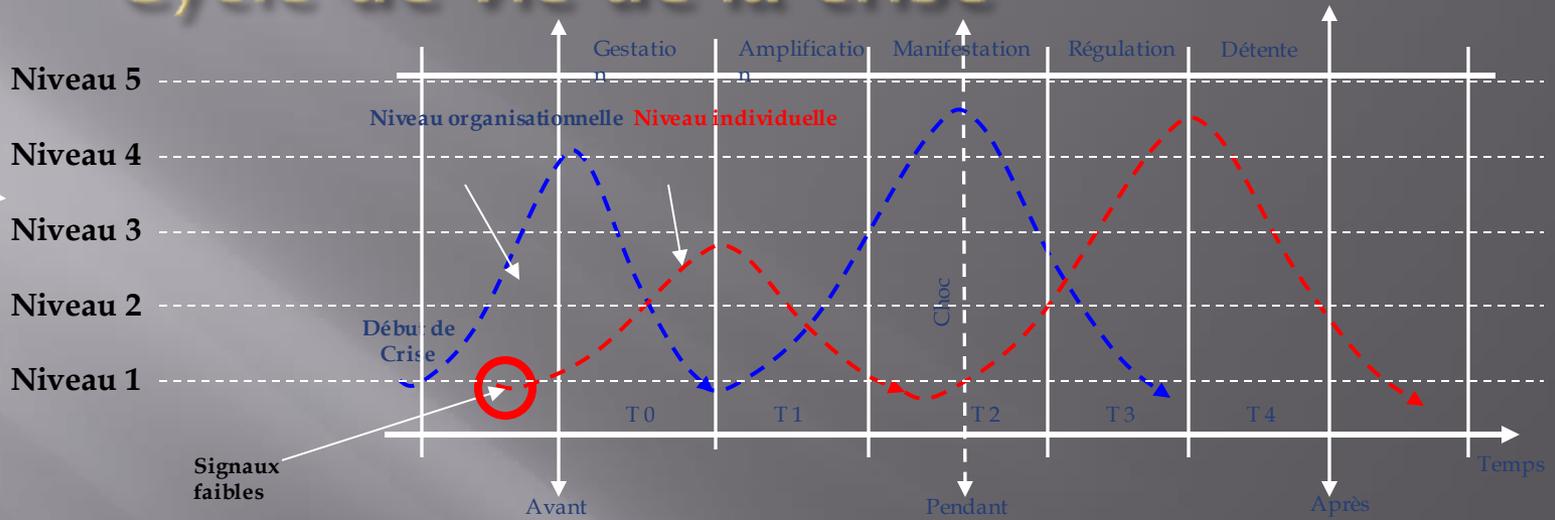


**Regroupement
de passagers et
retour en cars**



Cycle de vie de la crise

3.7



Opérationnel

Stratégique

	Non	Très peu	Moyen nement	Assez	Import ante
3 Règles légales					
31 Horaires différentes dans l'organisation	1	2	3	4	5
32 Politique de rémunération	5	4	3	2	1
33 Participation des salariés	5	4	3	2	1
34 Hygiène et sécurité	5	4	3	2	1
35 Politique de promotion	5	4	3	2	1
36 Niveau d'information	5	4	3	2	1
37 Formation	5	4	3	2	1
38 Représentants du personnel, syndicats	5	4	3	2	1
4 Objectifs généraux de l'organisation					
41 Croissance	5	4	3	2	1
42 Maximisation du profit, des ventes	5	4	3	2	1
43 Maximisation de la satisfaction	5	4	3	2	1
44 Qualité du service rendu	5	4	3	2	1
45 Plein emploi	5	4	3	2	1
46 Indépendance, autonomie	5	4	3	2	1
47 Innovation	5	4	3	2	1

Mesure de la crise

- Opérationnelle
- Tactique
- Décisionnelle

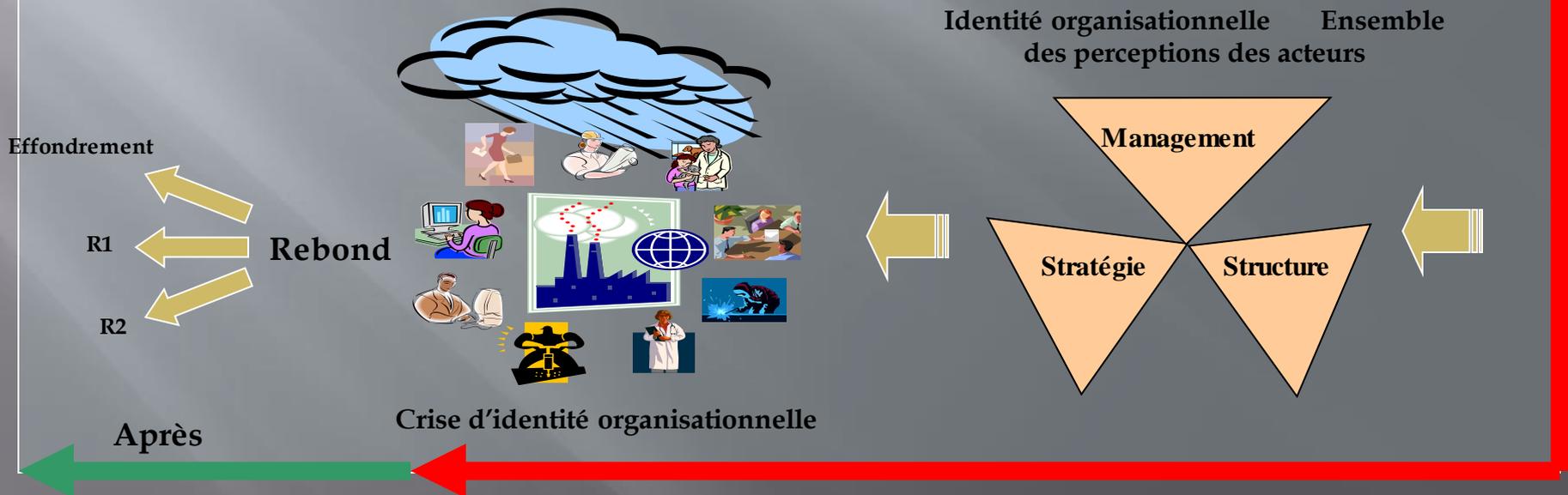
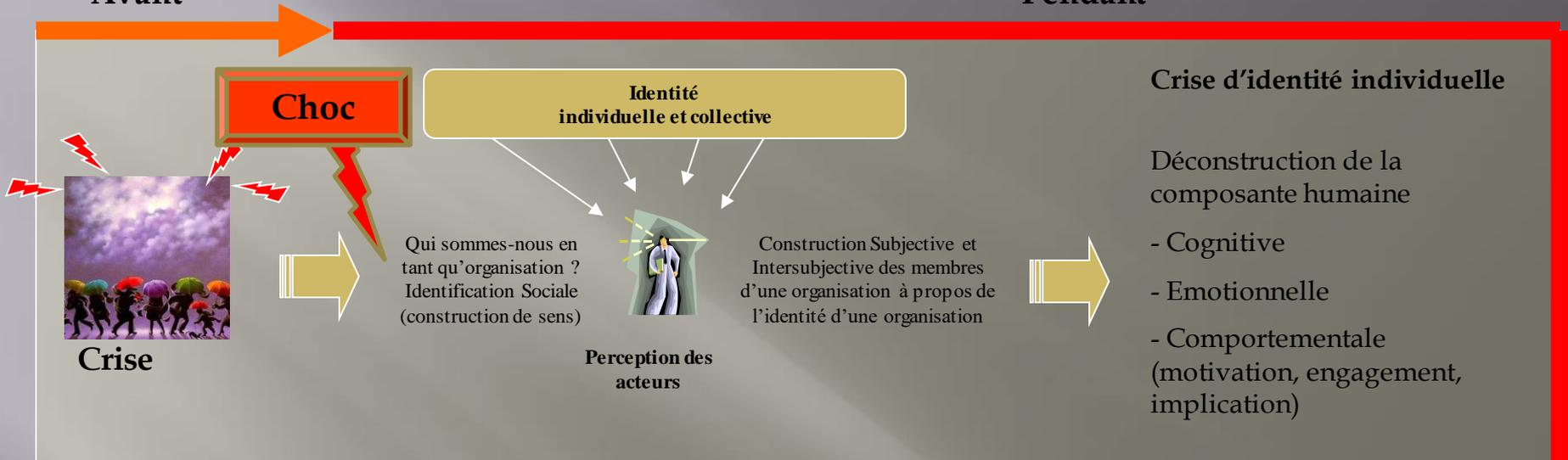
	Aucun	Très peu	Moyen nement	Assez	Import ant
5 Valeur ajoutée de l'organisation					
51 Délais	1	2	3	4	5
52 Conduite du changement	5	4	3	2	1
53 Relations avec les parties prenantes	5	4	3	2	1
54 Responsabilité sociale de l'entreprise	5	4	3	2	1
55 Niveau de la qualité	5	4	3	2	1
56 Justesse de la métrologie	5	4	3	2	1
57 Planification	5	4	3	2	1
6 Vision	Fiable	Très peu	Moyen nement	Assez	Bénéfici que
61 Prévision de rachat	5	4	3	2	1
62 Coût de la stratégie	1	2	3	4	5
63 Croissance	5	4	3	2	1
64 Production	5	4	3	2	1
65 Métier	5	4	3	2	1
66 Avantage concurrentiel	5	4	3	2	1
67 Valeur ajoutée	5	4	3	2	1

