

---

# La résilience organisationnelle : essai d'une définition

CIRERO



---

**Gilles Teneau – CNAM**

Centre d'Investigation et de Recherche Expérimentale  
en Résilience Organisationnelle

---

# Présentation

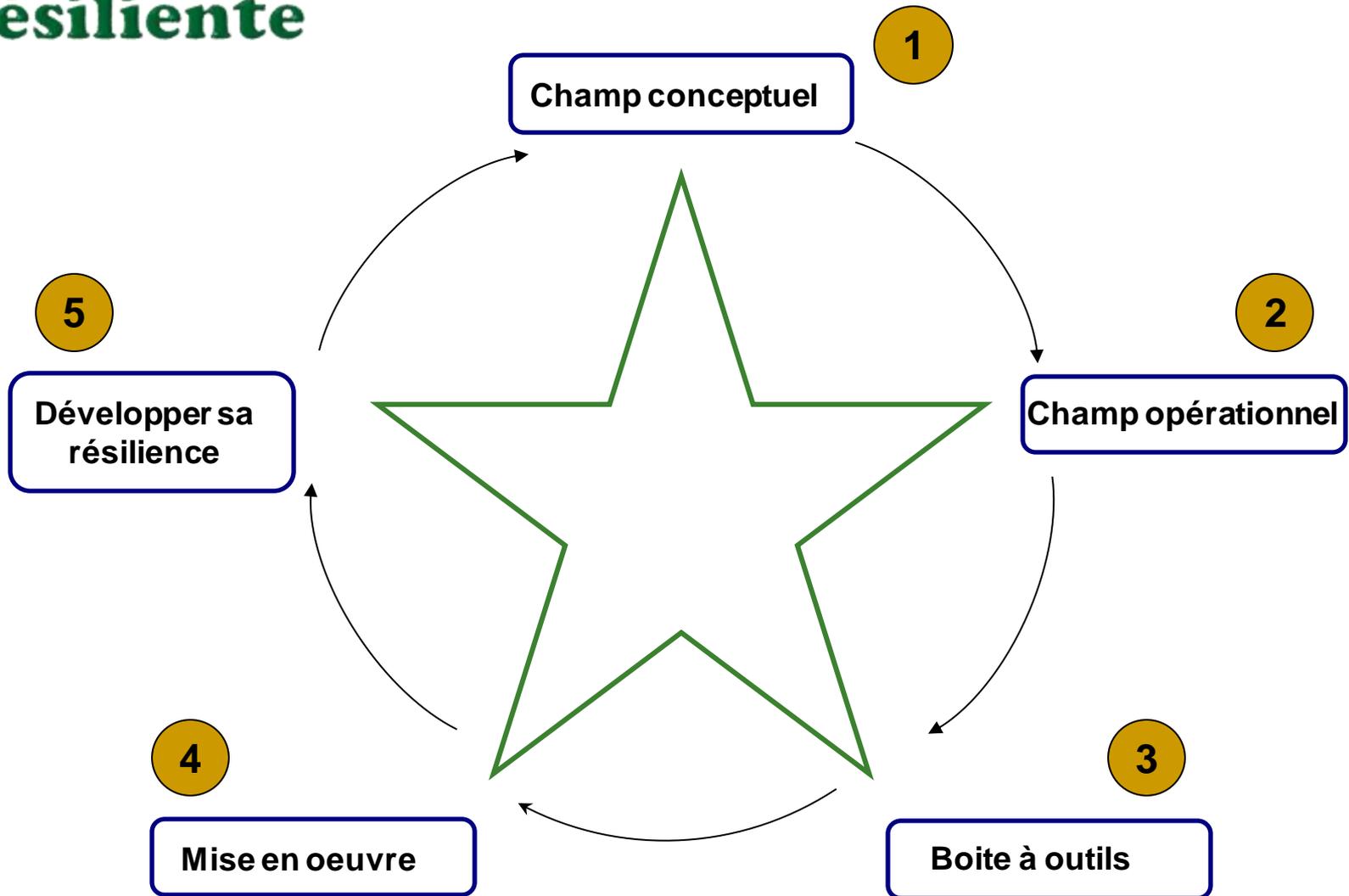
**Gilles Teneau – [gilles\\_teneau@yahoo.fr](mailto:gilles_teneau@yahoo.fr)**

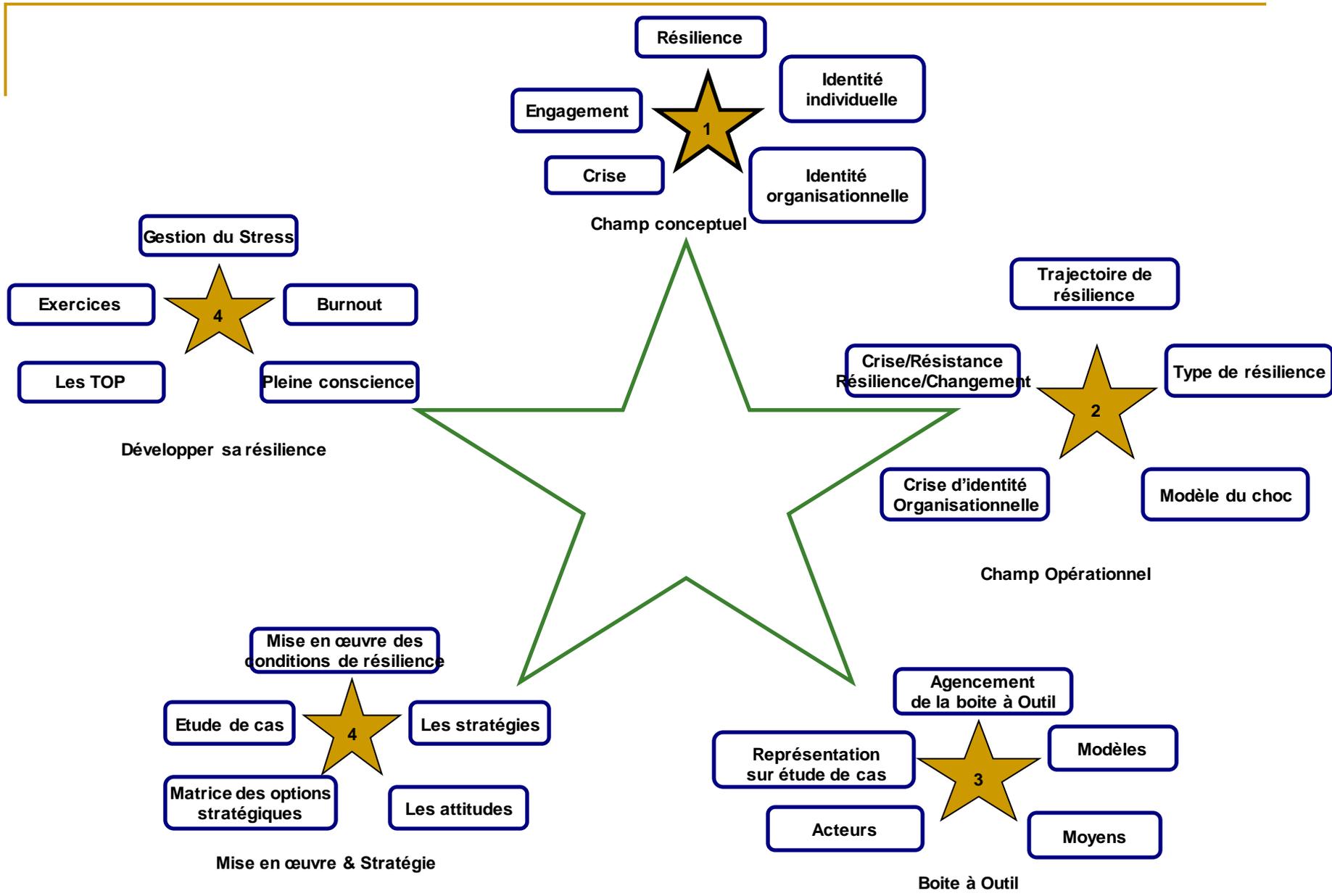
- Docteur en sciences de gestion
- Conseiller de recherches FBS Amiens
- Enseignant au CNAM
- Président de CIRERO (centre d'investigation et de recherches en résilience organisationnelle)
- Consultant et formateur en management
- Auteur de nombreux ouvrages
  - Empathie et compassion en entreprise, ISTE, 2014
  - La gestion des risques, Harmattan, 2013
  - Résistance aux changements organisationnelle, Harmattan, 2011
  - Résilience organisationnelle, De Boeck, 2010

# Objectifs du séminaire

- Principe de la résilience organisationnelle
- La boîte à outil
- Mettre en place les conditions de résilience organisationnelle
- Comprendre les indicateurs de tension (Stress, Burn out...),
- Développer sa résilience individuelle

# Le pentagramme de l'entreprise résiliente





# Partie 1 – Théories et concepts

- Les **bouleversements** véhiculés au sein de l'organisation interpellent l'individu.
- En fonction de l'intensité des **turbulences**, ils peuvent prendre des allures de **crise**.
- La personne est sollicitée au niveau de son **identité personnelle et individuelle**
- L'identité n'est pas figée, la **crise d'identité** est une situation de trouble individuel profond, qui marque une période de **transition**.
- A partir du moment où l'identité vacille, elle entre en crise et une **perte d'appartenance** s'installe.
- Comment est vécue l'identité avec le **collectif**, au sein d'une entreprise.
- L'identité organisationnelle est interpellée à son tour, qu'elle est la nature de la **crise d'identité organisationnelle**.
- Au cours de cette période de turbulences un choix se présente :
  - **se replier** sur soi et laisser l'événement prendre toute la place
  - **exploiter sa capacité de résilience** pour l'affronter et saisir l'opportunité de **rebondir**.
- Dans ce contexte, on peut observer l'émergence d'une sorte de « contrat psychologique » dans lequel l'individu et l'organisation peuvent s'investir différemment, à savoir l'**engagement**.
- Celui-ci s'articule sur un partenariat « **motivation-émotion-pensée** ». Nous ouvrons ainsi des voies complémentaires aux théories du comportement organisationnel.

# La résilience organisationnelle

- La résilience est une porte ouverte à la **reconstruction de l'identité**.
- Dans le langage courant, la résilience se définit comme « **l'art de rebondir** ».
- Nous décrivons la résilience en tant que **processus** et rassemblons les conditions favorables à l'émergence de la résilience au sein de l'organisation.
- Il existe des liens entre la **gestion du changement et la résilience**
- Partant de la **survenance d'un choc** ou d'un bouleversement au sein de l'organisation, nous allons examiner ce qui se produit.
- Nous allons identifier :
  - les phases de **rupture**
  - Observer le **cycle de vie de la crise**
  - Apprécier les processus de **structure, de stratégie et de management**
  - Etudier les **résistances** face à un choc
- La crise peut adopter des formes différentes : le **choc**, la **tension** ou la **surprise**.
- En situation de crise les individus sont aux prises avec **le sens**, sa déconstruction et sa re-construction.
- Plusieurs formes de rebond sont possibles en situation de crise: **l'effondrement et la résilience**.

# Partie 2 – Outils et mise en œuvre

- Notre travail vise la **mise en place des conditions de résilience**.
- Pour évoluer sur les trajectoires de la résilience il peut être utile de disposer d'une **boîte à outils**, fait de moyens, de modèles et d'acteurs
- Certains outils sont plus appropriés en fonction de **l'ampleur des turbulences** et de la phase de la crise.
- D'autres sont plus en adéquation avec la résilience à un niveau **individuel, collectif ou organisationnel**.
- Le processus de résilience peut s'appuyer sur le déploiement de la **conscience collective**, de la **cellule de résilience** et de la **cellule transversale**, une sorte de veille organisationnelle.
- Parmi les outils figure le « **Strategic Resiliency Scoring** » SRS ; il permet d'apprécier le niveau de résilience individuel et organisationnel.
- L'ensemble des éléments proposés est utilisé pour la mise en œuvre des conditions de résilience. Il s'agit de répondre en priorité à quatre questions. **Quand intervenir ? Quel outil utiliser ? De quelle manière intervenir ? Qui doit intervenir ?**
- Toutefois, ces outils sont à articuler avec les **options stratégiques**. Selon le cycle de vie de la crise, la stratégie à adopter pour la mise en œuvre de la résilience sera différente.
- Une **étude de cas** confrontées à de sérieux bouleversements et traversant des périodes de turbulences illustrera notre approche.

---

# **Jour 1**

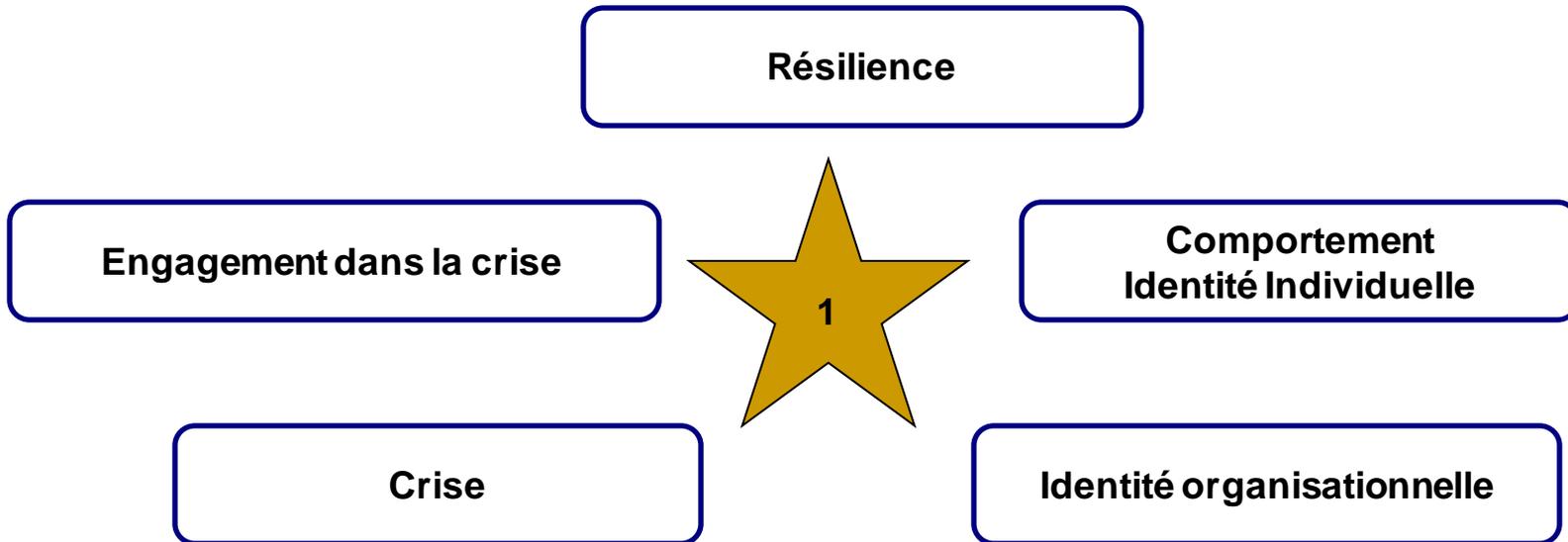
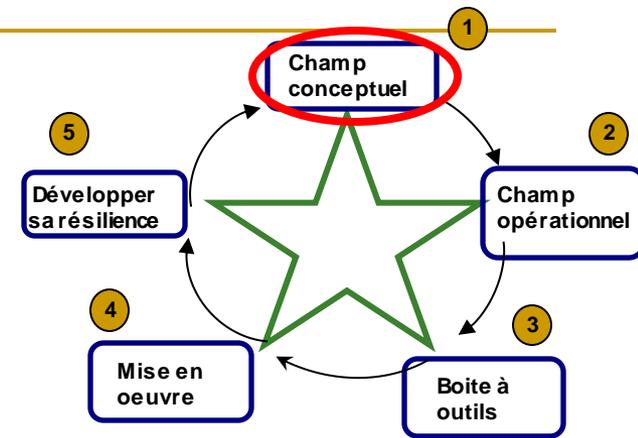
# **Théorie et concept de la**

# **résilience**

---

Matin

# Champ Conceptuel



# Comment définir la « Résilience » ?

La résilience = la capacité de

→ personne

→ groupe(s)

→ système(s)

à se projeter



dans l'avenir

en dépit

événements déstabilisants,  
conditions de vie difficiles,  
traumatismes sévères



# La résilience

Résilience

Engagement

Identité individuelle

Crise

Identité organisationnelle

Systeme



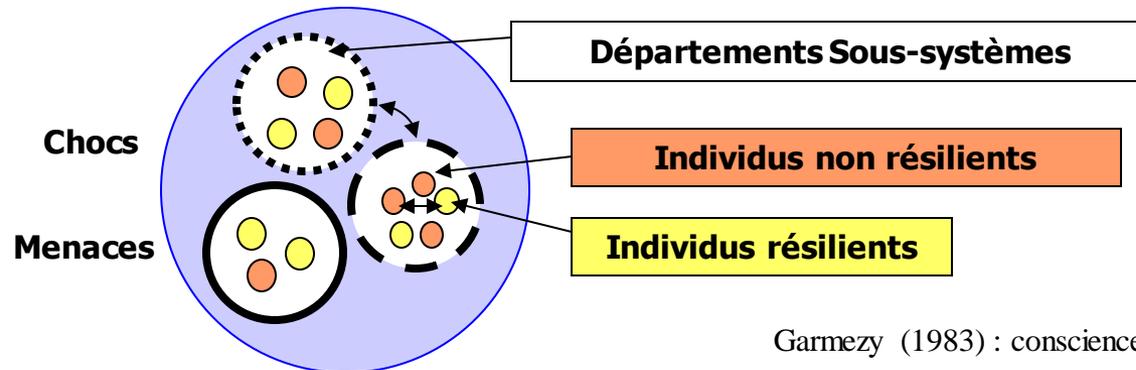
Aptitude à continuer à fonctionner même si un ou plusieurs composants sont hors de fonctionnement

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



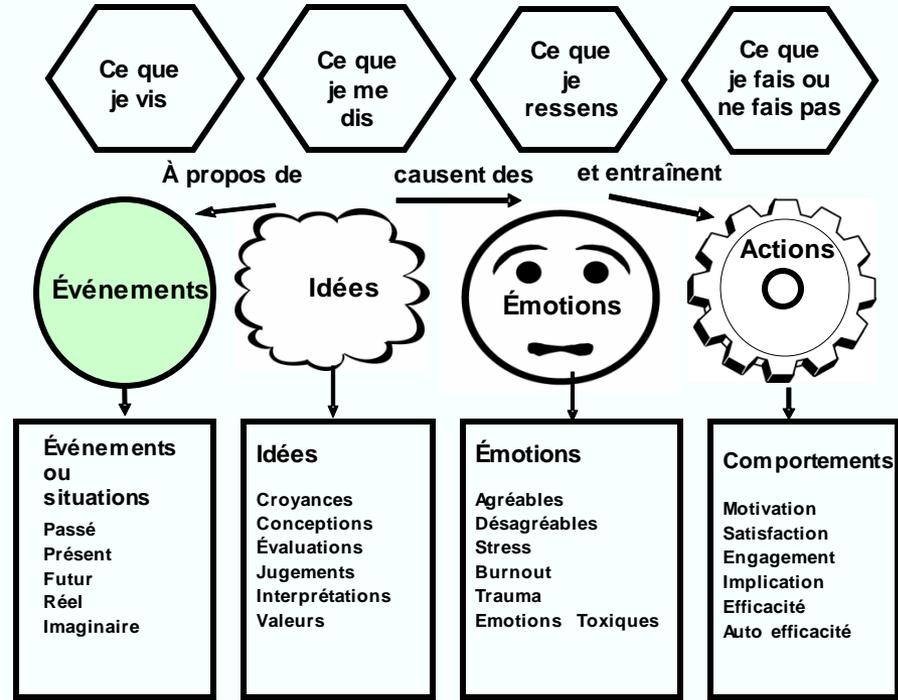
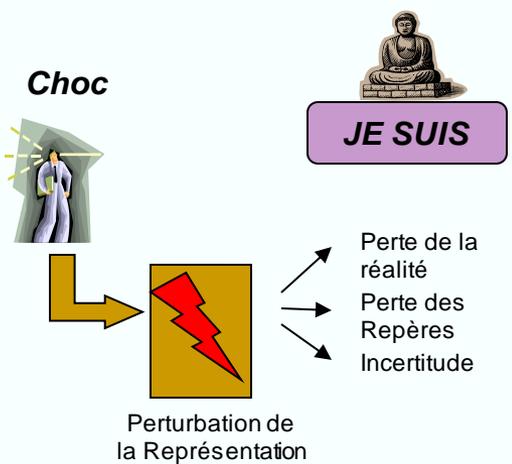
Capacité d'une organisation à se reconstruire après une crise

Garnezy (1983) : conscience de son efficacité

Cyrułnik (1999) : capacité pour anticiper

Weick (1995) : construction de sens

# Identité individuelle et organisationnelle



Déconstruction du sens

Frijda (1986) ; Ekman (1992) : émotions et comportements, les sentiments  
Fineman, Bolton (2000) : émotion, élément essentiel de la vie organisationnelle



Reconstruction du sens

Ensemble des perceptions des acteurs (déconstruction de l'identité en cas de crise)  
représentation interdite

Seligman (2003) : perspective positive des émotions au travail

# Identité

Résilience

Engagement

Crise



Identité individuelle

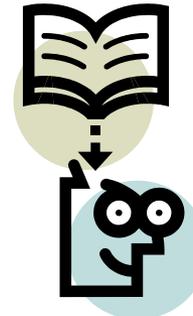
Identité organisationnelle

## Motivation

M - E - I



## Pensée



Modèles mentaux

Réalités

Scénarios

## Emotions



Sentiment

Empathie

Compassion

# L'Identité Organisationnelle

Résilience

Engagement

Crise



Identité individuelle

Identité organisationnelle

Champs théoriques de l'identité individuelle et sociale

Qui sommes-nous en tant qu'organisation ?  
Identification Sociale  
(construction de sens)



Construction Subjective et Intersubjective des membres d'une organisation à propos de l'identité d'une organisation

Identité Organisationnelle

Paradigme Interprétatif Constructiviste

**IDENTITE**  
**Organisationnel**

Management  
Structure  
Stratégie



Identité Organisationnelle = Identité Individuelle et Groupale

Interaction



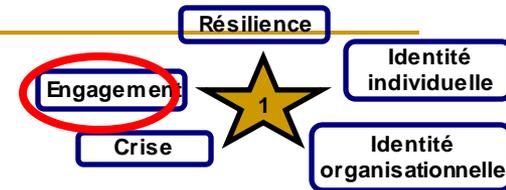
# Crise



- Le mot « crise » se traduit en chinois par la combinaison de deux idéogrammes :
  - ❑ WEI signifiant danger
  - ❑ JI signifiant opportunité et chance
- Face à une crise, nous avons la liberté de choisir :
  - ❑ Se replier sur soi et laisser ainsi le danger prendre toute la place
  - ❑ Exploiter sa capacité résiliente pour la surmonter et ainsi saisir l'opportunité de ... rebondir !



# Catégories de Crises



## ■ Crises individuelles

- Pulsionnel
- Moral
  - Attraction-attraction
  - Attraction-répulsion
  - Répulsion-répulsion

## ■ Crises collectives

- Individu-autrui
- Individu-structure sociale

## ■ Crises Organisationnelles

- Organisations économiques
- Organisations services
- Organisations temporaires
- Organisations associative
- Organisations religieuse

## ■ Crises institutionnelles

- Remise en cause des lois
- Sociales, politiques, économiques, religieuses

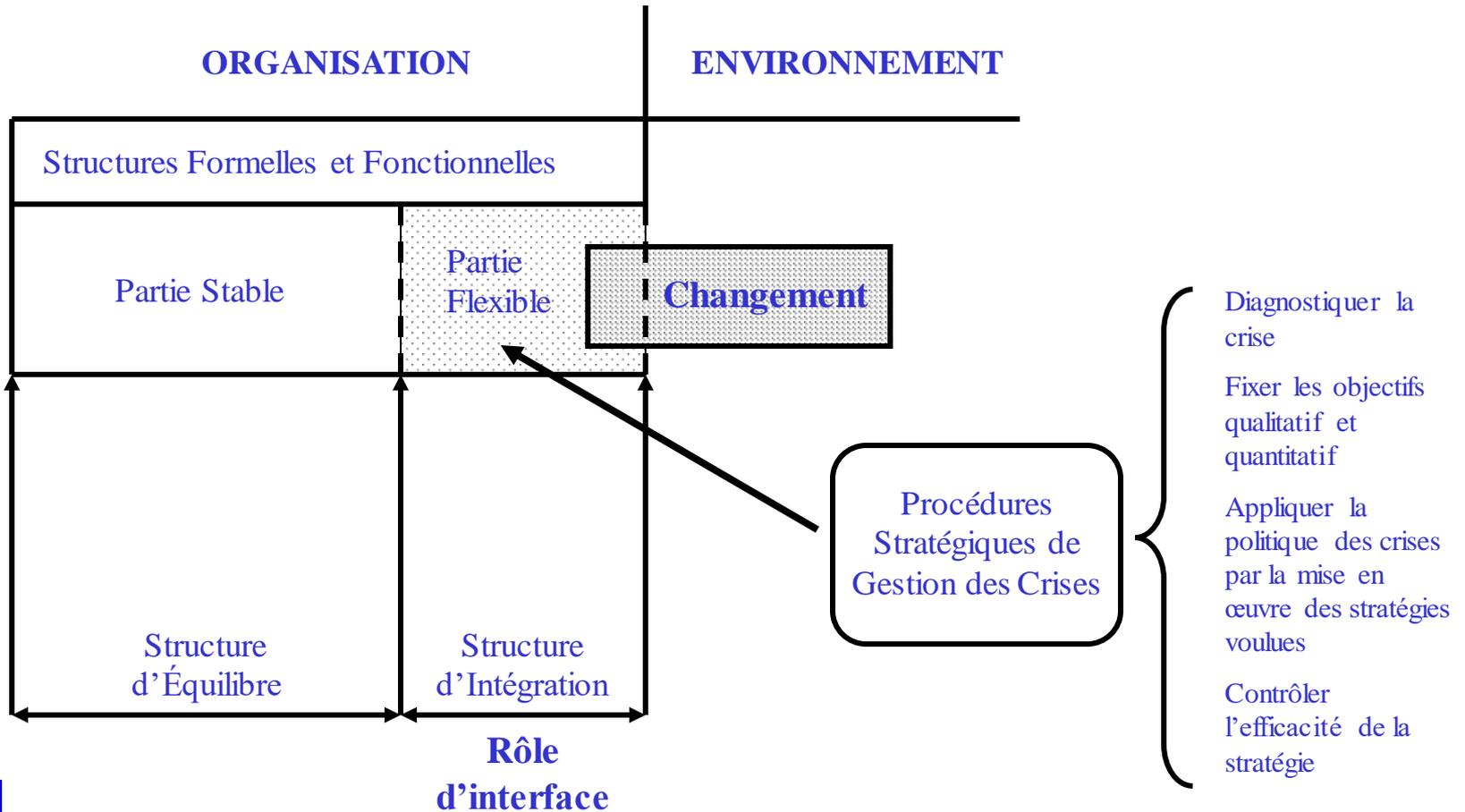
## ■ Crises culturelles

- Remplacement du personnel dirigeant
- Remplacement des règles du jeu politique
- Remplacement de l'élite dirigeante
- Bouleversement politique et social
- Changement de civilisation



# Crises Organisationnelles

## ■ Gestion de Crises



# Engagement dans la crise

Résilience

Engagement

Crise

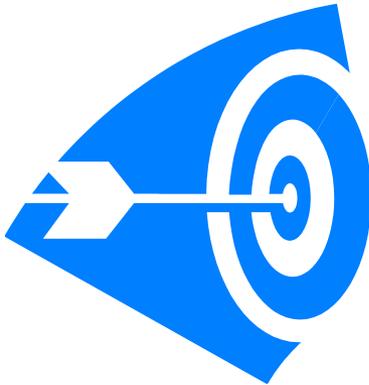


Identité individuelle

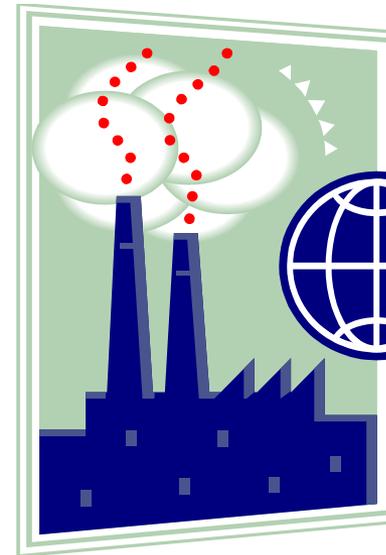
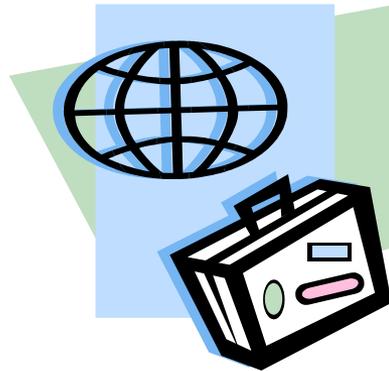
Identité organisationnelle