Décisionnel

Identité individuelle et organisationnelle

Avant

Pendant



La boîte à outils

▣ Les Moyens

- La cellule de résilience
- La cellule transversale
- La cellule de crise
- La conscience collective

▣ Les Acteurs

- Les ressources rares
- Les tuteurs de résilience
- Les Toxics Handler

▣ Les Modèles

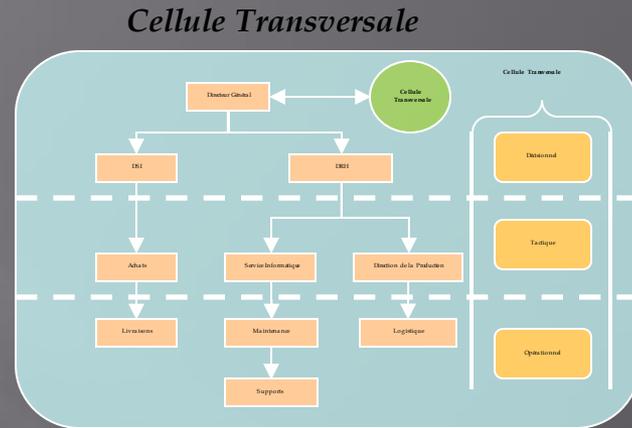
- SRS (Strategic Resiliency Scoring)
- Le CIRERO
- MIR
- Les indicateurs

utilisent

sont responsables



La conscience collective



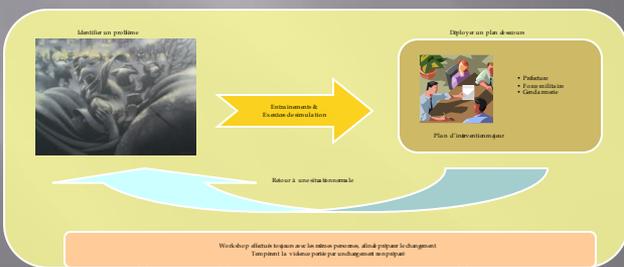
Tuteurs de résilience



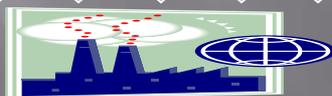
Ensemble de Modèles (SRS, Cirero, GCDR, mesure la crise)

Processus individuel	Processus Collectif	Processus Organisationnel
Remarquer	Remarquer	Remarquer au niveau de la structuration
Eprouver	Eprouver	Eprouver des émotions
Agir	Agir	Agir par la sélection des ressources rares

Cellule de crise



Identité Organisationnelle

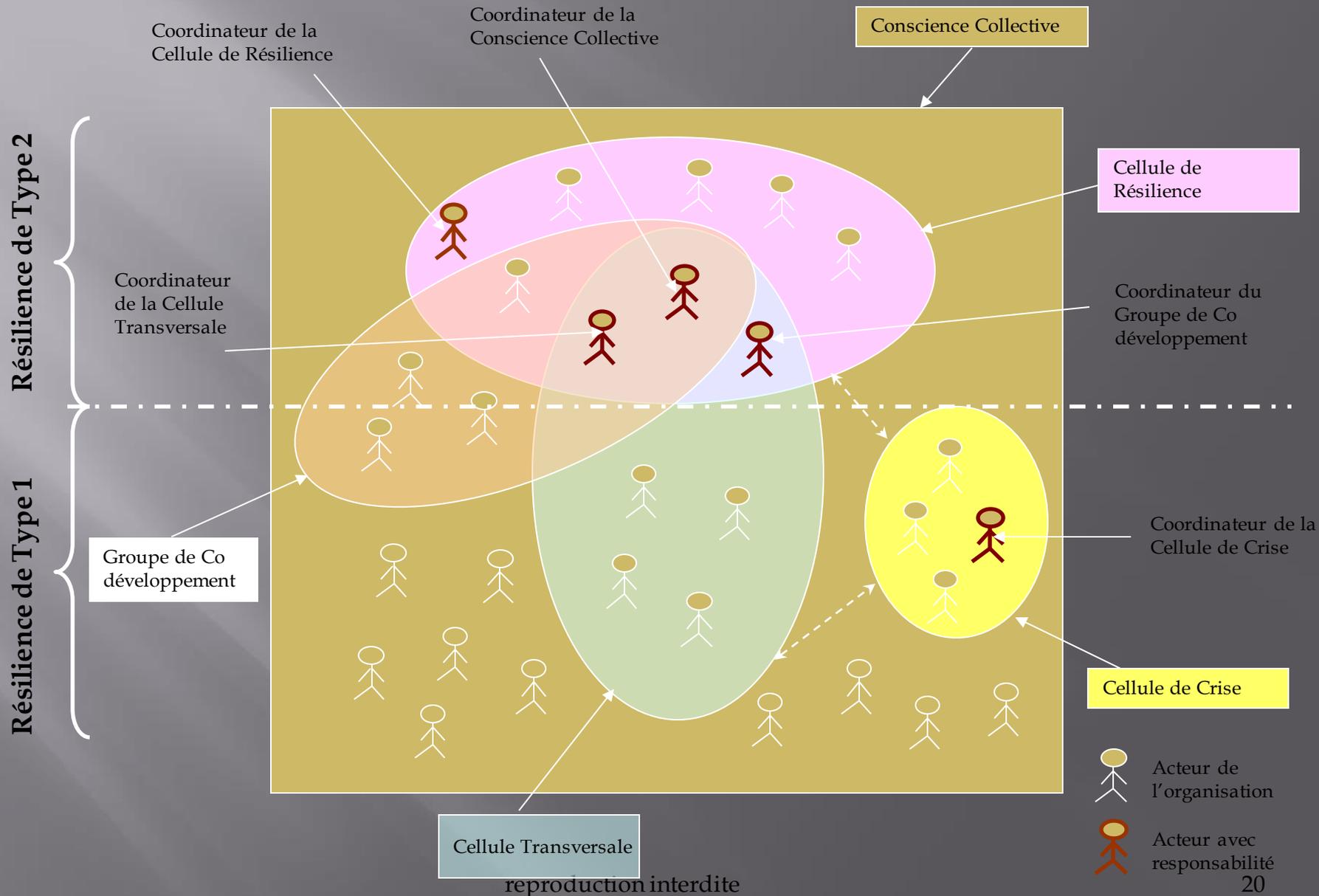


Cellule de résilience + Transversale + Crise + modèle (SRS, Cirero, GCDR) + identité organisationnelle = Conscience Collective

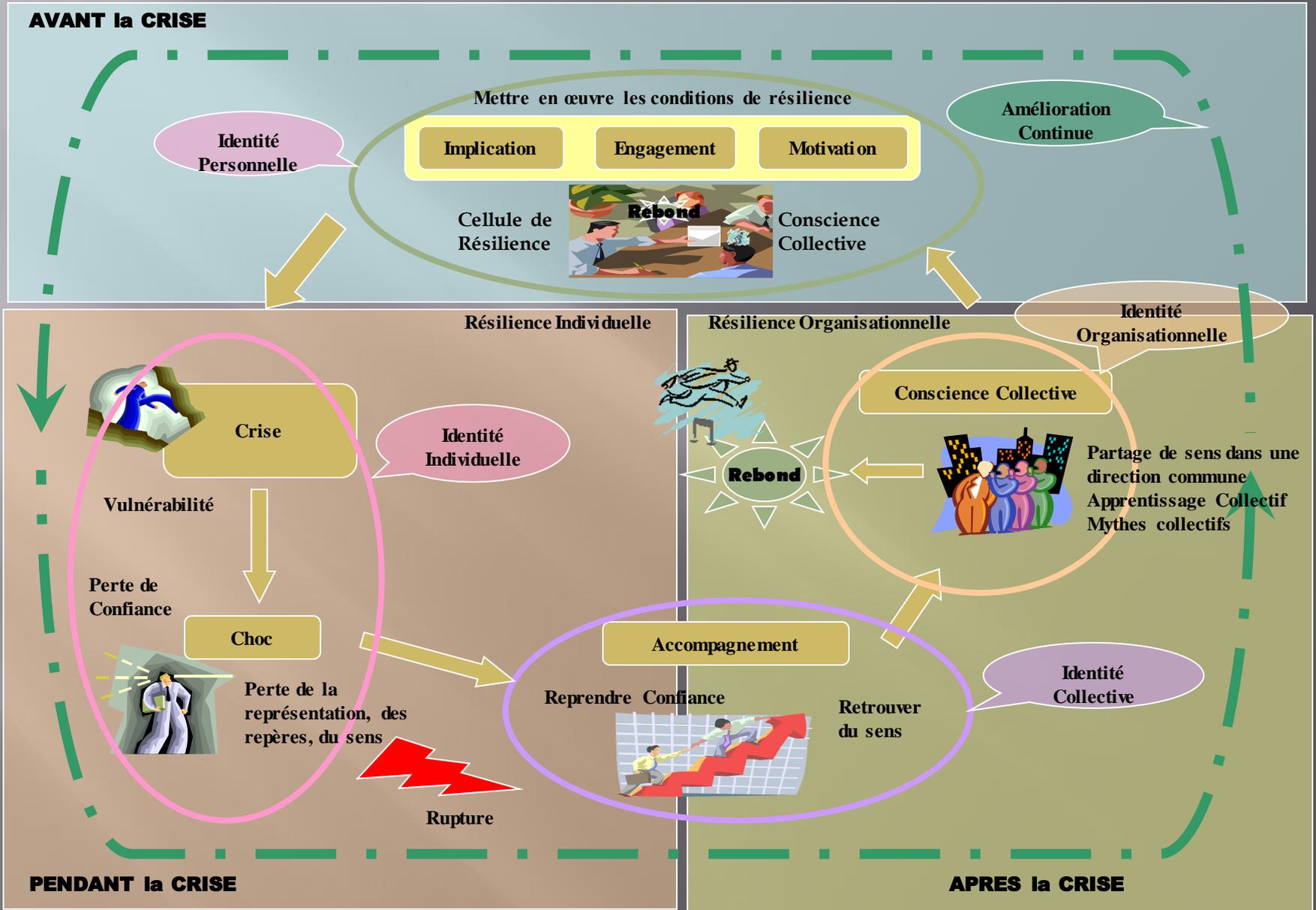
	Aucun	Très peu	Moyenne ment	Assez	Beaucoup	
1 Attitudes et Comportements individuels						
11 Attentes sociales	1	2	3	4	5	
12 Motivations individuelles	5	4	3	2	1	
13 Freinage et obstruction	1	2	3	4	5	
14 Départs	1	2	3	4	5	
15 Absentéisme	1	2	3	4	5	
16 Communication, participation au groupe	5	4	3	2	1	
17 Satisfaction exprimée	5	4	3	2	1	
18 Prise de responsabilités	5	4	3	2	1	
2 Organisation fonctionnelle de l'unité	Non	Très peu	Moyenne ment	Assez	Beaucoup	
21 Durée et aménagement du temps de travail	5	4	3	2	1	
22 Organisation du travail	5	4	3	2	1	
23 Répartition des tâches et des rôles	5	4	3	2	1	
24 Ordonnement des opérations	5	4	3	2	1	
25 Cohérence des objectifs	5	4	3	2	1	
26 Amélioration des conditions de travail	5	4	3	2	1	
27 Autonomie du personnel	5	4	3	2	1	

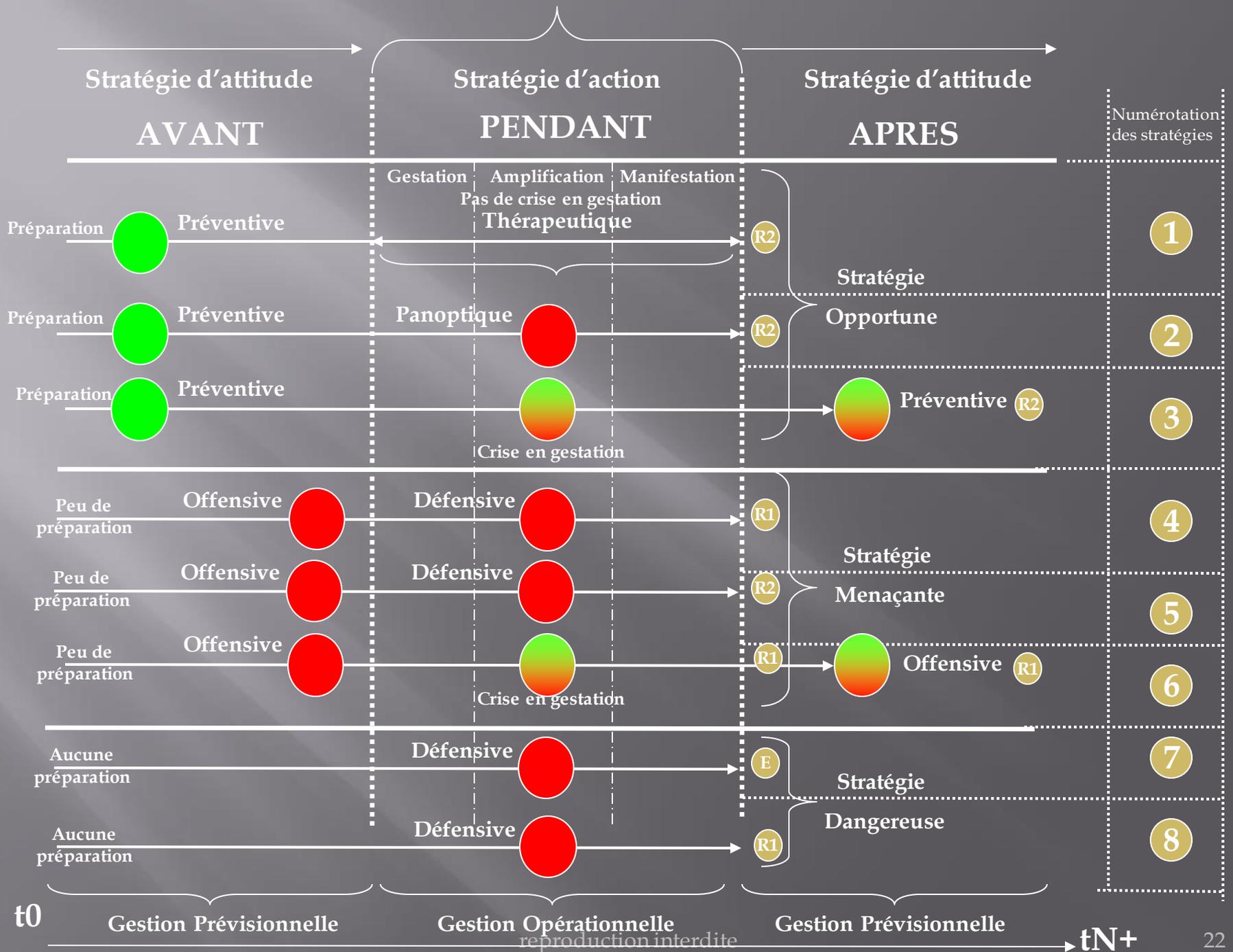
10 Organisation résiliente	10 Organisation fortement résiliente
9 « XXX » Après	9
8	8
7	7
6	6
5	5
4	4
3	3
2	2
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10 Organisation non résiliente	10 Organisation faiblement résiliente
9 « XXX » Avant	9
8	8
7	7
6	6
5	5
4	4
3	3
2	2
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Représentation parfaite de la résilience en entreprise