## RENTABILITE

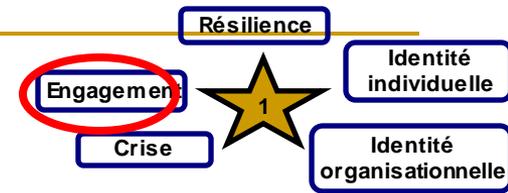
### OBJECTIF



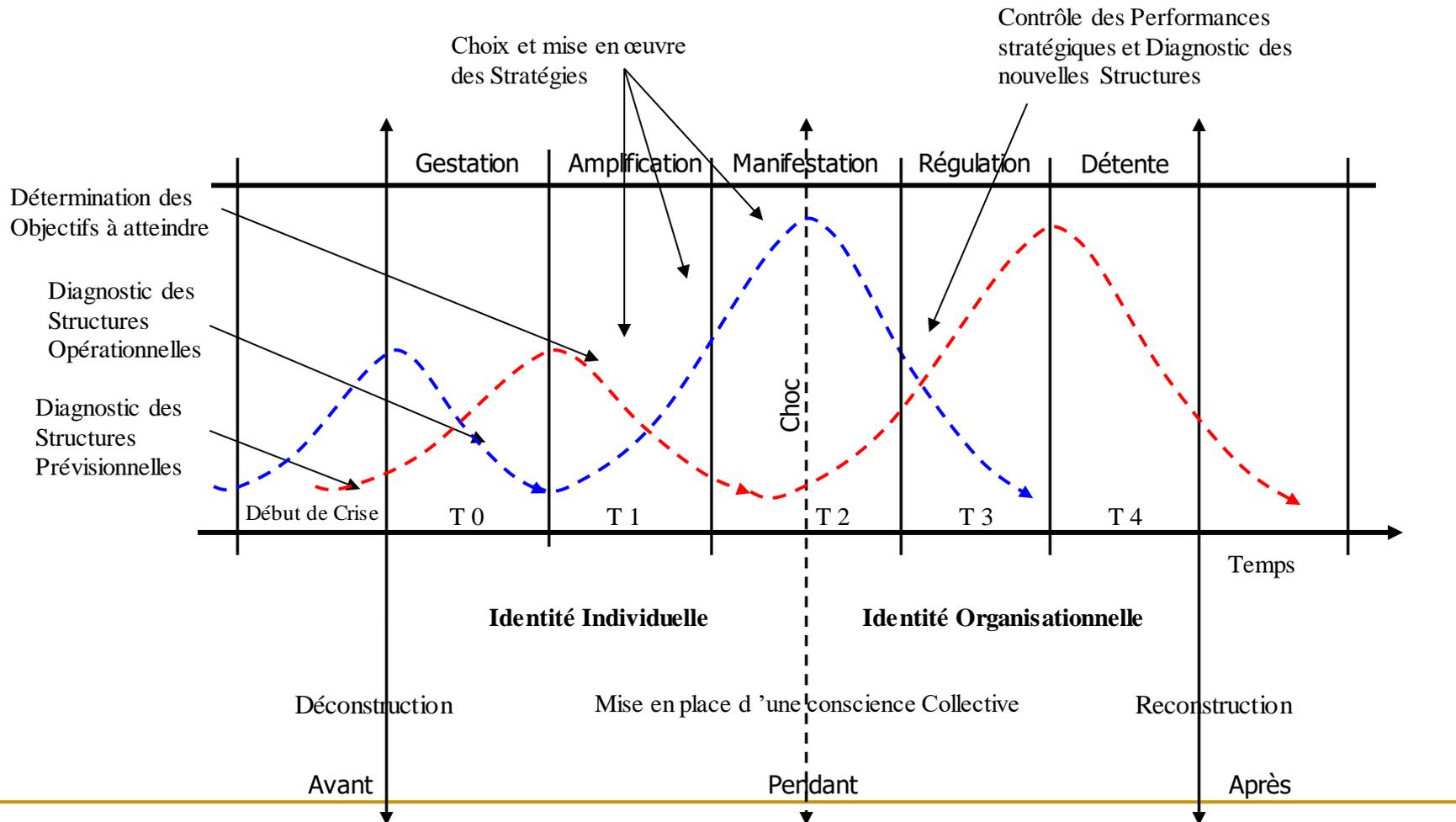
### VISION



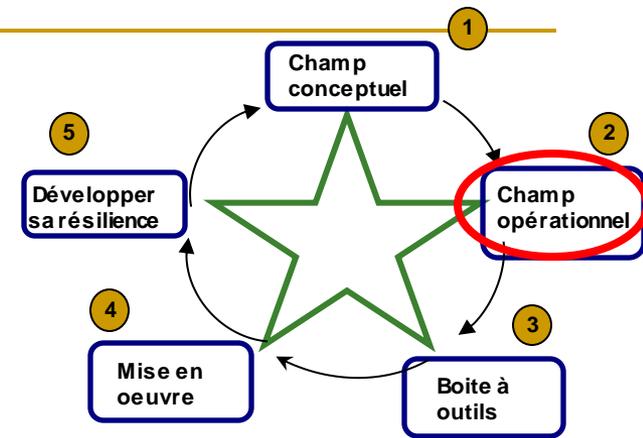
# Engagement dans la crise



Le mot « crise » prend un double sens : danger et opportunité



# Champ Opérationnel



Trajectoire de résilience

Crise/Résistance  
Résilience/Changement

Type de résilience

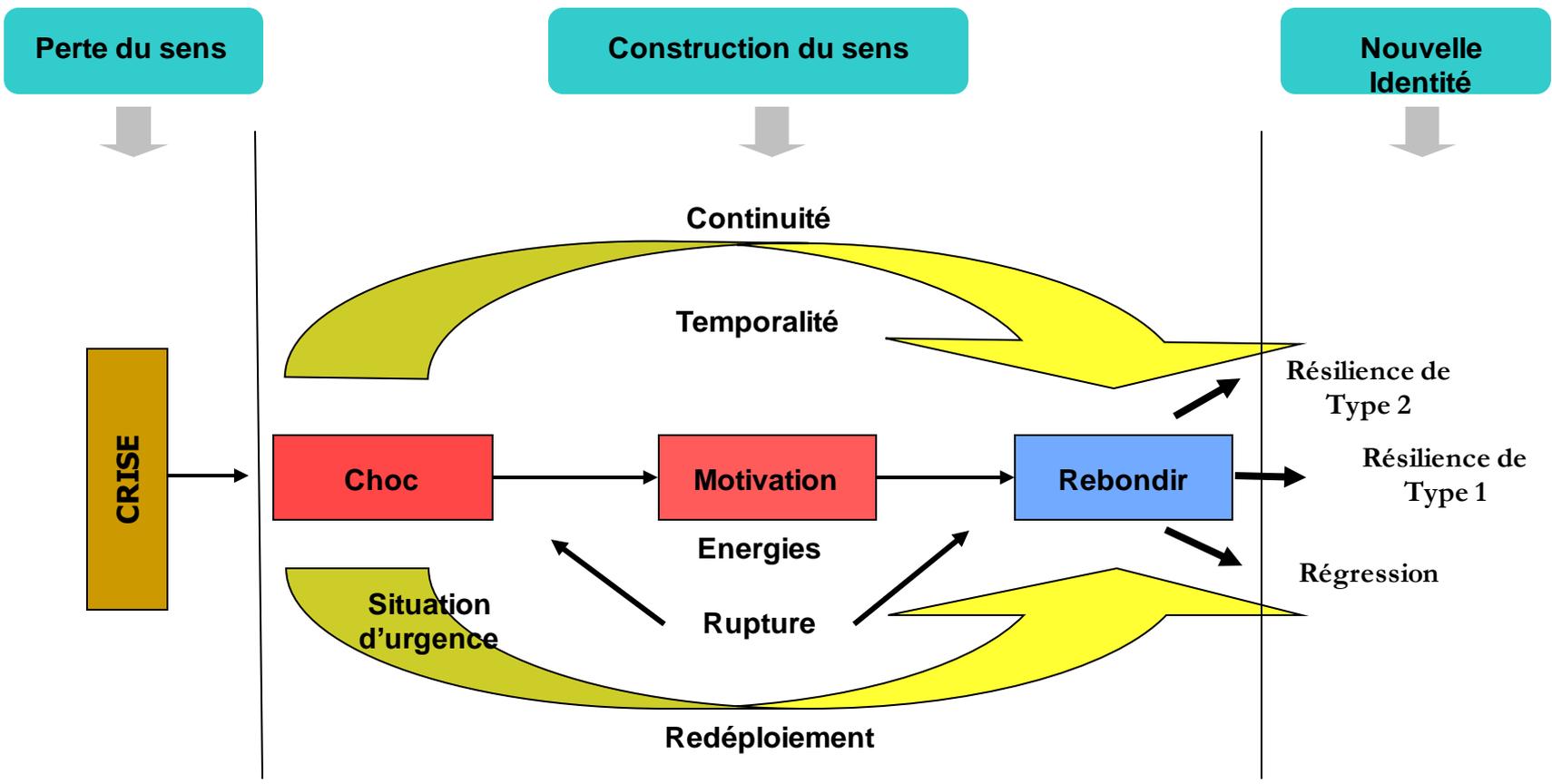
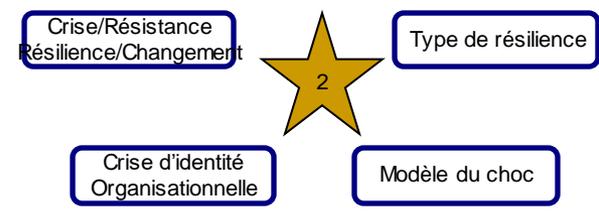
2

Crise d'identité  
Organisationnelle

Modèle du choc

# Trajectoires de résilience

Trajectoire de résilience



# Type de résilience

Trajectoire de résilience

Crise/Résistance  
Résilience/Changement

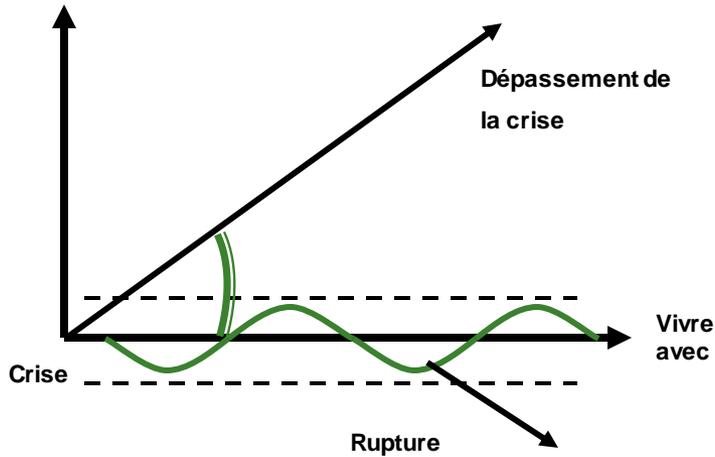


Type de résilience

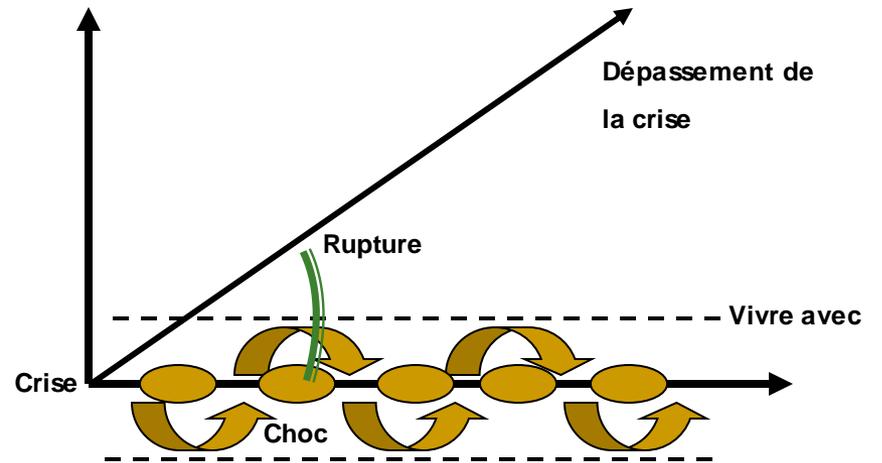
Crise d'identité  
Organisationnelle

Modèle du choc

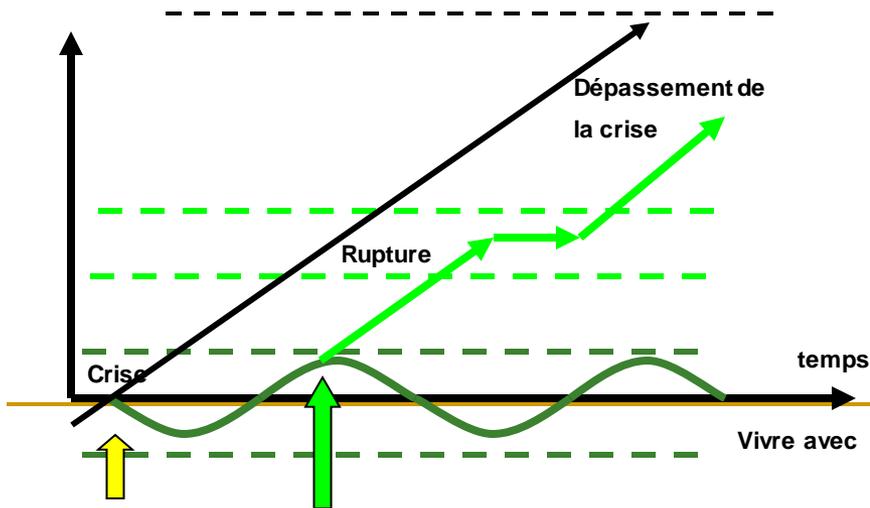
## L'effondrement (la chute après le choc)



## La résilience de type 1



## La résilience de type 2



# Modèle du Choc

Trajectoire de résilience

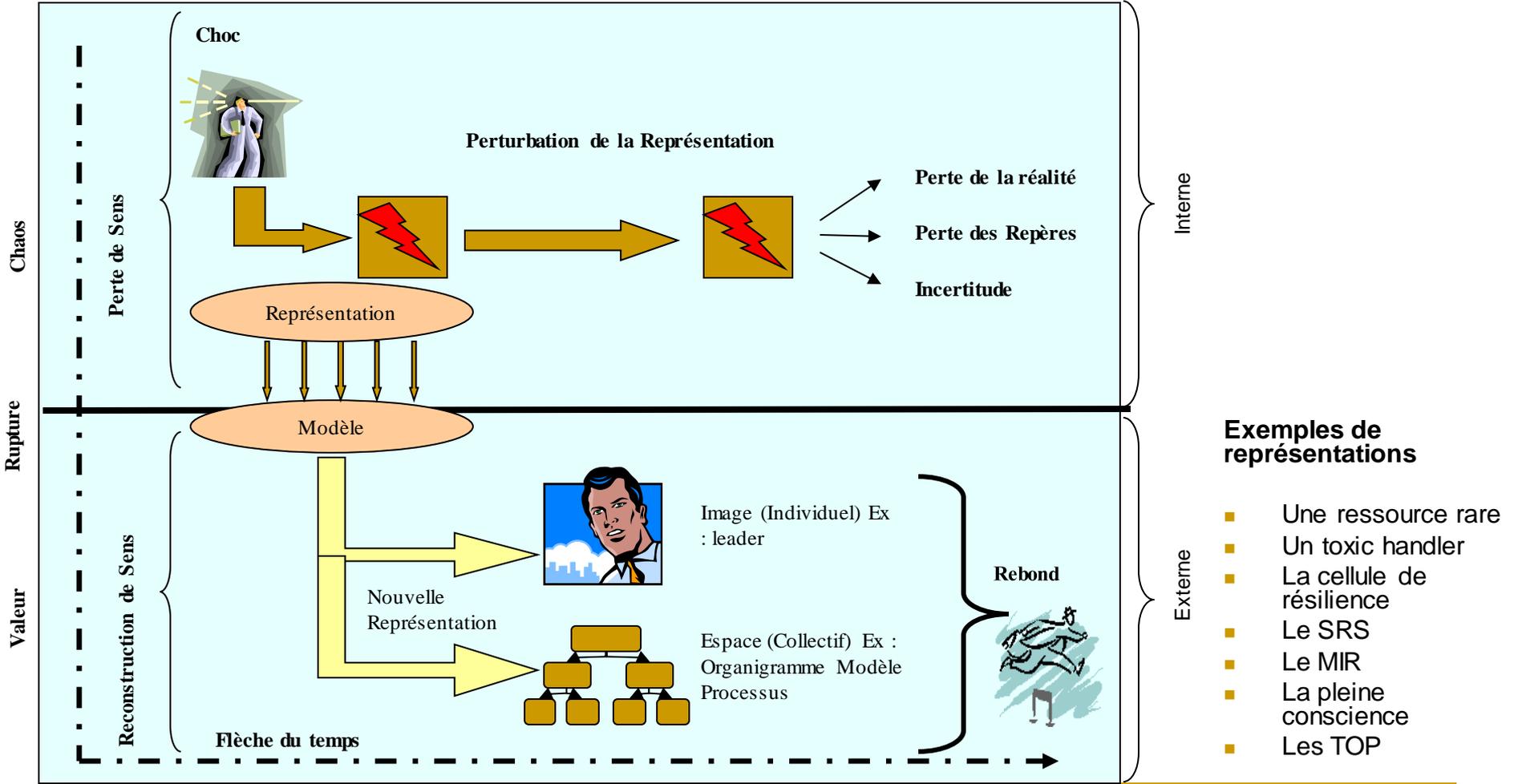
Crise/Résistance  
Résilience/Changement

Type de résilience



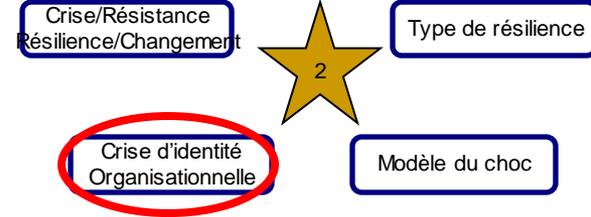
Crise d'identité  
Organisationnelle

Modèle du choc



# Crise d'identité organisationnelle

Trajectoire de résilience



Ancienne Identité Organisationnelle	Identité Organisationnelle		Crise Organisationnelle (CO)	
			Choc	Aspect insupportable du Choc
Paradoxe entre Changement et Stabilité	Contexte de l'entreprise		Crise d'Identité Organisationnelle (CIO)	
	Choc Externe	Surprise	Changement intense	
Représentation		Souffrance d'Identité		
Nouvelle Identité Organisationnelle	Choc Interne	Identité d'Entreprise	Frustration du Sentiment d'Identité	
		Dérroulement		
Dépassement		Acquisition de nouvelles capacités collectives		
		Évolution de l'Identité		
		Nouvelle Identité Organisationnelle		

R. Kaes, Crise, rupture et dépassement, Dunod, 1979

D. Sibony, Entre-deux, l'origine en partage, Seuil, 1991

# De la crise à la Résilience Organisationnelle

Trajectoire de résilience

Crise/Résistance  
Résilience/Changement

Type de résilience



Crise d'identité  
Organisationnelle

Modèle du choc

## Type de crise



Crise collective



Crise individuelle



Accidents



Catastrophe naturelle



Perturbation climatique

## APPROCHE GLOBALE

**Résilience Ecologique**

Environnement de demain

**Résilience Psychologique**

Bien être des individus  
Gestion des conflits

**Résilience des Systèmes**

Sécurité des systèmes  
Gestion et évaluation des risques  
Gestion des erreurs (réduction - capture - tolérances)

**Résilience Ingénierie**

Fiabilité des architectures  
Gestion de continuité

**Résilience Organisationnelle**

Mise en œuvre des conditions de résilience

Centre de Résilience Organisationnelle

**Résilience Economique**

Gestion financière

**Résilience des Structures**

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

## Rebond

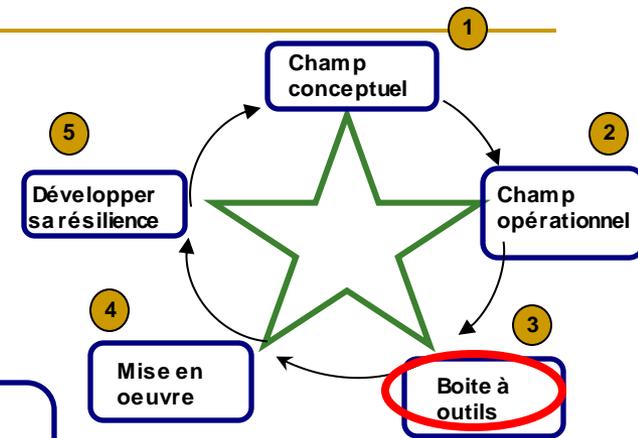


---

# **La Boite à Outil**

---

# Boite à Outil



Agencement  
de la boite à Outil

Représentation sur  
étude de cas

Modèles



Acteurs

Moyens

# Agencement de la boîte à outils

Agencement  
de la boîte à Outil

Représentation  
sur étude de cas

Modèles

3

Acteurs

Moyens

## ■ Les Moyens

- ❑ La cellule de résilience
- ❑ La cellule transversale
- ❑ La cellule de crise
- ❑ La conscience collective
- ❑ Les GCDR