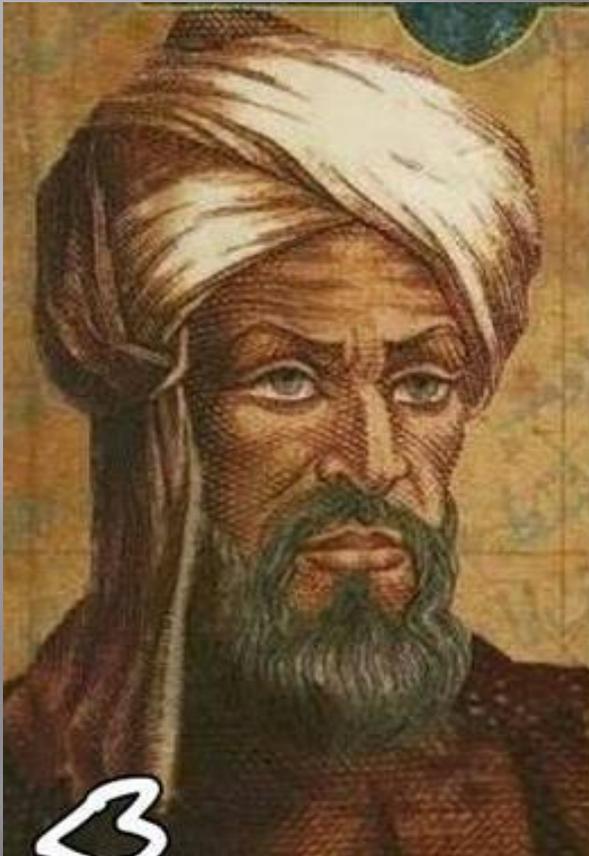


Mise en œuvre des conditions de résilience





Merveilleuse équation de l'homme !



Merveilleuse Équation de l'homme d'après Al-Khwarizmi (le père de l'algèbre) :

On interrogea le père de l'algèbre sur l'homme. Ce dernier a répondu humblement:

"Si l'homme est éthique et plein de morale, c'est = 1 ;

S'il est en plus charmant, on lui ajoute un zéro, c'est = 10 ;

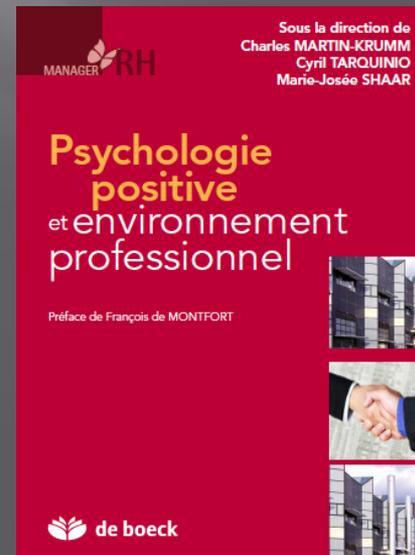
S'il est riche, on lui ajoute un autre zéro, c'est = 100 ;

S'il est d'origine noble, on lui ajoute un autre zéro et c'est = 1000 ;

Si la valeur morale (nombre 1) de cette personne disparaît, il ne lui reste que les zéros qui n'ont aucune valeur."

CONGRÈS FRANCOPHONE DE PSYCHOLOGIE POSITIVE

- ▣ Prise en charge, Education & Entreprise
- ▣ 21 et 22 Novembre 2013 à Metz
- ▣ Association Française et francophone de Psychologie Positive



Bibliographie (toxic handler)

- ▣ Teneau. La compassion en entreprise. Harmattan. (courant 2014)
- ▣ Teneau. Vers une théorie du processus de résilience organisationnelle. In Psychologie Positive, environnement professionnel. Krumm et Tarquinio. De Boeck. octobre 2013
- ▣ Teneau, Dufour. L'organisation de la compassion en entreprise, un rôle managérial émergent. Revue Management & Avenir. août 2013
- ▣ Teneau. Toxic handler, les acteurs du bonheur, en guerre contre le stress, la fatigue de compassion, l'épuisement professionnel, Les cahiers de l'Actif, octobre-novembre 2011
- ▣ Teneau. La résilience organisationnelle, comment rebondir en situation de crise, Qualité Références, décembre 2010
- ▣ Teneau, Koninckx. La résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences, éd De Boeck, mars 2010
- ▣ Teneau. Résilience et protection d'entreprise, Portail des PME, décembre 2010
- ▣ Teneau. Trajectoires de résilience, Qualité Références, juillet 2010
- ▣ Teneau. Le Toxic Handler, Business Digest, 2009
- ▣ Teneau, Koninckx. Gestion de crise, éthique et Résilience professionnelle dans Ethique professionnelle, Jean-Pierre Madoz, éditions Afnor, Paris, 2007

- ▣ Vidéo sur YouTube <http://www.youtube.com/watch?v=i7KIo38tDJ4>
- ▣ www.resilience-organisationnelle.com

De la résilience individuelle à la résilience organisationnelle : un nouveau regard sur les comportements au sein de l'organisation



Guy KONINCKX
Gilles TENEAU

Résilience organisationnelle

Toutes les organisations traversent des **turbulences et des crises**. Ces situations conduisent à des **pertes de repères et de sens**. Les identités ne sont pas épargnées. Dans de telles circonstances, comment rebondir ? Quels moyens mettre en œuvre pour favoriser la **résilience**, cette capacité à faire face à l'adversité ?

Les auteurs présentent ici le **cadre conceptuel** de la résilience, différents **modèles**, une **démarche opérationnelle** et un ensemble d'**outils appropriés**. Le **modèle CIRERO** permet de positionner les organisations sur les trajectoires de résilience. Des **stratégies particulières** sont recommandées en fonction des situations de crise.

Toute personne amenée à mettre en place des **conditions favorables** à l'**émergence de la résilience** trouvera, dans ce livre, un guide, une « boîte à outils » et une abondante source d'informations constituées par des retours d'**expériences** et des **études de cas** d'organisations amenées à affronter de sérieux bouleversements.

Compléments en ligne sur le site du CIRERO : www.resilience-organisationnelle.com



Guy Koninckx

Licencié en Sciences du travail et psychologue, Guy Koninckx bénéficie d'une large expérience dans la Direction des ressources humaines. Cela lui a permis de découvrir diverses cultures organisationnelles. Formé à la systémique, il intervient actuellement comme conseil et met son expertise au service d'organisations confrontées à la gestion du changement en accompagnant équipes et individus confrontés à des situations difficiles. Son approche vise l'émergence des ressources individuelles et organisationnelles.



Gilles Teneau

Gilles Teneau est Ingénieur en Organisation et doctorant en Sciences de gestion. Il a travaillé pendant de nombreuses années au sein de grandes sociétés pour des missions en management, en gestion de projet, en conseil et en stratégie du changement. Outre ses activités professionnelles en entreprise (SOGETI), il a également des activités universitaires. À ce titre, il est chargé d'enseignement au CNAM, à l'ISEE et à l'ISCP. Il est auteur de nombreux articles et ouvrages de management.

RESORG
ISBN 978-2-8041-1626-2
ISSN 2030-3661

www.deboeck.com



Guy KONINCKX
Gilles TENEAU

Résilience organisationnelle

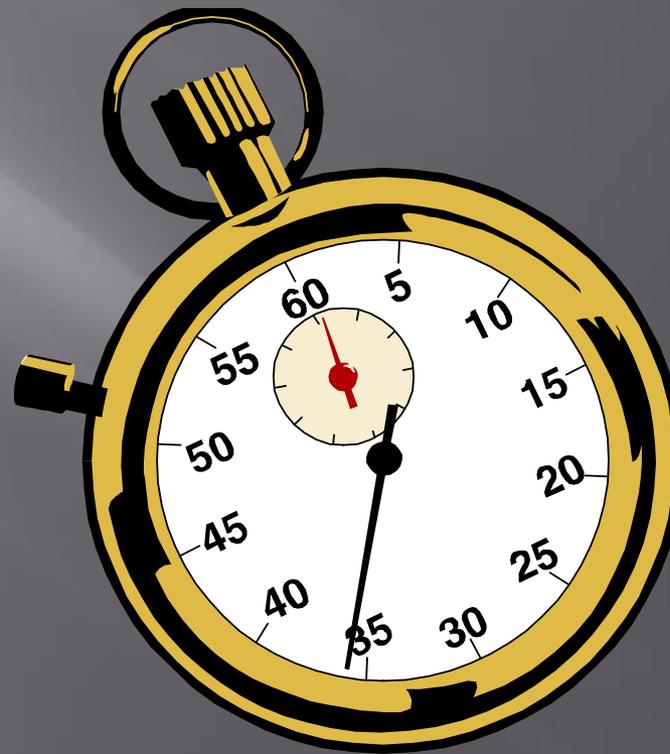
Résilience organisationnelle

Rebondir face aux turbulences



de boeck

THE END



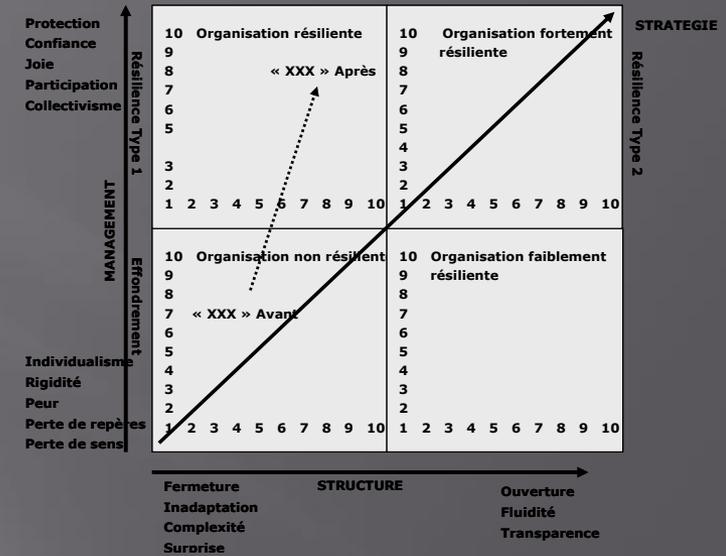
MIR

INDICATEURS

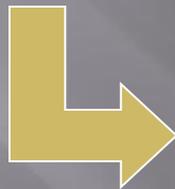


Périodes	Trajectoires	Management	Stratégie	Structure
AVANT	Effondrement	Peur des gens	Individualisme Chacun pour soi	Fermeture
	Type 1	Dogme puissant	Complexité	Repli
	Type 2	Coopération interne	Circularité Lier et relier	Ouverture
PENDANT	Effondrement	Perturbation	Repli collectif	Fermeture
	Type 1	Crise brutale	Hésitations	Homéostasie
	Type 2	Flexibilité	Proactivité	Réorganisation
APRES	Effondrement	Fuite	Séparation	Perte
	Type 1	Changement d'identification	Nouveaux principes	Évolution de l'identité organisationnelle
	Type 2	Satisfaction	Adaptation	Révolution de l'identité organisationnelle

MODELE CIRERO



MIR



	MIR	MANAGEMENT	STRATEGIE	STRUCTURE
AVANT	Effondrement	<i>peur des gens</i>	<i>individualisme</i>	<i>Fermeture</i>
		remous psychologique	forte culture	cloisonnement
	R1	perte de repères	Pas de partage de savoir	ignorance des changements détectés
		travail sans arrêt		absence de communication entre service
PENDANT	Effondrement	<i>dogme puissant</i>	<i>complexité</i>	<i>Repli</i>
		importance de la formation	organisation intégrée	normes fortes
	R2	perte d'adaptation	décalage de la stratégie	rites précis
		culture puissante	peu d'ouverture à l'extérieur	rigidité
APRES	Effondrement	<i>coopération interne</i>	<i>circularité lier et relier</i>	<i>Ouverture</i>
		partenariat	prévoyant sur l'avenir	veille stratégique
	R1	sourcing	partie prenante	être à l'écoute de tous
		travailler ensemble	transversalité	
APRES	Effondrement	<i>perturbation</i>	<i>repli collectif</i>	<i>Obstruction</i>
		scandale	atteinte de la marque	structure inadaptée
	R1	éthique	perte d'identité	se voiler la face
		stress	VOI	
APRES	Effondrement	<i>crise brutale</i>	<i>hésitations</i>	<i>Homéostasie</i>
		valeurs condamnées au déclin	suppression du plan stratégique	adapté à un certain environnement
	R1	orgueil	décision longtemps réfléchies	carcan
		imprévoyance de la crise	attendre pour changer	adaptation limitée
APRES	Effondrement	<i>flexibilité</i>	<i>proactivité</i>	<i>Réorganisation</i>
		capacité d'affronter les épreuves	anticipation	redéploiement
	R1	réallocation des ressources	cellule d'observation	bonne transition
		deuil	planification	
APRES	Effondrement	<i>fuite</i>	<i>séparation</i>	<i>Perte</i>
		démision	procès	implosion
	R1	crise de confiance	deuil du nom	perte de contrôle
		deuil	se séparer d'un ou plusieurs services	vente de l'organisation ou d'une partie
APRES	Effondrement	<i>changement d'identification</i>	<i>nouveaux principes</i>	<i>Évolution de l'identité organisationnelle</i>
		crise de culture	perte des principes	changement d'environnement
	R1	garder les valeurs profondes	attachement au nom	nouvelle identité
		nouvel identité	subir le changement	mise en place ou nouveau processus de travail
APRES	Effondrement	<i>satisfaction</i>	<i>adaptation</i>	<i>Révolution de l'identité organisationnelle</i>
		capital humain	agilité	transformation de l'identité
	R1	bien être	innovation	markés émergents
		culture organisationnelle	réactivité	changement de structure



La cellule de résilience (avant la crise)