## ■ Les Acteurs

- ❑ Les tuteurs de résilience
- ❑ Les coordinateurs
- ❑ Les Toxics Handler

## ■ Les Modèles

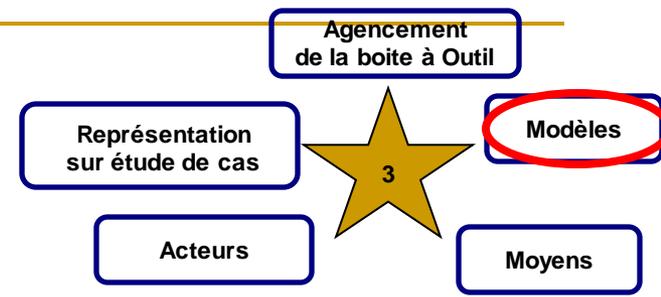
- ❑ Typologie des crises
- ❑ MIC
- ❑ SRS (Strategic Resiliency Scoring)
- ❑ MIRO

utilisent

sont responsables

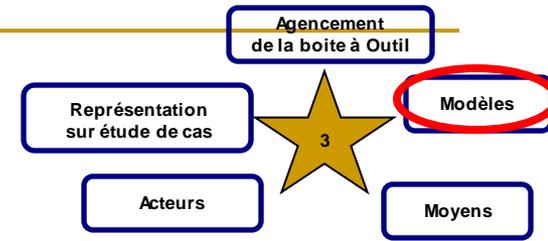


# Les Modèles



- Typologie des Crises
- Le MIC (Mesure des Indicateurs de la Crise)
- Le SRS (Mesure de la résilience individuelle)
- Le MIRO (Mesure des Indicateurs de la Résilience Organisationnelle)

# Typologie des crises



## Techniques/Economiques

<p><b>Interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Défauts de produit/service</li> <li>Accident dans les installations</li> <li>Panne informatique</li> <li>Information erronée, cachée</li> <li>Restructuration</li> <li>Fusion</li> <li>Délocalisation</li> <li>Faillite</li> </ul>	<p><b>Externe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Destruction majeure de l'environnement</li> <li>Défaillance du système à grande échelle</li> <li>Catastrophe naturelle</li> <li>Crise gouvernementale</li> <li>Crise internationale</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Echec pour s'adapter/changer</li> <li>Défaillance organisationnelle</li> <li>Mauvaise communication</li> <li>Altération du produit en usine</li> <li>Rumeurs, diffamations</li> <li>Activités illégales</li> <li>Maladie du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projection symbolique</li> <li>Sabotage</li> <li>Terrorisme</li> <li>Altération du produit hors usine</li> <li>Contrefaçons</li> <li>Grèves</li> <li>Boycotts</li> </ul>

## Humaines/Sociales/Organisationnelles

# MIC - Mesure de la crise

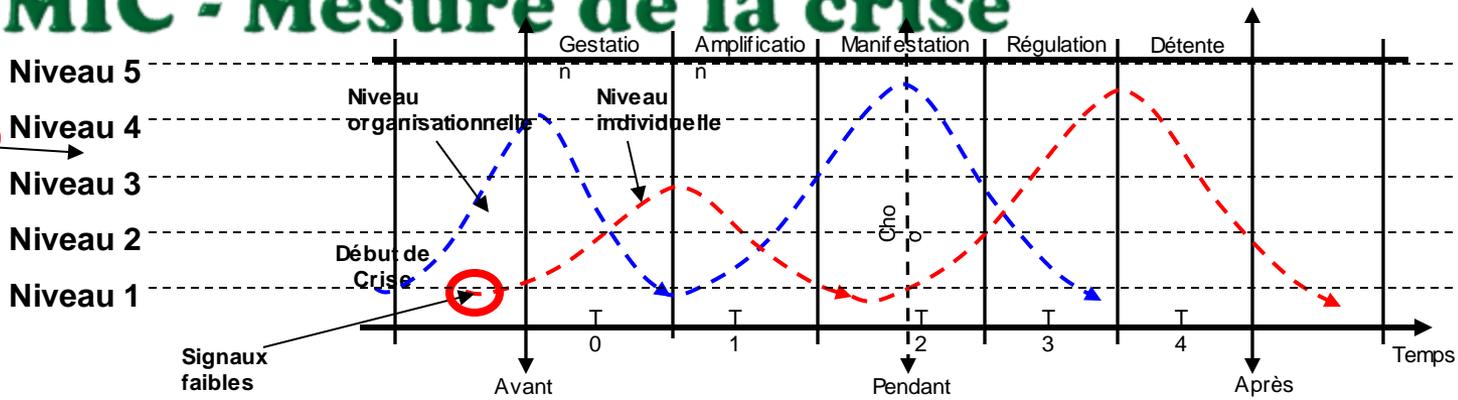
Agencement de la boîte à Outil

Modèles



Moyens

3.7



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

Total = 32

32/8 (nbr d'item) = 4

Total = 23

23/7 (nbr d'item) = 3,2

Résultat

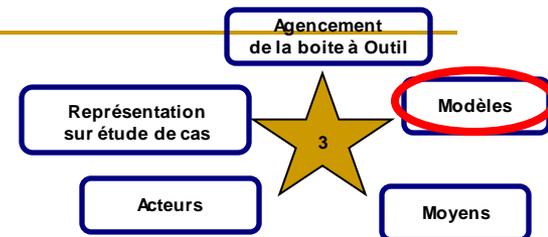
32 + 23 = 55

55/15 = 3,7

## Mesure de la crise

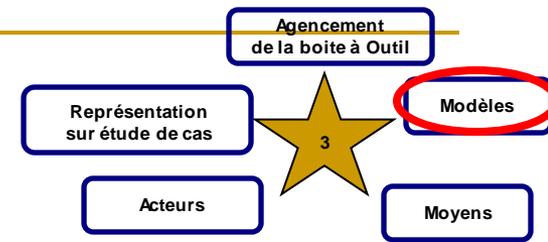
- **Opérationnelle**
- **Tactique**
- **Décisionnelle**

# Tableau de bord tactique



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

# Tableau de bord décisionnel



5	Valeur ajoutée de l'organisation	Aucun	Très peu	Moyennement	Assez	Important
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	Moyennement	Assez	Bénéfique
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

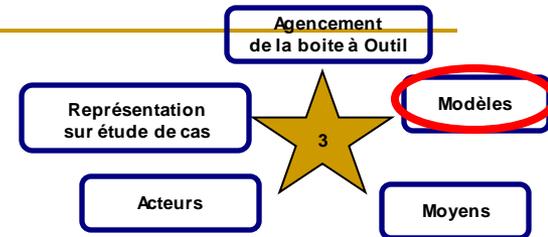
# Calculer le niveau de la crise

- A) Répondre aux questions concernant le niveau Opérationnel
  - 1) Comportement :  $\_ / 8 = \_$
  - 2) Organisation fonctionnelle :  $\_ / 7 = \_$
  - Résultat A :  $1 + 2 = \_ / 15 = \_$
- B) Répondre aux questions concernant le niveau Tactique
  - 3) Règles légales :  $\_ / 8 = \_$
  - 4) Objectifs généraux :  $\_ / 7 = \_$
  - Résultat B :  $3 + 4 = \_ / 15 = \_$
- C) Répondre aux question concernant le niveau Décisionnel
  - 5) Valeur :  $\_ / 7 = \_$
  - 6) Vision :  $\_ / 7 = \_$
  - Résultat C :  $5 + 6 = \_ / 14 = \_$
- Résultat global A + B + C =  $\_ / 44 = \_$

## Légende

- 1 = pas de crise
- 2 = quelques signaux existent
- 3 = alerte
- 4 = danger
- 5 = catastrophique

# Le SRS (Mesure de la résilience Individuelle)

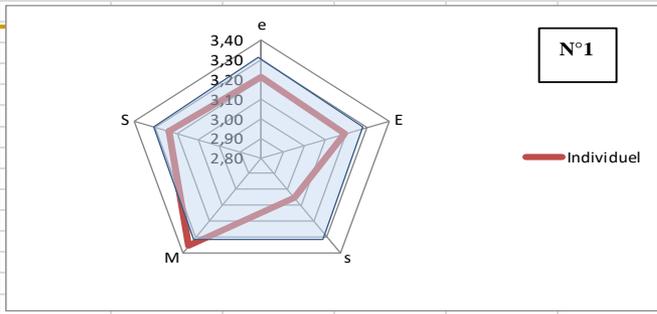


Processus individuel		Processus Collectif		Processus Organisationnel	
Remarquer	Observation	Remarquer	Au travail	Remarquer au niveau de la structuration	Changement Professionnel
	Temps		Hors travail		Changement non Professionnel
Eprouver	Sympathie	Eprouver	Au travail	Eprouver des émotions	Au travail
	Empathie		Hors travail		Hors travail
Agir	Investissement	Agir	Au travail	Agir par la sélection des ressources rares	Ressources rares
	Engagement		Hors travail		Evolution

Tableau des trois types de processus (individuel, collectif, organisationnelle)

# Le graphique eEsMS

## Exemple de représentation sur un cas de burnout

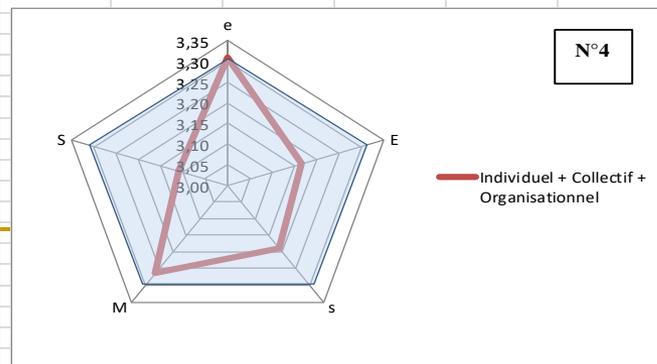
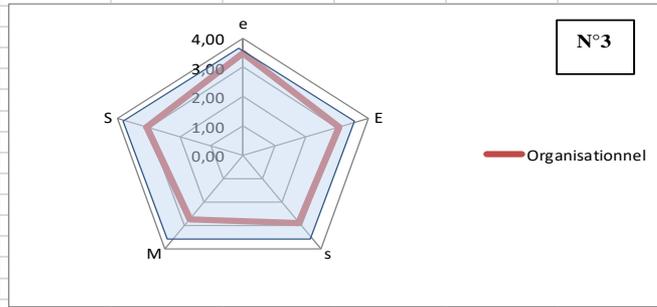
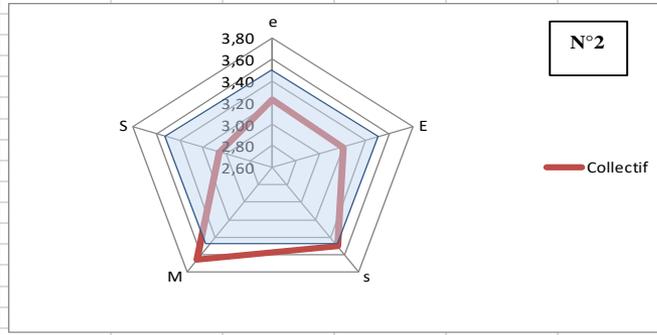


ind	<b>3,21</b>	doute +2
col	<b>3,33</b>	silencieux +3 à l'écoute
orga	<b>3,06</b>	en transformation
e	<b>3,31</b>	tracasserie +3 quiétude
E	<b>3,17</b>	éprouver +2
s	<b>3,19</b>	hyper ou hypotstress +2
M	<b>3,26</b>	démotivation +2
S	<b>3,11</b>	atteinte de la structure +1

**Légende**  
 Ind = individuel ; col = collectif ; orga = organisationnel  
 e = emotion ; E = empathie ; s = stress ;  
 M= motivation : S = stratégie

## l'entreprise résiliente

- Quel est le niveau de stress des acteurs face à l'entreprise ?
- Les acteurs sont-ils motivés ?
- Comment est perçu le management de l'entreprise ?
- Quelle est la relation entre les équipes ?
- Faut-il remettre la structure en considération ?
- Les acteurs ont-ils une bonne gestion du temps ?



Sur la gauche sont représentés les schémas (1 à 4) individuels (n°1), collectifs (n°2), organisationnels (n°3), le schéma n°4 est la somme des schémas 1 à 3.

La zone bleue nous donne le niveau médian, lorsque la zone rouge se trouve dans la zone bleue cela est un signe de difficulté de l'employé au sein de l'entreprise.

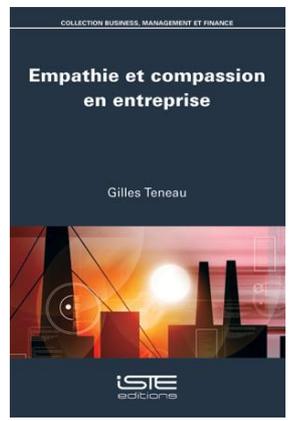
Le tableau ci-dessus nous donne les indicateurs correspondant aux critères relevés.

Le schéma 1 représente l'identité personnelle, le schéma 2 représente l'identité individuelle, le schéma 3 représente l'identité organisationnelle, le schéma 4 représente la somme de ces trois identités.

Les relevés sont ici assez faible (inférieur à 3.30 pour la plupart) et indique dans ce cas une perturbation. Toutefois le niveau de perturbation est relativement peu élevé (aucune valeur en dessous 3.00), cela laisse présager une aptitude au rebond.

La valeur M sur le dessin N°1 et N°2 (motivation) est en dehors du pentagramme bleue, ce qui donne à penser que la personne possède une grande force de caractère).

Sur le schéma N°3, la zone rouge est totalement intégrée dans la zone bleue, l'individu est écrasé par l'organisation.



---

# Débriefing sur le questionnaire

- Emotion – repéré sur le graphique par (e)
  - Empathie – repéré sur le graphique par (E)
  - Stress – repéré sur le graphique par (s)
  - MEI (Motivation, Engagement, Implication) – repéré sur le graphique par (M)
  - SSM (Structure, Stratégie, Management) – repéré sur le graphique par (S)
- 
- Le niveau individuel
  - Le niveau collectif
  - Le niveau organisationnel
-

# Mesure des Indicateurs de Résilience Organisationnelle (MIRO)

Agencement de la boîte à Outil

Représentation sur étude de cas

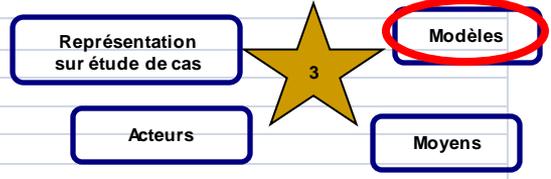


Modèles

Acteurs

Moyens

	MIR	MANAGEMENT	
AVANT	Effondrement	<i>peur des gens</i>	
		remous psychologique	Les relations sont-elles claires et basées sur la confiance réciproque ?
		perte de repères	Les personnes disposent-elles de la part de l'encadrement de repères ?
	R1	travail sans arrêt	Implicite, les personnes sont-elles tenues de prêter sans compter les heures ?
		<i>dogme puissant</i>	
		importance de la formation	La formation est-elle organisée dans le but de s'adapter à des situations nouvelles ?
R2	perte d'adaptation	Quelle que soit les circonstances, les collaborateurs attendent-ils du management les directives à suivre ?	
	culture puissante	La culture de l'organisation constitue-t-elle un soutien pour aborder la plupart des situations ?	
	<i>coopération interne</i>		
PENDANT	Effondrement	partenariat	Le management encourage-t-il le partenariat interne ?
		sourcing	Les ressources internes sont-elles partagées et mises à disposition au sein de l'organisation ?
		travailler ensemble	Le fonctionnement de l'organisation s'appuie-t-il sur la collaboration entre tous ?
	R1	<i>perturbation</i>	
		scandale	Peut-on observer au sein de l'organisation des comportements heurtants ?
		éthique	En situation de crise l'organisation considère-t-elle tous les moyens bons même au détriment de l'éthique ?
	R2	stress	Les imprévus sont-ils générateurs de tensions dans le cadre de travail ?
		<i>crise brutale</i>	
		valeurs condamnées au déclin	Des événements particuliers ont-ils amené à faire fi des valeurs ?
R1	orgueil	En situation de crise certaines prises de position individuelles ont-elles surpris ?	
	imprévoyance de la crise	Des éléments annonciateurs de crise ont-ils été pris en considération par l'encadrement ?	
	<i>flexibilité</i>		
R2	capacité d'affronter les épreuves	Les équipes disposent-elles des compétences pour affronter les épreuves ?	
	réallocation des ressources	Les ressources sont-elles redistribuées en fonction des besoins et des priorités du moment ?	
APRES	Effondrement	<i>fuite</i>	
		démission	En situation de crise certains collaborateurs renoncent-ils à poursuivre l'exercice de leur fonction ?
		crise de confiance	L'encadrement jouit-il de la confiance des collaborateurs en période d'instabilité ?
	R1	deuil	Les personnes sont-elles amenées à effectuer de nombreux renoncements ?
		<i>changement d'identification</i>	
		crise de culture	Certains modes de fonctionnement bien établis peuvent-ils remis en question ?
	R2	garder les valeurs profondes	Les valeurs essentielles sont-elles respectées par le management en période d'instabilité ?
		nouvel identité	Les collaborateurs peuvent-ils fonctionner sur des bases différentes ?
		<i>satisfaction</i>	
R1	capital humain	Les femmes et les hommes sont-ils considérés comme une "ressource" au sein de l'organisation ?	
	bien être	Le bien-être fait-il partie des préoccupations du management ?	
	culture organisationnelle	La culture organisationnelle est -t-elle considérée comme un atout ?	



MIR		STRATEGIE	
AVANT	Effondrement	<b>individualisme</b>	
		forte culture	La stratégie est-elle dictée par la culture de l'organisation ?
		Pas de partage de savoir	Les savoirs et les compétences restent-ils la propriété des individus ?
	R1	<b>complexité</b>	
		organisation intégrée	La stratégie de l'organisation intègre-t-elle les particularités des départements ?
		décalage de la stratégie	La stratégie de l'organisation est-elle en rupture avec les situations qu'elle traverse ?
	R2	<b>peu d'ouverture à l'extérieur</b>	La stratégie de l'organisation prend-elle l'environnement en considération ?
		<b>circularité lier et relier</b>	
		prévoyant sur l'avenir	Compte tenu d'expériences du passé as-t-on pris des dispositions pour l'avenir ?
PENDANT	Effondrement	partie prenante	Le fonctionnement de l'organisation prévoit-il une place aux différentes parties prenantes de l'organisation ?
		transversalité	Les échanges avec des collègues d'autres départements ont-ils un impact sur l'évolution de l'organisation ?
		<b>repli collectif</b>	
	R1	atteinte de la marque	L'image de l'organisation est-elle affectée par les périodes de turbulences ?
		perte d'identité	Les membres de l'organisation doutent-ils de leur capacité à agir pour réaliser des objectifs collectifs ?
		VOI	
	R2	<b>hésitations</b>	
		suppression du plan stratégique	En période agitée l'organisation renonce-t-elle à son plan stratégique ?
		décision longtemps réfléchies	Lorsque l'organisation est confrontée à des difficultés, les décisions sont-elles longtemps réfléchies ?
APRES	Effondrement	attendre pour changer	Aux prises avec des imprévus, l'organisation préfère-t-elle postposer l'introduction de changements ?
		<b>proactivité</b>	
		anticipation	Dispose-t-on de scénarios permettant d'anticiper les actions à prendre pour affronter des événements déstabilisants ?
	R1	cellule d'observation	L'organisation dispose-t-elle d'une cellule permettant d'identifier dans son environnement d'éventuelles menaces ?
		planification	Le fonctionnement de l'organisation s'appuie-il sur un dispositif de planification pour assurer la continuité des activités ?
		<b>séparation</b>	
	R2	procès	En situation de crise, l'organisation est-elle tentée de procéder ?
		deuil du nom	L'organisation arrive-t-elle à faire le deuil de marques, d'activités, de dirigeants ou collègues qui l'ont marquée ?
		se séparer d'un ou plusieurs services	Est-il envisageable de se séparer d'un ou plusieurs services au sein de l'organisation ?
R1	<b>nouveaux principes</b>		
	perte des principes	Est-il envisageable, en situation de crise, de renoncer à certains principes bien établis au sein de l'organisation ?	
	attachement au nom	Le nom de l'organisation doit-il être maintenu à tout prix quelles que soit les circonstances ?	
R2	subir le changement	L'organisation est-elle amenée à subir les changements plutôt qu'à les initier ?	
	<b>adaptation</b>		
	agilité	L'organisation parvient-elle à rebondir avec agilité dans une variété de situations ?	
	innovation	Les événements sont-ils considérés comme des moments favorables pour réviser et transformer ses activités et mode de fonctionnement ?	
	réactivité	L'organisation, confrontée à des imprévus, fait-elle preuve de réactivité ?	

Agencement de la boîte à Outil

Représentation  
Sur étiquette de cas

Modèles



Acteurs

Moyens

MIR		STRUCTURE	
AVANT	Effondrement	<b>Fermeture</b>	
		cloisonnement	L'organisation se base-t-elle sur un cloisonnement des équipes, services et départements ?
		ignorance des changements détectés absence de communication entre service	Les changements détectés sont-ils pris en considération pour le fonctionnement de l'organisation ? Des informations sont-elles échangées entre les différents services de l'organisation ?
	R1	<b>Repli</b>	
		normes fortes	L'organisation se limite-t-elle à l'application des normes établies ?
		rites précis rigidité	L'organisation a-t-elle défini les rites que chacun est tenu de respecter ? L'organisation révisé-t-elle ses modes de fonctionnement en fonction de la situation ?
R2	<b>Ouverture</b>		
	veille stratégique	L'organisation dispose-t-elle d'une cellule chargée d'assurer une veille stratégique ?	
	être à l'écoute de tous	L'organisation collecte-t-elle les informations provenant de tous les niveaux de l'organisation ?	
PENDANT	Effondrement	<b>Obstruction</b>	
		structure inadaptée	L'organisation a-t-elle fonctionné avec des structures inadaptées à la situation ?
		se voiler la face	L'organisation s'est-elle voilée la face dans la manière d'aborder des situations de crise ?
	R1	<b>Homéostasie</b>	
		adapté à un certain environnement	Les processus existant se limitent-ils à un certain type d'environnement ?
		carcan adaptation limitée	Les adaptations sont-elles réservées à certains domaines précis ? Les structures existantes couvrent-elles un nombre limité de situations ?
R2	<b>Réorganisation</b>		
	redéploiement	En situation de crise, l'organisation peut-elle redéployer ses ressources, ses équipes ?	
	bonne transition	En situation de crise, l'organisation assure-t-elle des phases transitoires ?	
APRES	Effondrement	<b>Perte</b>	
		implosion	Suite aux situations de crises, les structures antérieures ont-elles disparu ?
		perte de contrôle vente de l'organisation ou d'une partie	L'organisation est-elle parvenue à maintenir le contrôle après la crise ? Après la crise, l'organisation s'est-elle défaite de certaines parties ?
	R1	<b>Evolution de l'identité organisationnelle</b>	
		changement d'environnement	Suite aux changements intervenus dans son environnement l'organisation revoit-elle son organisation ?
		nouvelle identité mise en place ou nouveau processus de travail	L'organisation adapte-t-elle son identité à son nouvel environnement ? Les processus de travail ont-ils été revus en fonction des derniers événements ?
R2	<b>Révolution de l'identité organisationnelle</b>		
	transformation de l'identité	Après la période de turbulence l'organisation a-t-elle revu sa vision et amorcé les nouveaux contours de son identité ?	
	marchés émergents changement de structure	L'organisation a-t-elle saisi l'occasion pour favoriser l'émergence de nouvelles activités ? La période de turbulence a-t-elle été suivie d'une révision de sa structure ?	

	MIR	MANAGEMENT	STRATEGIE	STRUCTURE	Total			
AVANT	Effondrement	peur des gens	1 individualisme	1 Fermeture	1 Effondrement	3		
	R1	dogme puissant	5 complexité	4 Repli	4 R1	13		
	R2	coopération interne	1 circularité lier et relier	1 Ouverture	3 R2	5		
PENDANT	Effondrement	perturbation	1 repli collectif	1 Obstruction	1 Effondrement	3		
	R1	crise brutale	5 hésitations	5 Homéostasie	4 R1	14		
	R2	flexibilité	0 proactivité	2 Réorganisation	2 R2	4		
APRES	Effondrement	fuite	0 séparation	1 Perte	1 Effondrement	2		
	R1	changement d'identification	5 nouveaux principes	5 Evolution de l'identité organisationnelle	5 R1	15		
	R2	satisfaction	2 adaptation	3 Révolution de l'identité organisationnelle	2 R2	7		
					<b>Total cumulé</b>			
<b>Mesure échelle lickert de 1 à 5</b>					<b>Effondrement</b>	8		
pas du tout					1	<b>Constatacion</b> <b>Avant, pendant et après, entreprise de résilience de type 1</b>	<b>R1</b>	42
un peu					2		<b>R2</b>	16
moyennement					3			
pas mal					4			
beaucoup					5			

- 1995 - Service obsolète
  - Rigidité, complexité, fermeture
- 2004 - Crise : erreur, perte, panne
  - Hésitation et peur du changement
- 2005 - Nouvelle direction (Manager + équipe qualité)
  - Définition et rédaction des processus de travail
  - Passage d'une culture orale à une culture de l'écriture
- 2006 - Les maitres-mots : Renouveau, ouverture, évolution

#### AVANT

Difficile de bouger lié à une culture « orale ».  
Une grave perturbation, un puissant choc, a donné à l'organisation les moyens de rebondir.

#### APRES

Les salariés de PROTV ont utilisé « nous avons changé de culture ». Pour les individus c'était comme s'ils étaient dans une autre organisation.  
Ce qui pousse à considérer qu'il s'agit en fait d'un changement d'identité.

#### PENDANT

De nombreuses hésitations dans les décisions à prendre suite aux résistances des employés.  
La volonté forte du Directeur a permis de bouger et de prendre les bonnes décisions.  
L'intervention extérieure d'une équipe d'expert a abordé le changement sous un aspect différent du middle management.

---

## Exercice

- Établissez le MIRO concernant votre organisation

# Les modèles - Les Indicateurs

Périodes	Trajectoires	Management	Stratégie	Structure
<b>AVANT</b>	Effondrement	Peur des gens	Individualisme Chacun pour soi	Fermeture
	Type 1	Dogme puissant	Complexité	Repli
	Type 2	Coopération interne	Circularité Lier et relier	Ouverture
<b>PENDANT</b>	Effondrement	Perturbation	Repli collectif	Fermeture
	Type 1	Crise brutale	Hésitations	Homéostasie
	Type 2	Flexibilité	Proactivité	Réorganisation
<b>APRES</b>	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

# **Jour 1**

---

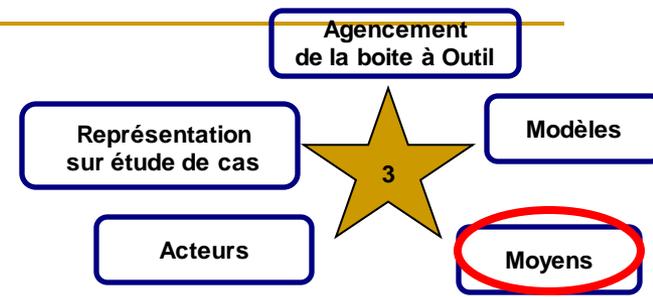
## **Théorie et concept de la résilience**

### **La boîte à outil (suite)**

---

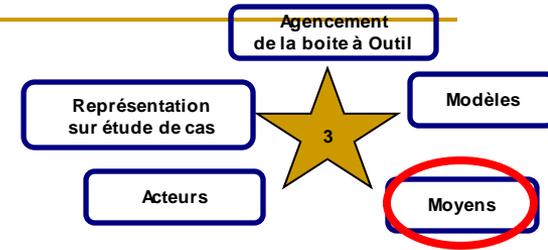
Après-midi

# Les Moyens

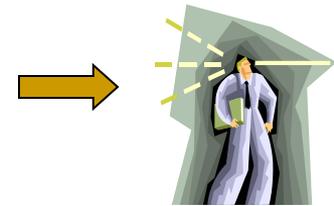


- Cellule de Résilience
- Cellule Transversale
- Cellule de Crise
- Groupe de Co développement
- Conscience Collective
- Schéma générique de la résilience

# La cellule de résilience (avant la crise)

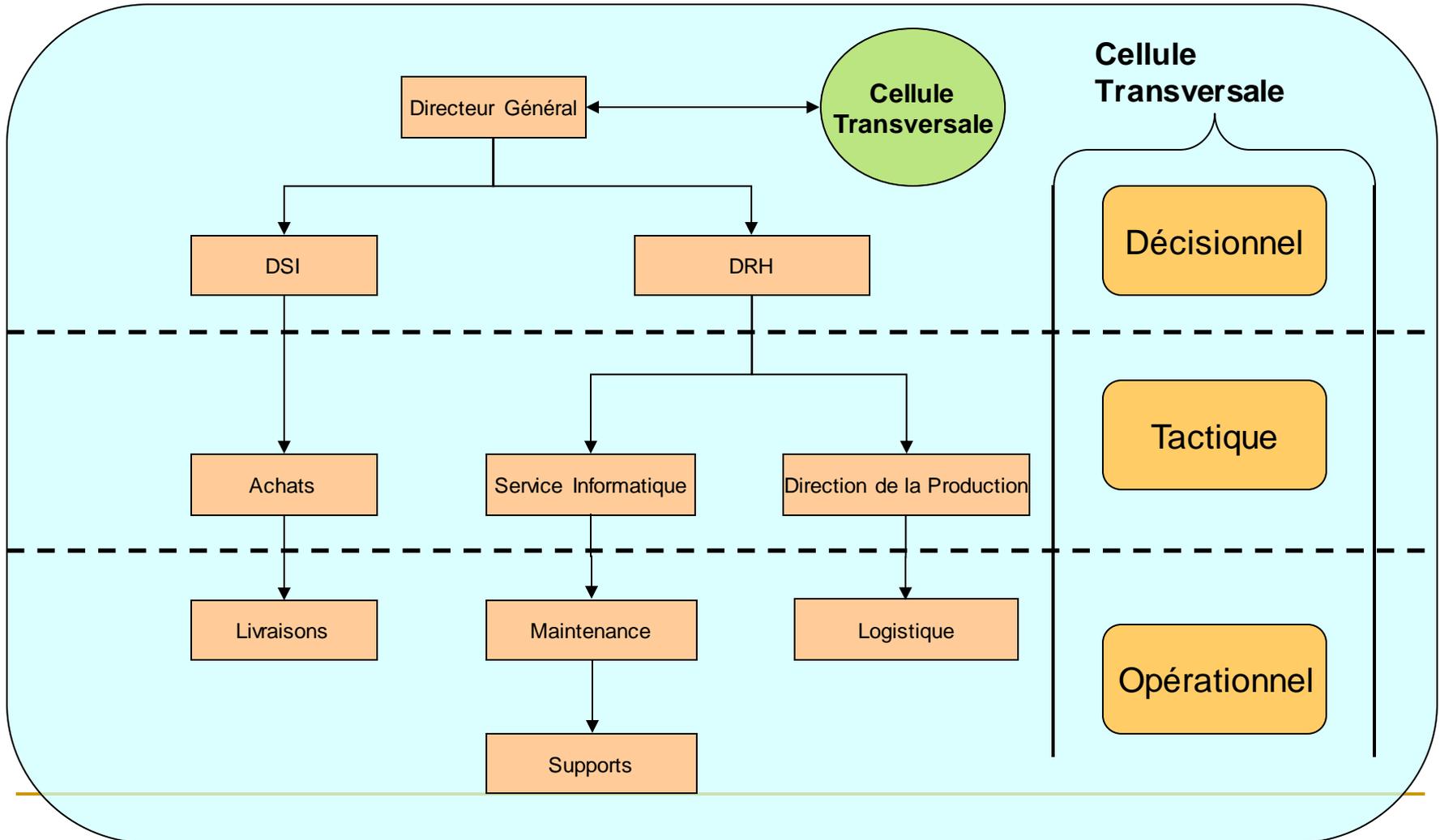
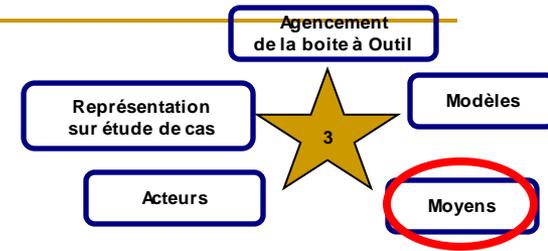