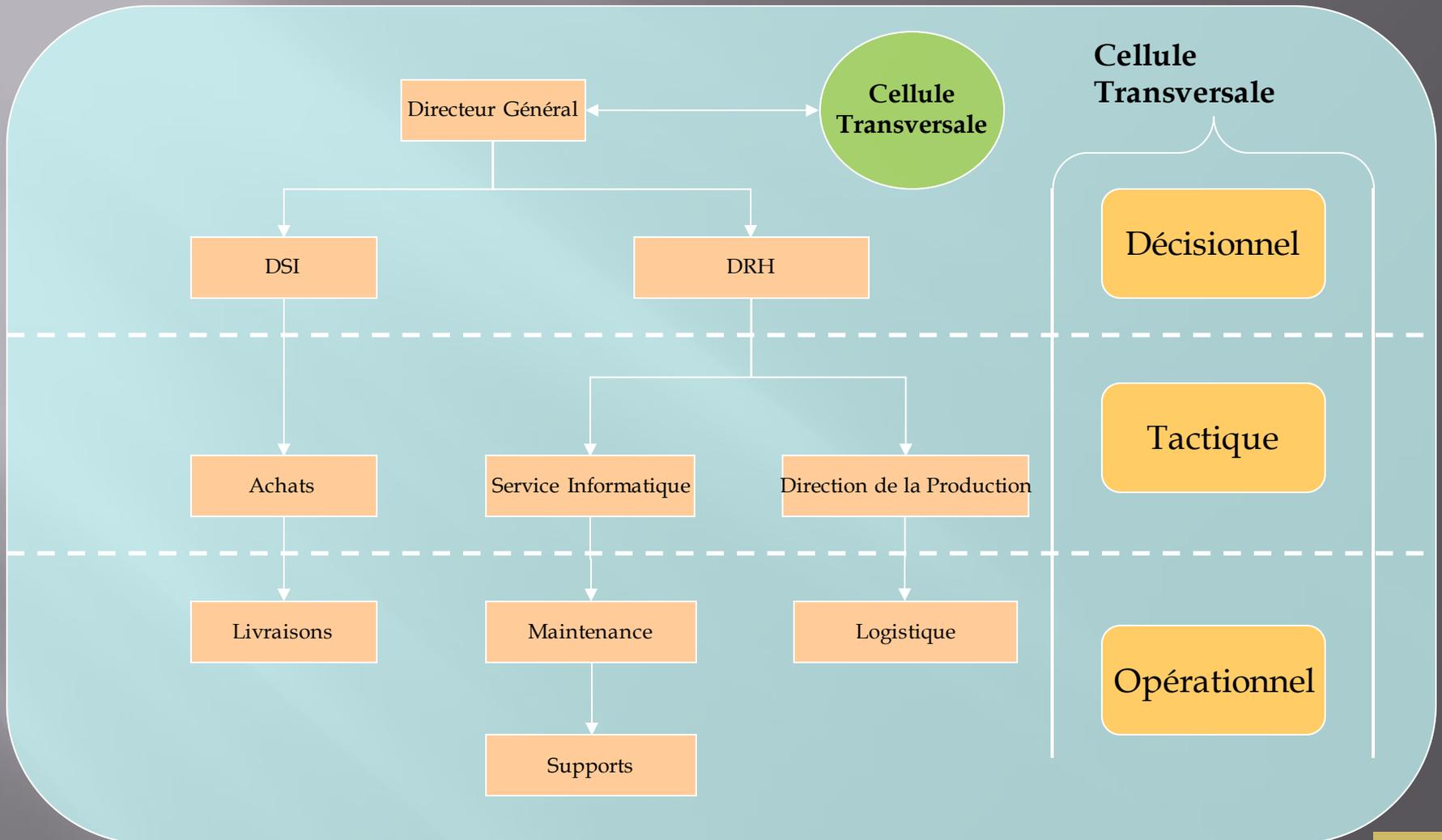
Direction



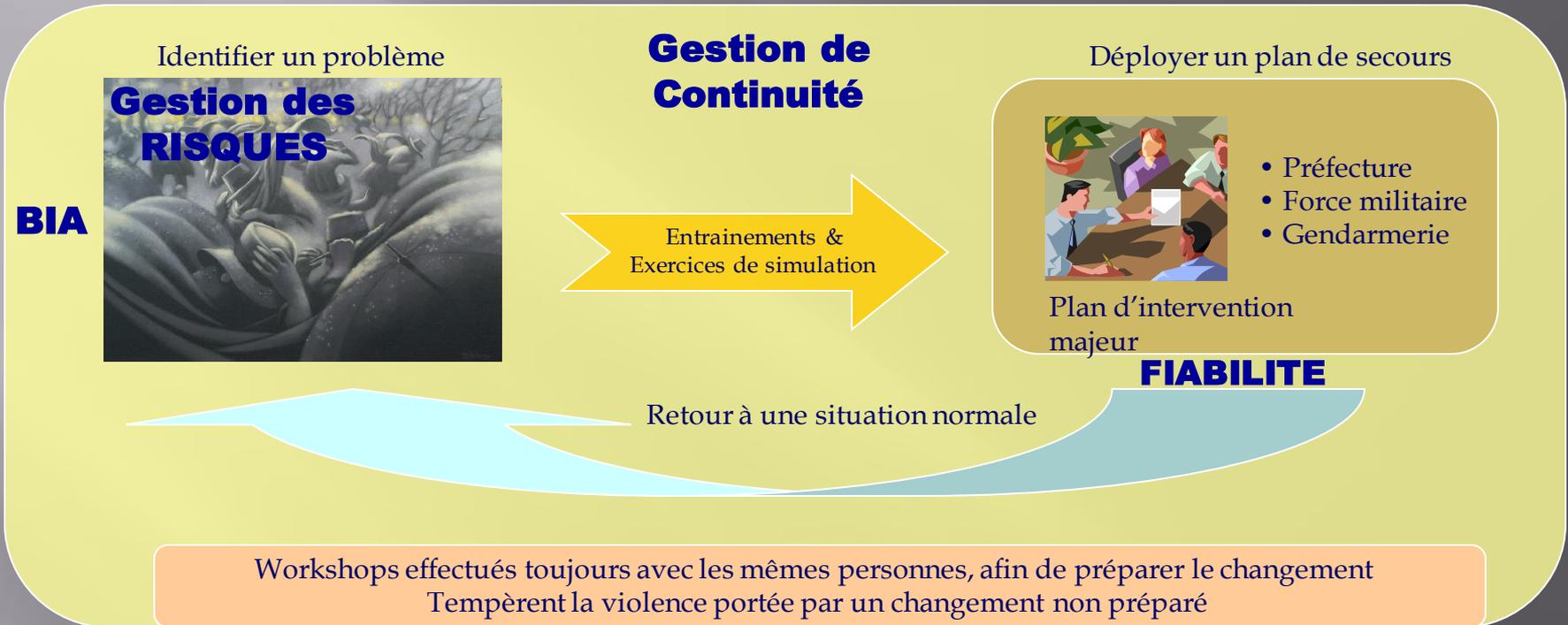
Retour à une situation normale



La cellule transversale (avant la crise)



La cellule de crise (pendant la crise)



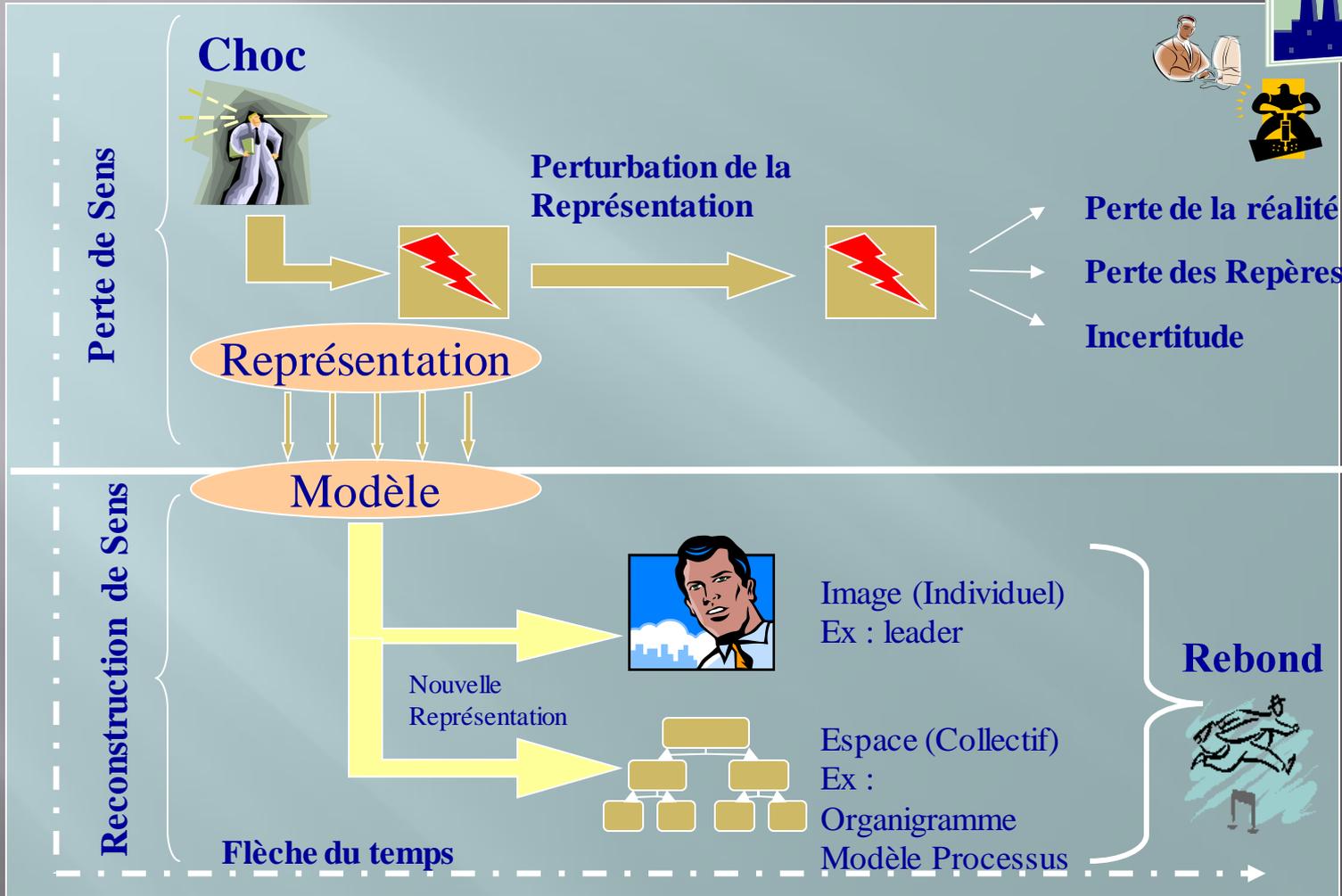
Modèle du Choc



Chaos

Rupture

Valeur



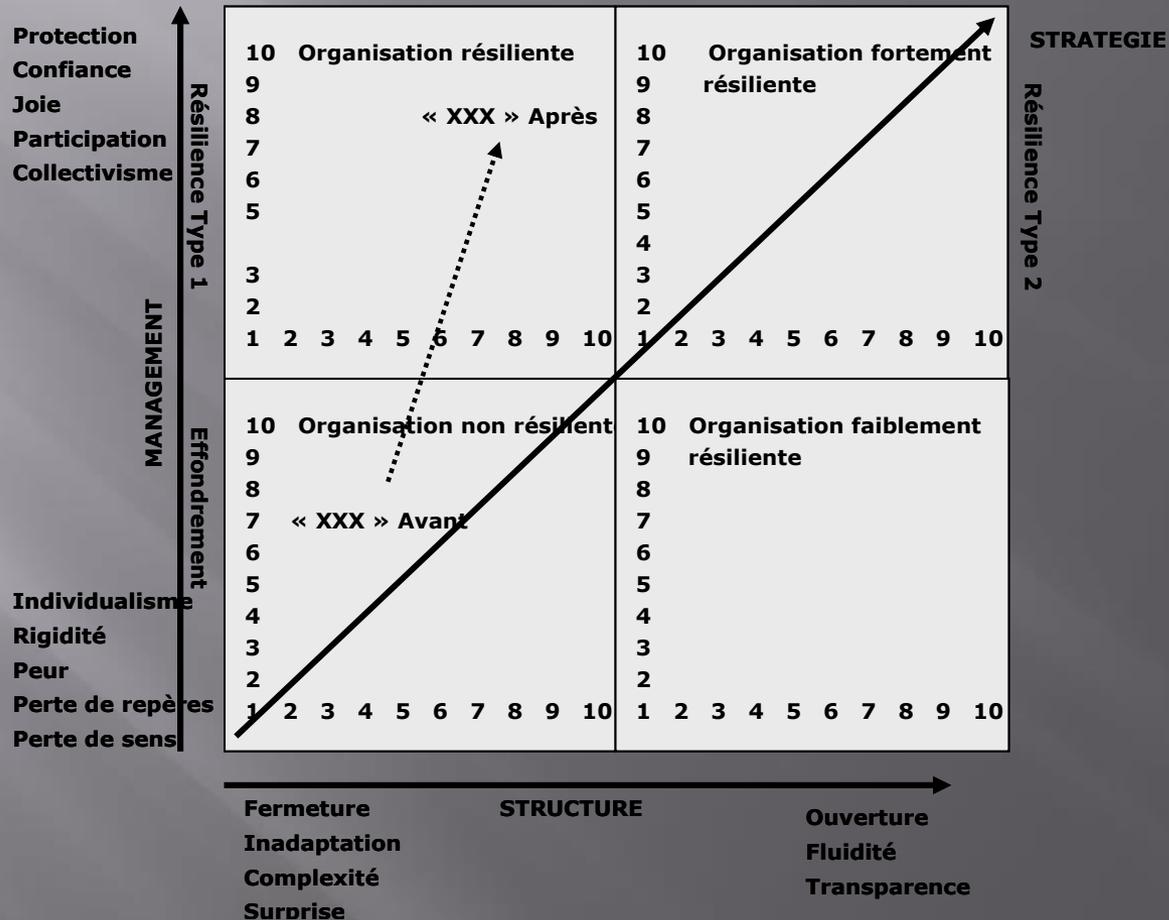
Interne

Externe





Le modèle CIRERO



Les modèles - Les Indicateurs

Analyse



Périodes	Trajectoires	Management	Stratégie	Structure
AVANT	Effondrement	Peur des gens	Individualisme Chacun pour soi	Fermeture
	Type 1	Dogme puissant	Complexité	Repli
	Type 2	Coopération interne	Circularité Lier et relier	Ouverture
PENDANT	Effondrement	Perturbation	Repli collectif	Fermeture
	Type 1	Crise brutale	Hésitations	Homéostasie
	Type 2	Flexibilité	Proactivité	Réorganisation
APRES	Effondrement	Fuite	Séparation	Perte
	Type 1	Changement d'identification	Nouveaux principes	Évolution de l'identité organisationnelle
	Type 2	Satisfaction	Adaptation	Révolution de l'identité organisationnelle





RESSOURCES RARES



1/4





Ressources rares

- ▣ A l'origine de la théorie des ressources Wernerfelt (1984) et Barney (1991), cette théorie a été particulièrement développée dans le domaine du **management stratégique**.
- ▣ Selon cette approche une entreprise base son développement sur des **ressources stratégiques** qui sont difficilement imitables, substituables et échangeables (Arregle, 1996).