Direction

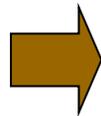
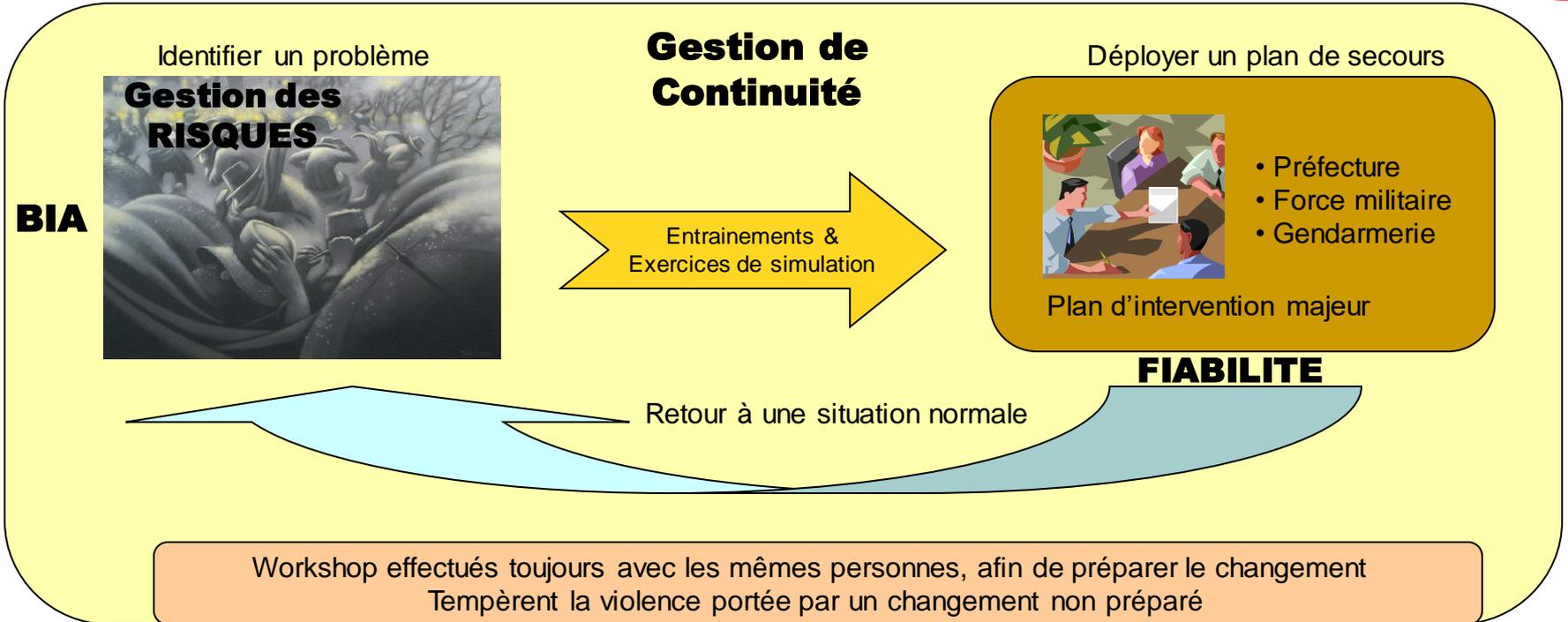
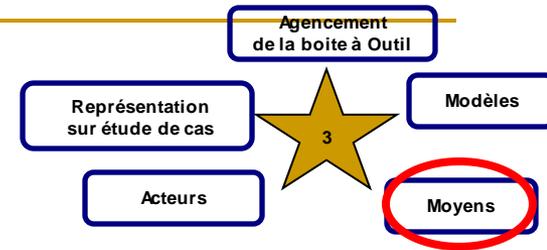


Retour à une situation normale

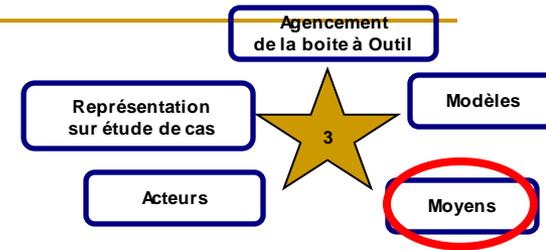
# La cellule transversale (avant la crise)



# La cellule de crise (pendant la crise)



# Démarche du Groupe de Co-développement



Phases	Actions	Rôles		
		Le client	Les consultants	L'animateur
Expérience	Exposé des préoccupations, de la problématique ou du projet	client expose		L'animateur assure le processus au long des différentes phases
Réflexion	Clarification de la problématique par le jeu de questions d'information	client expose	consultants écoutent et formulent des questions d'informations	
	Etablir un contrat de consultation « client » - « consultants »	client et consultants reformulent le contrat		
Conception	Réactions, commentaires, suggestions pratiques des consultants	client écoute, fait préciser	consultants réagissent et partagent leurs impressions, idées et suggestions	
Action	Synthèse et conception d'un plan d'action	client assimile l'information, conçoit un plan d'action	consultants aident	
Evaluation	Conclusion, évaluation et intégration des apprentissages par chacun	client et consultants décrivent leur apprentissage Sous la conduite de l'animateur		

# Le Groupe de Co-développement

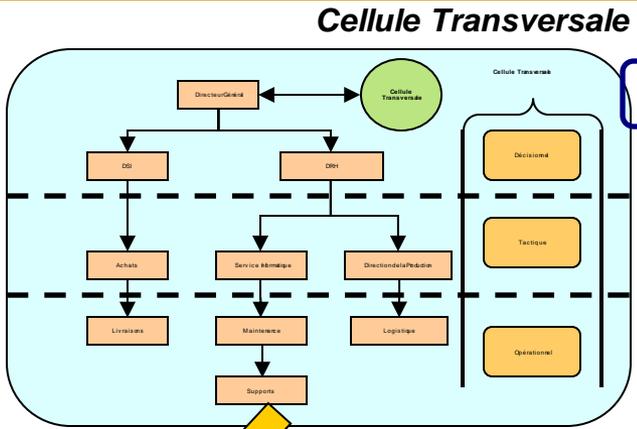
- Le groupe de codéveloppement de la résilience permet :
  - Facteurs favorables à l'émergence de la résilience
  - Disposer d'un groupe de soutien
  - Etre en interaction avec d'autres
  - Créer un cadre pour retrouver des repères(re)construire du sens pour soi et pour le groupe
  - Affirmer son identité individuelle au sein d'un groupe
  - D'avoir accès à d'autres modèles mentaux
  - Sortir de l'incapacité d'agir
  - Repérer des trajectoires différentes face à une situation commune
  - Comparer des processus adoptés par chaque membre du groupe
  - D'identifier ses comportements face aux chocs
  - De réaliser un apprentissage collectif
  - D'expérimenter un lieu de compassion
  - Créer un contexte favorable à la création et à la re-construction
  - Support et lieu d'expression
  - Echanges et liens
  - Rapport à l'environnement
  - Capacité à retrouver un sens
  - Capacité à être autonome
  - Penser autrement; Auto-estime; Répertoire d'approches
- 
- Mise à distance
  - Quitter la souffrance refuge
  - Créativité

---

# Fondement du groupe de Co-développement

- Le groupe constitue une communauté d'apprentissage.
- La pratique dispose de savoirs que la science ne produit pas.
- L'échange avec d'autres personnes sur ses expériences donne accès à des apprentissages particuliers.
- La subjectivité et l'objectivité ont tous deux leur place pour faire face à une situation.
- Le travail sur l'identité professionnelle est central pour « codévelopper ».
- La mise à distance de la pratique professionnelle, c'est apprendre à agir.
- Le partage d'expériences, la réflexion individuelle et collective constituent des accélérateurs d'une communauté d'apprentissage.
- Le codéveloppement est basé sur une relation de confiance entre les membres, de coopération, de respect, de confidentialité et d'engagement.

# La conscience collective



Agencement de la boîte à Outil

Représentation sur étude de cas

Modèles

Acteurs

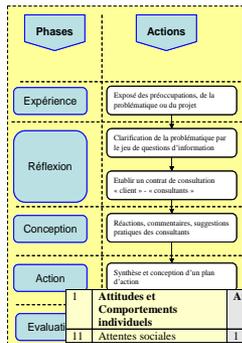
Moyens



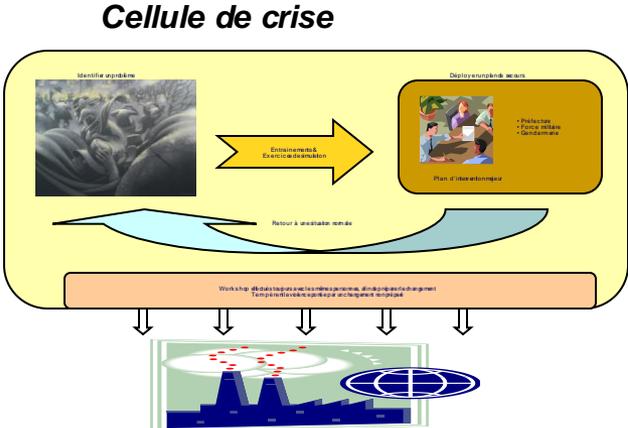
Tuteurs de résilience

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

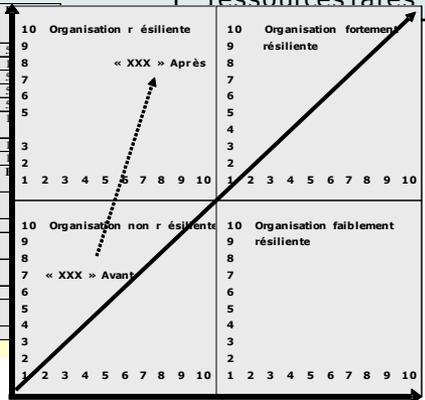


Identité Organisationnelle

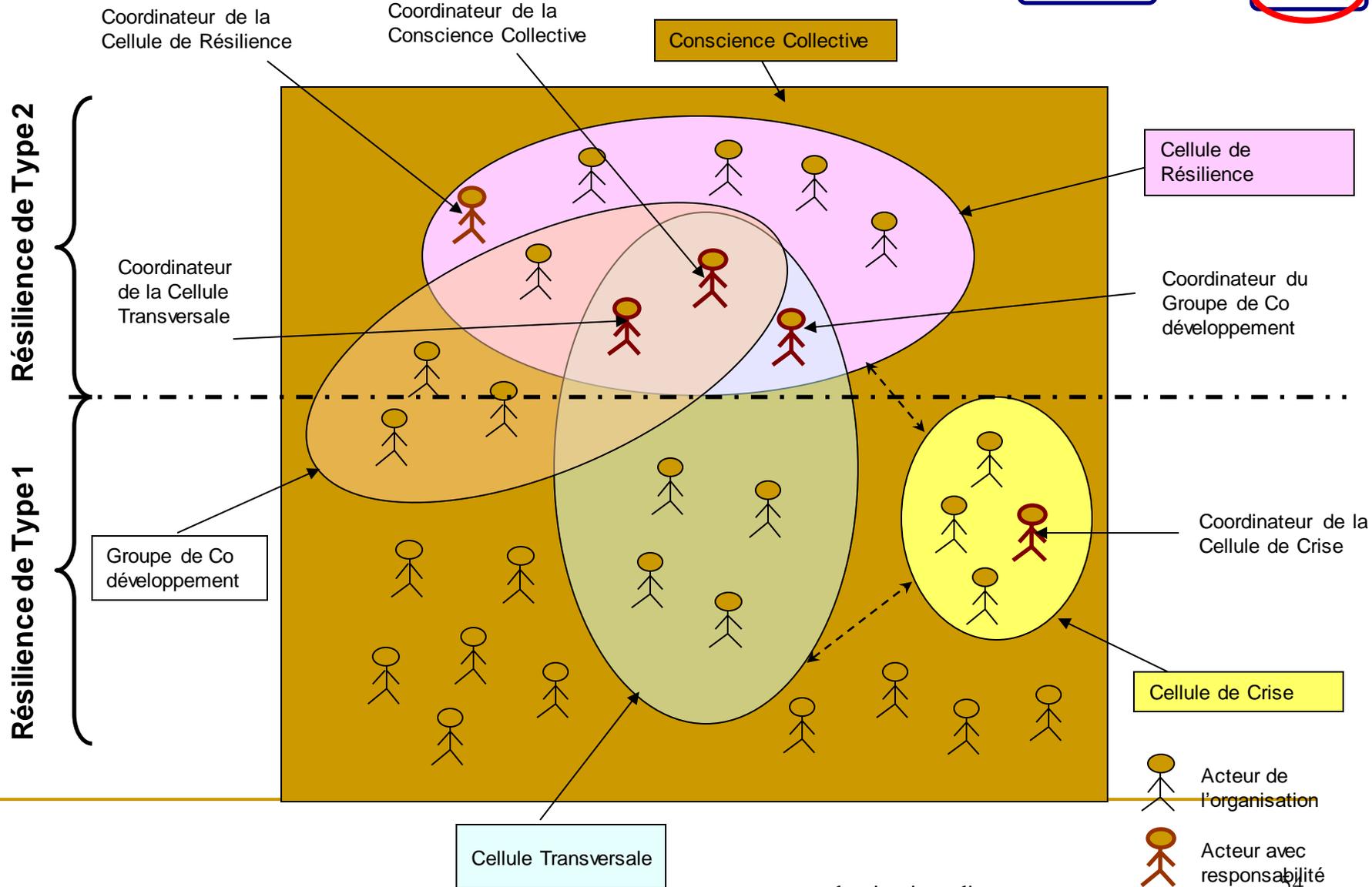
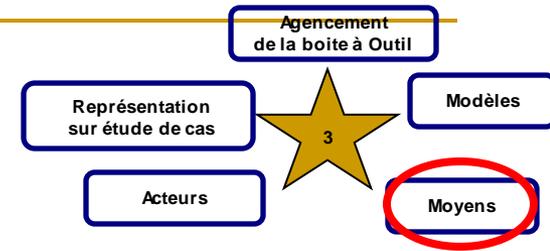


Cellule de résilience + Transversale + Crise + modèle (SRS, Cirero, GCDR) + identité organisationnelle = Conscience Collective

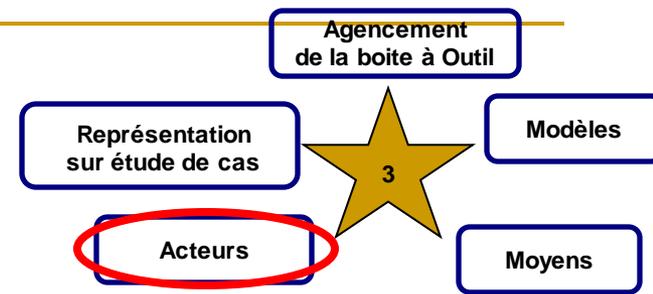
	Aucun	Très peu	Moyenne ment	Assez
1 Attitudes et Comportements individuels				
11 Attentes sociales	1	2	3	4
12 Motivations individuelles	5	4	3	2
13 Freinage et obstruction	1	2	3	4
14 Départs	1	2	3	4
15 Absentéisme	1	2	3	4
16 Communication, participation au groupe	5	4	3	2
17 Satisfaction exprimée	5	4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



# Représentation parfaite de la résilience en entreprise



# Les acteurs



- Coordinateur de la cellule de crise
- Tuteur et coordinateur des cellules de résilience et transversale
  - Désignés
  - Potentiels
  - Méconnus
  - Choisis
  - Spontanés
- Toxic Handler

# Caractéristiques des tuteurs de résilience

## Désignés ou de fait

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

## Spontanés

Les alliés  
 Les complices  
 Les amis

Désignés ou de fait	les professionnels parmi lesquels figurent les tuteurs de l'organisation, les professionnels des services psycho sociaux, de l'enfance et de l'éducation, les services de la collectivité ou de la famille.
Spontanés	les proches du cercle familial ou relationnel, l'entourage professionnel ou non professionnel.
Choisis	les professionnels de l'accompagnement, les coaches, les thérapeutes, les groupes de soutien.
Méconnus	les tuteurs qui par leur comportement s'ignorent être tuteur.
Potentiels	chacun recèle des germes et des expériences de résilience. Parmi cette catégorie retenons les personnes qui exercent une fonction d'encadrement, les enseignants etc ....

## Potentiels

Certains manager  
 Les toxic handler

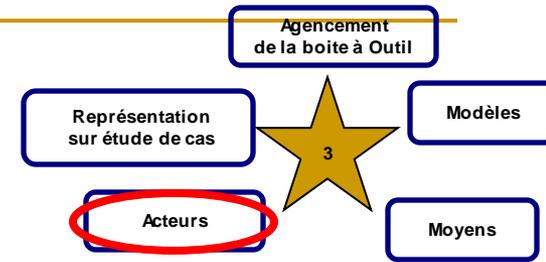
## Choisis

Coordinateur de la cellule de crise  
 Les coaches  
 Les consultants en RH  
 Les groupes de soutien  
 Les cellules de proximité

## Méconnus

Certains collègues de travail

# Le coordinateur de la cellule de crise



Accompagne le représentant du changement

Suit la planification générale d'un projet complet



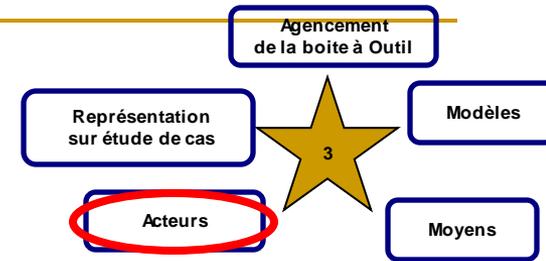
Prend en compte l'ensemble des sous projets qui ont été déterminés pendant la phase de l'avant crise

Proche du terrain et à l'écoute constante des remontées d'informations

Met en place de nombreuses actions correctives, afin de limiter la nature de la crise

Etablit des tableaux de bord et indicateurs qui permettront de suivre le changement mis en place

# Caractéristiques des tuteurs de résilience



Désignés ou de fait

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

Spontanés

Les alliés  
 Les complices  
 Les amis

Désignés ou de fait	les professionnels parmi lesquels figurent les tuteurs de l'organisation, les professionnels des services psycho sociaux, de l'enfance et de l'éducation, les services de la collectivité ou de la famille.
Spontanés	les proches du cercle familial ou relationnel, l'entourage professionnel ou non professionnel.
Choisis	les professionnels de l'accompagnement, les coaches, les thérapeutes, les groupes de soutien.
Méconnus	les tuteurs qui par leur comportement s'ignorent être tuteur.
Potentiels	chacun recèle des germes et des expériences de résilience. Parmi cette catégorie retenons les personnes qui exercent une fonction d'encadrement, les enseignants etc ....