Modèle VRIO

- ▣ Créatrice de **Valeur**
 - Améliore la qualité de l'entreprise
 - Aide à saisir des opportunités
 - Apte à neutraliser les menaces
- ▣ **Rareté**
 - Le mouton à 5 pattes avec une queue rouge
- ▣ Difficilement **Imitable**
 - Unique
 - Tout le monde le veut
- ▣ Utilisée par l'**Organisation**
 - L'entreprise doit être organisée pour accueillir ce type de ressource





Caractéristiques

- ▣ Une parfaite gestion du risque (Hill, 1987)
- ▣ Une gestion du changement
- ▣ Une Confiance en eux
- ▣ Des innovateurs sûrs d'eux
 - culture de visionnaire qui se caractérise par des résultats imprévus,
- ▣ De grandes intuitions
 - visions de ce que l'on souhaite réaliser
- ▣ Des acteurs réseaux (Filion, 1999)



Des tuteurs de résilience



Désignés ou de fait

Représentant du changement
Coordinateur de la cellule de résilience
Coordinateur de la cellule transversale

Spontanés

Les alliés
Les amis

les tuteurs de résilience

Potentiels

Les Toxic Handlers

Choisis

Coordinateur de la cellule de crise
Les coaches
Les consultants en RH

Méconnus

Certains collègues de travail



Toxics Handler - Idéal type

Porteur de Souffrance



C'est un révélateur dans une relation interindividuelle qui a pour effet de libérer les énergies et de faciliter la résilience



Capacité à se situer au niveau des sentiments

Donner du sens aux événements

Capacité d'acceptation inconditionnelle de l'autre

Capacité d'écoute active (écoute, reformulation)

Douceur dans la relation

Registre du pouvoir personnel absent

Capacité d'engagement

Capacité d'empathie





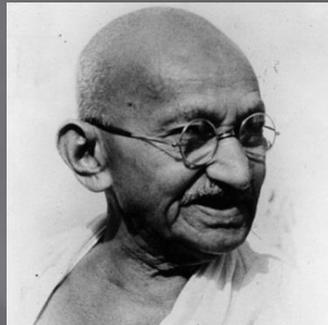
Repérage du Toxic Handler

Typologie

- Type 1 (confiance)
 - Sympathie
- Type 2 (souffrance)
 - Empathie
- Type 3 (compassion)
 - Compassion

Profession et type

- Type 1 entreprise
- Type 2 social
- Type 3 ong
- Type 4 ?



Comment devenir un Toxic Handler



Je ne suis pas du type 3
comment je peux le devenir

- ▣ Passage par la souffrance
- ▣ Ecouter sa petite voie
- ▣ Rapport à soi-même
- ▣ Son histoire personnel

Pleine conscience

- Arrêter, Regarder, Respirer, Ecouter, Toucher
- Exercice du scanner

- ▣ Que se passe t-il dans une entreprise sans toxic handler
- ▣ Je n'ai pas de toxic handler où puis-je en trouver
- ▣ En Famille avec son conjoint, ses enfants, avec ses Amis
- ▣ Au sein d'un groupement, une association



	MIR	MANAGEMENT	STRATEGIE	STRUCTURE
AVANT	Effondrement	<i>peur des gens</i>	<i>individualisme</i>	<i>Fermeture</i>
		remous psychologique	forte culture	cloisonnement
		perte de repères	Pas de partage de savoir	ignorance des changements détectés
		travail sans arrêt		absence de communication entre service
	R1	<i>dogme puissant</i>	<i>complexité</i>	<i>Repli</i>
		importance de la formation	organisation intégrée	normes fortes
		perte d'adaptation	décalage de la stratégie	rites précis
	R2	culture puissante	peu d'ouverture à l'extérieur	rigidité
		<i>coopération interne</i>	<i>circularité lier et relier</i>	<i>Ouverture</i>
partenariat		prévoyant sur l'avenir	veille stratégique	
PENDANT	Effondrement	sourcing	partie prenante	être à l'écoute de tous
		travailler ensemble	transversalité	
		<i>perturbation</i>	<i>repli collectif</i>	<i>Obstruction</i>
	R1	scandale	atteinte de la marque	structure inadaptée
		ethique	perte d'identité	se voiler la face
		stress	VOI	
		<i>crise brutale</i>	<i>hésitations</i>	<i>Homéostasie</i>
	R2	valeurs condamnées au déclin	suppression du plan stratégique	adapté à un certain environnement
		orgueil	décision longtemps réfléchies	carcan
imprévoyance de la crise		attendre pour changer	adaptation limitée	
APRES	Effondrement	<i>flexibilité</i>	<i>proactivité</i>	<i>Réorganisation</i>
		capacité d'affronter les épreuves	anticipation	redéploiement
		réallocation des ressources	cellule d'observation	bonne transition
	R1		planification	
		<i>fuite</i>	<i>séparation</i>	<i>Perte</i>
		démission	procès	implosion
		crise de confiance	deuil du nom	perte de contrôle
	R2	deuil	se séparer d'un ou plusieurs services	vente de l'organisation ou d'une partie
		<i>changement d'identification</i>	<i>nouveaux principes</i>	<i>Evolution de l'identité organisationnelle</i>
crise de culture		perte des principes	changement d'environnement	
R2	garder les valeurs profondes	attachement au nom	nouvelle identité	
	nouvel identité	subir le changement	mise en place ou nouveau processus de travail	
	<i>satisfaction</i>	<i>adaptation</i>	<i>Révolution de l'identité organisationnelle</i>	
	capital humain	agilité	transformation de l'identité	
R2	bien être	innovation	marchés émergents	
	culture organisationnelle	réactivité	changement de structure	



Tableau de bord de la crise



Opérationnel

Stratégique

1	Attitudes et Comportements individuels	Aucun	Très peu	Moyenne ment	Assez	Beaucoup
11	Attentes sociales	1	2	3	4	5
12	Motivations individuelles	5	4	3	2	1
13	Freinage et obstruction	1	2	3	4	5
14	Départs	1	2	3	4	5
15	Absentéisme	1	2	3	4	5
16	Communication, participation au groupe	5	4	3	2	1
17	Satisfaction exprimée	5	4	3	2	1
18	Prise de responsabilités	5	4	3	2	1
2	Organisation fonctionnelle de l'unité	Non	Très peu	Moyenne ment	Assez	Beaucoup
21	Durée et aménagement du temps de travail	5	4	3	2	1
22	Organisation du travail	5	4	3	2	1
23	Répartition des tâches et des rôles	5	4	3	2	1
24	Ordonnancement des opérations	5	4	3	2	1
25	Cohérence des objectifs	5	4	3	2	1
26	Amélioration des conditions de travail	5	4	3	2	1
27	Autonomie du personnel	5	4	3	2	1

3	Règles légales	Non	Très peu	Moyen nement	Assez	Import ante
31	Horaires différentes dans l'organisation	1	2	3	4	5
32	Politique de rémunération	5	4	3	2	1
33	Participation des salariés	5	4	3	2	1
34	Hygiène et sécurité	5	4	3	2	1
35	Politique de promotion	5	4	3	2	1
36	Niveau d'information	5	4	3	2	1
37	Formation	5	4	3	2	1
38	Représentants du personnel, syndicats	5	4	3	2	1
4	Objectifs généraux de l'organisation	Non	Très peu	Moyen nement	Assez	Import ante
41	Croissance	5	4	3	2	1
42	Maximisation du profit, des ventes	5	4	3	2	1
43	Maximisation de la satisfaction	5	4	3	2	1
44	Qualité du service rendu	5	4	3	2	1
45	Plein emploi	5	4	3	2	1
46	Indépendance, autonomie	5	4	3	2	1
47	Innovation	5	4	3	2	1

5	Valeur ajoutée de l'organisation	Aucun	Très peu	Moyen nement	Assez	Import ant
51	Délais	1	2	3	4	5
52	Conduite du changement	5	4	3	2	1
53	Relations avec les parties prenantes	5	4	3	2	1
54	Responsabilité sociale de l'entreprise	5	4	3	2	1
55	Niveau de la qualité	5	4	3	2	1
56	Justesse de la métrologie	5	4	3	2	1
57	Planification	5	4	3	2	1
6	Vision	Fiable	Très peu	Moyen nement	Assez	Bénéfi que
61	Prévision de rachat	5	4	3	2	1
62	Coût de la stratégie	1	2	3	4	5
63	Croissance	5	4	3	2	1
64	Production	5	4	3	2	1
65	Métier	5	4	3	2	1
66	Avantage concurrentiel	5	4	3	2	1
67	Valeur ajoutée	5	4	3	2	1

Décisionnel