Potentiels

Certains manager  
 Les toxic handlers

Choisis

Coordinateur de la cellule de crise  
 Les coaches  
 Les consultants en RH  
 Les groupes de soutien  
 Les cellules de proximité

Méconnus

Certains collègues de travail

---

# Le coordinateur

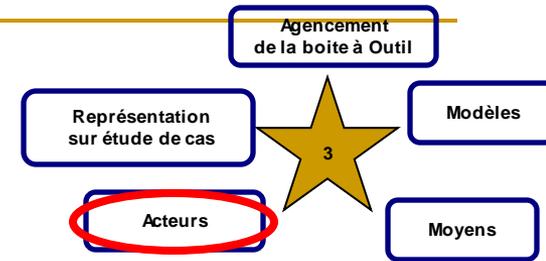
## Le coordinateur de la cellule de résilience

- L'individu principal du projet
- Choix de la bonne stratégie pour l'organisation
- Connaissance des fondements de l'organisation
- Comprend les individus et sait les différencier
- Reconnaît parmi les individus lesquels pourront participer à la mise en place des conditions de résilience

## Le coordinateur de la cellule transversale

- Prend en compte l'ensemble des sous projets restant
- Crée un lien entre tous les sous projets et le projet principal
- Suit la planification générale d'un projet complet
- Remonte l'information au représentant du changement

# Apport des Toxic handlers

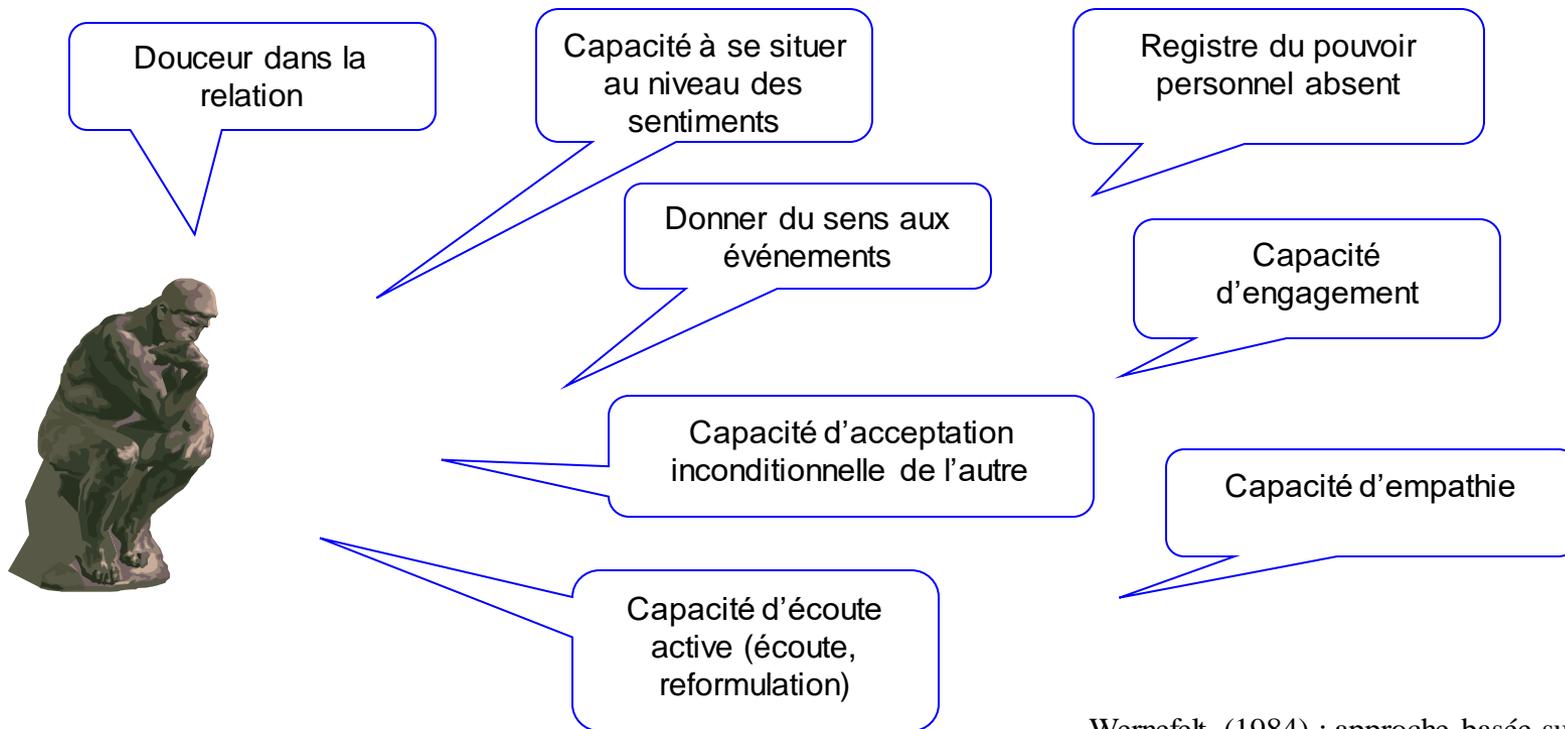
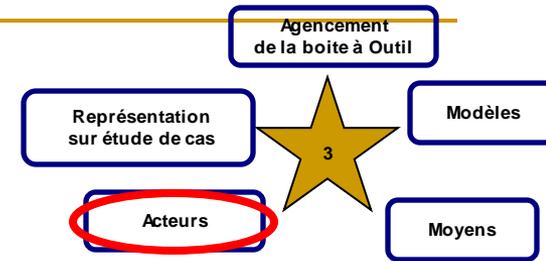


- Dès 1999, Frost et Robinson introduisent l'idée de **toxicité** dans les organisations. Frost et Dutton ont fondés le Lab compassion.
- Cette toxicité ainsi que leurs dirigeants (toxic boss) produisent des douleurs et une variété d'émotions négatives, telles que la colère, la frustration, la peur et l'anxiété.
- Dès lors, l'efficacité de l'organisation/individu pourrait être améliorée si l'émotion positive était reconnue comme un élément essentiel de motivation, de leadership et de dynamique de groupe. (Teneau, Dufour, 2013)

# Les 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



Teneau, Koninckx. La résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences, éd De Boeck, mars 2010

Wernefelt (1984) : approche basée sur les ressources

Barney (1995) : ressources stratégiques

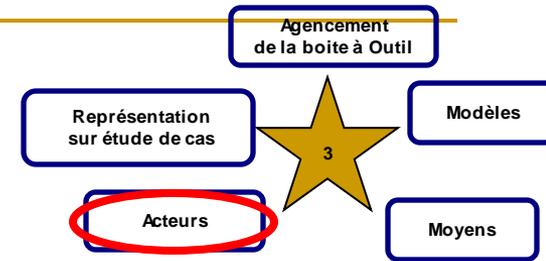
Frost (2003): espace de travail toxique ; Toxic handler et toxic boss

- Le cas N° 5 est un « *porteur de confiance* », de forme 1, très proche de la retraite. « *La crise a été brusque et je suis parti moins de six mois après les annonces des licenciements, bien que j'aurai souhaité rester quelques années de plus dans cette entreprise. Il en est de même pour l'ensemble des employés qui ont été pris par surprise, cela a été trop vite ; nous n'avons pas eu le temps de réagir* ». Le cas N° 5 est parti en préretraite. Pour lui s'était la meilleure solution. Il a essayé d'apaiser la crise comme il a pu, en évitant des licenciements importants.

- Le cas N° 1 a dû affronter la souffrance des personnes de son service et sa propre souffrance. Cette personne réunissait les conditions préalables de l'idéal type du « *porteur de souffrance* », de forme 2. Tout chez lui n'était que sentiment, entraide, accompagnement, écoute, attention à l'autre, compréhension du mal d'autrui. En quelque mois il transforma totalement le service et la vision des utilisateurs vis-à-vis du service. Il nous raconte : « *Le taux de turn over baissa énormément, il n'y avait pratiquement plus d'absentéisme et chacun travaillait dans la joie. Une famille avait été mise en place* ». Nous pouvons dire que cette personne avait vaincu la crise. Pour lui l'après crise fut une nomination à un poste supérieur. Mais si l'histoire s'arrêtait là tout serait merveilleux. A peine un an plus tard il quitta l'entreprise et erra pendant deux ans avant de retrouver une nouvelle et très heureuse situation.

- Le cas N° 6 est un « *porteur de compassion* », de forme 3 qui rassemble un millier de professionnels du secteur social, praticiens, consultants, formateurs et étudiants y œuvrent. Elle nous raconte :  
« *Lorsque les problèmes sont arrivés cela a été très brutal. A vrai dire nous n'avions pas perçu que cela irait aussi vite. A l'époque de la crise, je venais de rompre une longue relation sentimentale, et cela était assez difficile à vivre. Mais je trouvais le courage et la force de surmonter cette épreuve par les difficultés que je rencontrais au sein de l'association. De même c'est à cette période que j'ai été atteinte d'un cancer, avec une aggravation un an plus tard. Je me souviens je devais ne pas montrer ma souffrance devant les collaborateurs de l'association. Parce que tous me prenaient pour quelqu'un de forte et comptaient beaucoup sur moi. La souffrance que j'endurais m'a ouvert les yeux sur les difficultés que nous rencontrions tous. Au fond de moi, dans mon inconscient, je savais que je trouverais une solution, que je trouverais la force. Avec cette épreuve, ma vie a été différente, les conditions de ma vie ont voulu que je sois différente. Ma famille, c'est cette association, ainsi que toutes ces personnes qui gravitent autour de moi. »*

# Repérage du Toxic Handler

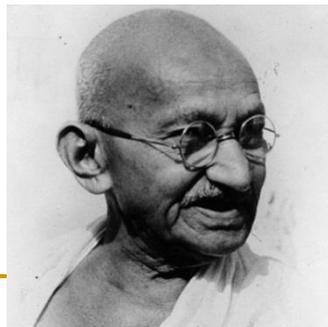


## Typologie

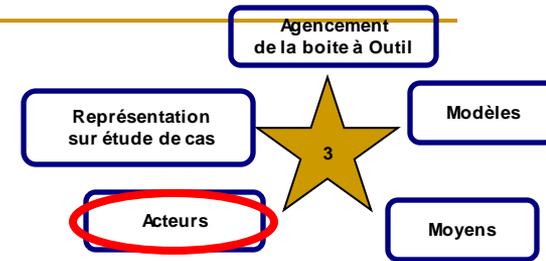
- Type 1 (confiance)
  - Sympathie
- Type 2 (souffrance)
  - Empathie
- Type 3 (compassion)
  - Compassion

## 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 organisation 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



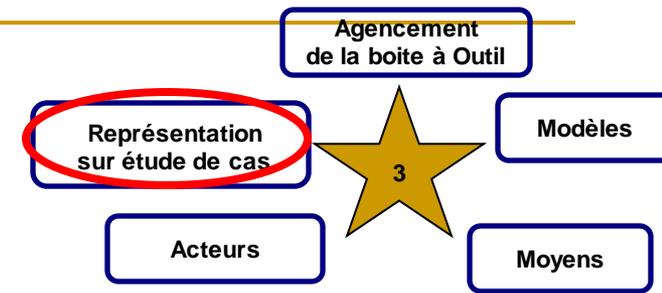
---

## Exercice

- Racontez une expérience vécue de Toxic Handler, la votre ou celle de l'un(e) de vos collègues

# Etude de cas

## ■ Cas FRILOR



### L'entreprise FRILOR

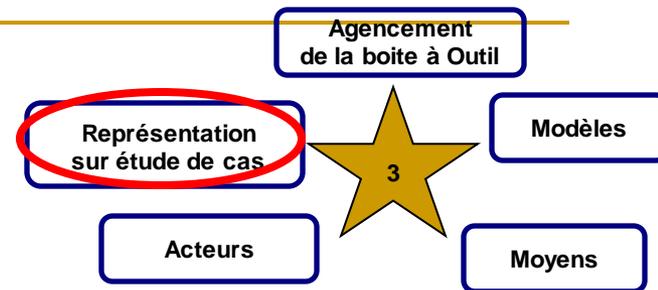
FRILOR, une entreprise familiale créée en 1980 par Monsieur Delile dans le Nord Pas de Calais, fabrique des réfrigérateurs et des congélateurs.

Au fil des ans FRILOR s'est construite une solide réputation. Vers la fin des années 90 FRILOR décide de construire 2 entrepôts en vue de se rapprocher du client : l'un dans le Rhône et l'autre en Aquitaine. Cela témoigne de son dynamisme. L'entreprise emploie actuellement quelques 260 personnes réparties entre son unité de fabrication et les deux entrepôts. Voici comment s'articulent les différents départements

### Changements dans l'environnement de FRILOR

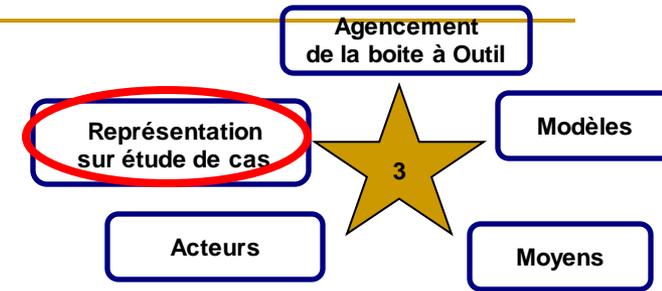
Début 2000 plusieurs événements affectent FRILOR dans l'exercice de son métier :	Cycle de vie de la crise
Des mesures gouvernementales contraignantes ont été prises réglementant les temps	Gestation
1) Les centrales préfèrent réduire leur stock et contraignent ainsi les fournisseurs à être approvisionnés dans des délais plus courts. Plusieurs préconisent le juste à temps. [1]	Typologie des crises
2) Il arrive que les axes routiers soient saturés au point de perturber le planning des livraisons.	
3) Un nouveau concurrent arrive sur le marché.	

# Turbulences chez Frilor



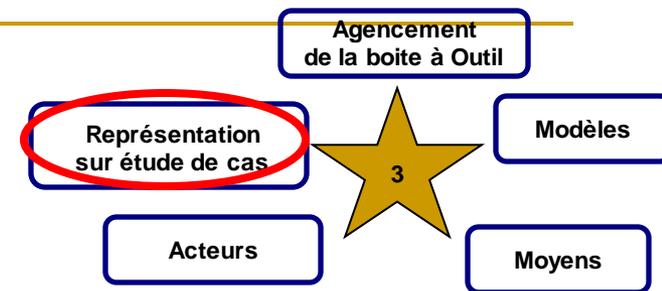
<b>FRILOR pris dans des turbulences</b>	Crise organisationnelle
Que se passe-t-il chez FRILOR ?	Crise d'identité organisationnelle
La révision des méthodes d'établissement des plannings de production et de livraison.	Modèle CRC
L'élargissement des grilles horaires existantes et l'introduction de nouveaux modes opératoires à la production.	Processus individuel ou organisationnel
Certains opérateurs s'adaptent sans trop de difficultés aux nouvelles méthodes de travail, d'autres résistent et maintiennent leurs façons de faire.	Cycle de vie de la crise
1) L'aménagement des horaires comporte un élargissement des plages horaires de la journée en introduisant un roulement des équipes.	Pendant la crise
2) Les personnes s'interrogent sur la pertinence du changement des grilles horaires. Elles se disent plus fatiguées ; elles subissent les changements et se plaignent de l'impact sur les relations professionnelles et l'organisation de la vie familiale.	Construction des identités
3) Certaines tâches de production sont robotisées et s'accompagnent de la suppression de postes de travail. Des rumeurs de licenciements circulent.	Modèle du choc
4) Certains rôles restent flous. Bon nombre ont le sentiment que la situation leur échappe et craignent une restructuration en profondeur.	Comportement
5) Il y a moins de communication avec les collègues. Alors que certains sont en surcharge d'autres s'ennuient.	Identité individuelle et collective
6) Les absences pour maladie se multiplient. Plusieurs se disent épuisés.	Crise d'identité

# Crise chez Frilor



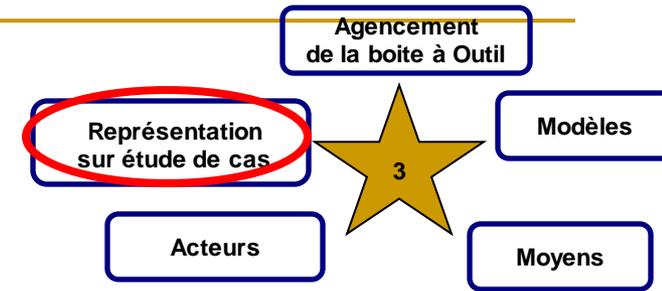
FRILOR est confronté à un taux d'absentéisme de 12%. Celui-ci désorganise l'activité des équipes, perturbe le planning des livraisons, crée des conditions favorables à la non qualité, affecte le climat de travail et démobilise les équipes en place.	Stress
1) Les relations entre la production et le commercial montent d'un cran.	Modèle du choc
2) Des informations contradictoires circulent et contribuent à l'effritement de repères.	Choc interne
3) La méfiance s'installe parmi le personnel et les gens se parlent à peine.	Agir face au choc
4) Des demandes formulées par les opérateurs à l'encadrement de la production restent sans réponse.	Construction et effondrement du sens
5) Le fatalisme gagne du terrain. Certains résistent, d'autres prédisent des scénarios catastrophes. Des signes de dépression sont présents. « Il vaut mieux en finir » a-t-on entendu.	Perte de sens (CMA)
La situation s'enlise et se crispe. FRILOR est fortement absorbé par ses difficultés internes.	résistance Perte de l'identité Structure / Stratégie / Management
Sous plusieurs aspects l'entreprise devient vulnérable.	Crise et résistance
1) Les délais de livraison sont difficilement respectés, c'est l'urgence permanente.	Identité organisationnelle
2) Le nombre d'erreurs de livraison augmente et s'accompagnent de retour de marchandises, la désorganisation perturbe.	Trajectoire de résilience organisationnelle
3) Des clients « fidèles » passent à la concurrence.	Trajectoire en situation de crise
4) Certains fournisseurs se plaignent des temps d'attente relativement longs.	Evolution en situation déstabilisante
5) La rentabilité diminue.	Choc interne
6) Le taux de rotation du personnel prend des allures inquiétantes.	Agir face au choc

# Vulnérabilité chez Frilor



<b>FRILOR tente de rebondir</b>	Amplification de la crise
Dans ce cadre particulièrement difficile FRILOR décide d'intégrer dans son équipe un spécialiste de la logistique. Ce nouveau venu impose sans tarder des méthodes de travail qu'il a pratiquées ailleurs. « Il va secouer le cocotier. La manière dont ces nouveaux changements sont introduits surprennent le personnel. Les anciens font le deuil de leur passé chez FRILOR bien que leur façon de faire antérieure ait conduit FRILOR vers le succès et la notoriété.	Résilience organisationnelle Résilience et changement
La masse d'informations à traiter augmente considérablement. En 2002 FRILOR mise sur l'apport d'un système ERP[2]. C'est l'occasion de faire appel à des consultants pour simultanément envisager une réingénierie des processus. Des doublons sont constatés au niveau de certaines fonctions. Un plan de restructuration est à l'ordre du jour.	Modèle CIRERO Modèle SRS Questionnaire et entretiens
FRILOR constate l'extrême vulnérabilité de son organisation, ainsi que sa difficulté à s'adapter aux changements quasi imposés par un environnement concurrentiel agressif et des partenaires de plus en plus exigeants. Les plans d'actions ont rarement abouti. C'est comme si une image se lézarde, malgré la présence d'un potentiel humain, de compétences et d'implication.	Cellule de crise Capital social / capital Humain

# Mouvement chez Frilor



<b>FRILOR est racheté</b>	
Un groupe d'investisseurs s'intéresse aux activités de FRILOR et contacte l'actionnariat. Des rapprochements se mettent en place. Le processus de rachat est enclenché et se concrétise. Le directeur général actuel, Monsieur Delille démissionne. Monsieur Dumont lui succède.	Les indicateurs
1) A une période d'observation et de calme relatif succède une nouvelle période de turbulences.	Avant/pendant la crise
2) La nouvelle direction décide convertir son site actuel en entrepôt et d'établir sa production dans le centre de la France.	
3) Nombreux sont les opérateurs de production qui renoncent à déménager vers le centre.	Manifestation de la crise
4) La direction envisage la production de climatiseurs d'une nouvelle génération. La perspective de supprimer plusieurs modèles de réfrigérateurs et de congélateurs fait craindre le pire aux opérateurs de production. Seront-ils réaffectés ou perdront-ils leur emploi ?	Cycle de vie de la crise
5) Le refus de renouveler les contrats à durée déterminée sème la consternation. Les méventes prolongées atteint le moral du personnel et fait redouter le pire.	Résistance et changement
6) L'instauration du chômage économique affecte considérablement les ressources financières de nombreuses familles.	
7) La décision d'outsourcer la comptabilité entraîne la disparition d'une équipe de vingt collègues. Il est préférable de ne pas figurer sur la liste noire.	Stress, angoisse, perte de sens

---

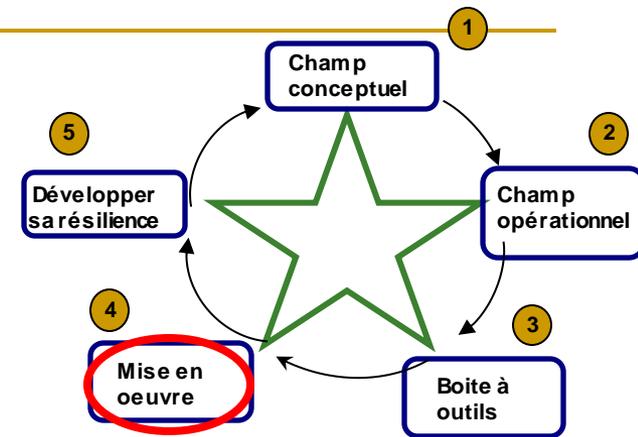
## **Jour 2**

# **La mise en œuvre de la résilience en entreprise**

---

Matin

# Mise en œuvre



Mise en œuvre des conditions de résilience

Etude de cas

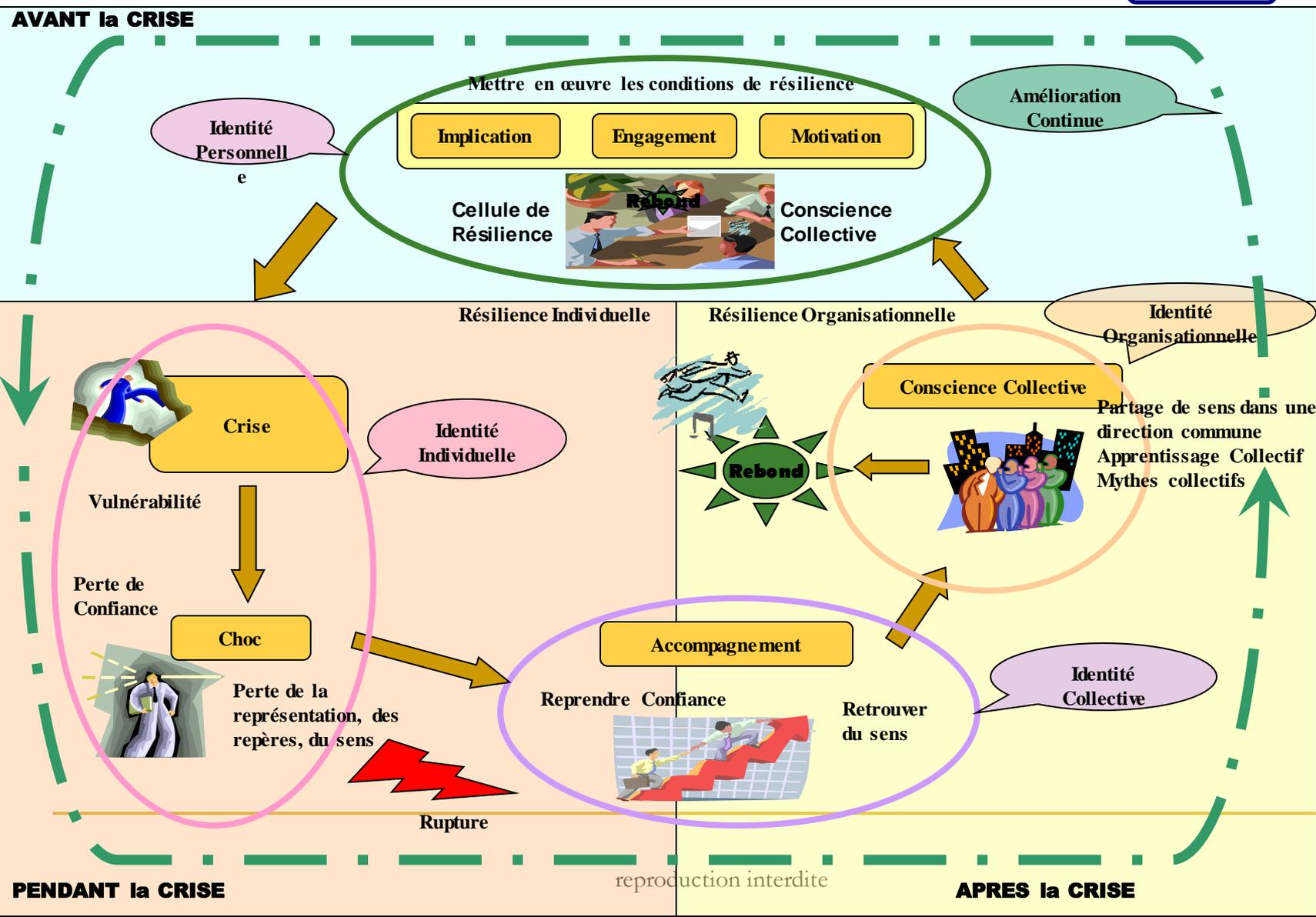
Les stratégies

Matrice des options stratégiques

Les attitudes

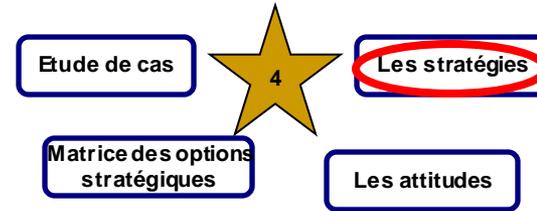
# Mise en œuvre des conditions de résilience

- Etude de cas
- Les stratégies
- Matrice des options stratégiques
- Les attitudes



# Les Stratégies principales

Mise en œuvre des conditions de résilience



## Offensive avant ou après la crise

- Une stratégie réactive faisant fi des conditions d'intégration face à la crise. Cette stratégie est axée sur la gestion de crise. Cette stratégie est généralement de résilience de type 1.

## Préventive avant ou après la crise

- Une stratégie proactive mise en place par des experts du changement et intégrant une préparation. Cette stratégie est axée sur la gestion de continuité. Cette stratégie est de résilience de type 2.

## Défensive pendant la crise

- Une stratégie protectrice privilégiant le maintien de l'entreprise. Cette stratégie est axée sur la gestion de crise. Cette stratégie est de résilience de type 1.

## Panoptique pendant la crise

- Une stratégie de surveillance de la situation. Cette stratégie est axée sur la gestion des risques. Cette stratégie est de type 1 ou 2.

## Thérapeutique pendant la crise

- Une stratégie de construction évolutive de mise en place des conditions de résilience de l'entreprise face à la crise. Cette stratégie est axée sur la gouvernance d'entreprise. Cette stratégie est de type 2.

# Stratégie Offensive

Niveau de Préparation	CRISE	Type	Numérotation des stratégies
<b>Stratégie Offensive</b>			
<b>Offensive</b>	<b>Défensive</b>	<b>R1</b>	<b>4</b>
Très Peu	OUI		
<p>La mise en place des conditions de résilience ne peut être totalement réalisée, cela est dû à la présence rapide d'une crise. Toutefois cette mise en place permet à l'entreprise de faire face à la crise sans s'effondrer. Lors de l'après crise grâce à la mise en place partielle des conditions de résilience, l'entreprise peut continuer à exister. Toutefois il sera nécessaire de finir de mettre en place les conditions de résilience.</p>			

# Stratégie Offensive

<b>Niveau de Préparation</b>	<b>CRISE</b>	<b>Type</b>	<b>Numérotation des stratégies</b>
<b>Stratégie Offensive</b>			
<b>Offensive</b>	<b>Défensive</b>	<b>R2</b>	<b>5</b>
Très Peu	OUI		
<p>La mise en place des conditions de résilience ne peut être totalement réalisée, cela est dû à la présence rapide d'une crise. Toutefois cette mise en place permet à l'entreprise de faire face à la crise sans s'effondrer. Lors de la survenance de la crise, les conditions de résilience sont totalement mise en place, cela étant dû a un impact moindre de la crise. Lors de l'après crise grâce à la mise en place des conditions de résilience, l'entreprise peut affronter d'éventuelles crises et y faire face.</p>			

# Stratégie Offensive

Niveau de Préparation	CRISE	Type	Numérotation des stratégies
<b>Stratégie Offensive</b>			
<b>Offensive</b>		<b>R1</b>	<b>6</b>
NON	En Gestation		
<p>La mise en place des conditions de résilience ne peut être totalement réalisée, cela est dû à la manifestation d'une crise. Toutefois cette mise en place permet à l'entreprise de faire face à la crise sans s'effondrer. Lors de l'après crise grâce à la mise en place partielle des conditions de résilience, l'entreprise peut continuer à exister. Toutefois il sera nécessaire de finir de mettre en place les conditions de résilience.</p>			

# Stratégie Préventive

Niveau de Préparation	CRISE	Type	Numérotation des stratégies
<b>Stratégie Préventive</b>			
<b>Préventive</b>		<b>R2</b>	<b>3</b>
OUI	En Gestation		
<p>Mise en place des conditions de résilience avant la manifestation d'une crise. Lors d'un changement il y a manifestation d'une crise. Cette manifestation peut faire craindre la venue d'une crise. L'entreprise devra rester sur ses gardes et veiller à la survenue éventuelle d'une crise. Lors de l'après changement grâce à la mise en place des conditions de résilience, l'entreprise peut affronter d'éventuelles crises et y faire face.</p>			

# Stratégie Défensive

Niveau de Préparation	CRISE	Type	Numérotation des stratégies
<b>Stratégie Défensive</b>			
	<b>Défensive</b>	<b>E</b>	<b>7</b>
NON	OUI		
<p>Il n'y a aucune préparation de mise en place des conditions de résilience. Lorsqu'une crise survient, la surprise est-elle, selon la force de l'impact de la crise, que l'entreprise ne peut réagir à la crise. Il s'en suivra un effondrement de l'entreprise. Toutefois mettre en place au minimum les conditions de résilience peut faire éviter le pire.</p>			

# Stratégie Défensive

Niveau de Préparation	CRISE	Type	Numérotation des stratégies
<b>Stratégie Défensive</b>			
	<b>Défensive</b>	<b>R1</b>	<b>8</b>
NON	OUI		
Il n'y a aucune préparation de mise en place des conditions de résilience. Lorsqu'une crise survient, si les conditions de résilience sont rapidement mise en place, l'entreprise peut continuer à exister. Malgré cela il imputera à l'entreprise de mettre ensuite les conditions de résilience dès que le calme sera revenu.			

# Stratégie Panoptique

Niveau de Préparation	CRISE	Type	Numérotation des stratégies
<b>Stratégie Panoptique</b>			
<b>Préventive</b>	<b>Panoptique</b>	<b>R2</b>	<b>2</b>
OUI	OUI		
<p>Mise en place des conditions de résilience avant la manifestation d'une crise. Lors d'un changement il y a présence d'une crise à un niveau individuel, il est déjà trop tard pour intervenir au niveau organisationnel. La mise en place des conditions de résilience permet à l'entreprise de faire surface à la crise. Grâce à la mise en place des conditions de résilience avant la crise, cela a pour effet de surveiller le cycle de vie de la crise « pendant la crise ». Cette surveillance tempère les effets perturbateurs de la crise. Lors de l'après crise grâce à la mise en place des conditions de résilience, l'entreprise peut affronter d'éventuelles crises et y faire face.</p>			

# Stratégie Thérapeutique

Niveau de Préparation	CRISE	Type	Numérotation des stratégies
<b>Stratégie Thérapeutique</b>			
<b>Préventive</b>	<b>Thérapeutique</b>	<b>R2</b>	<b>1</b>
OUI	NON Manifestée		
<p>Mise en place des conditions de résilience avant la manifestation d'une crise. Lors d'un changement il n'y a pas de manifestation de crise visible au niveau individuel. La crise se trouve à un niveau organisationnel et cette stratégie veillera à travailler sur ce niveau. Continuité de la mise en place des conditions de résilience pendant la phase du changement. A chaque étape du changement, pendant les phases de gestation, d'amplification et de manifestation, toute présence éventuelle d'une crise est gérée. Lors de l'après changement grâce à la mise en place des conditions de résilience, l'entreprise peut affronter d'éventuelles crises et y faire face.</p>			

# Les Attitudes

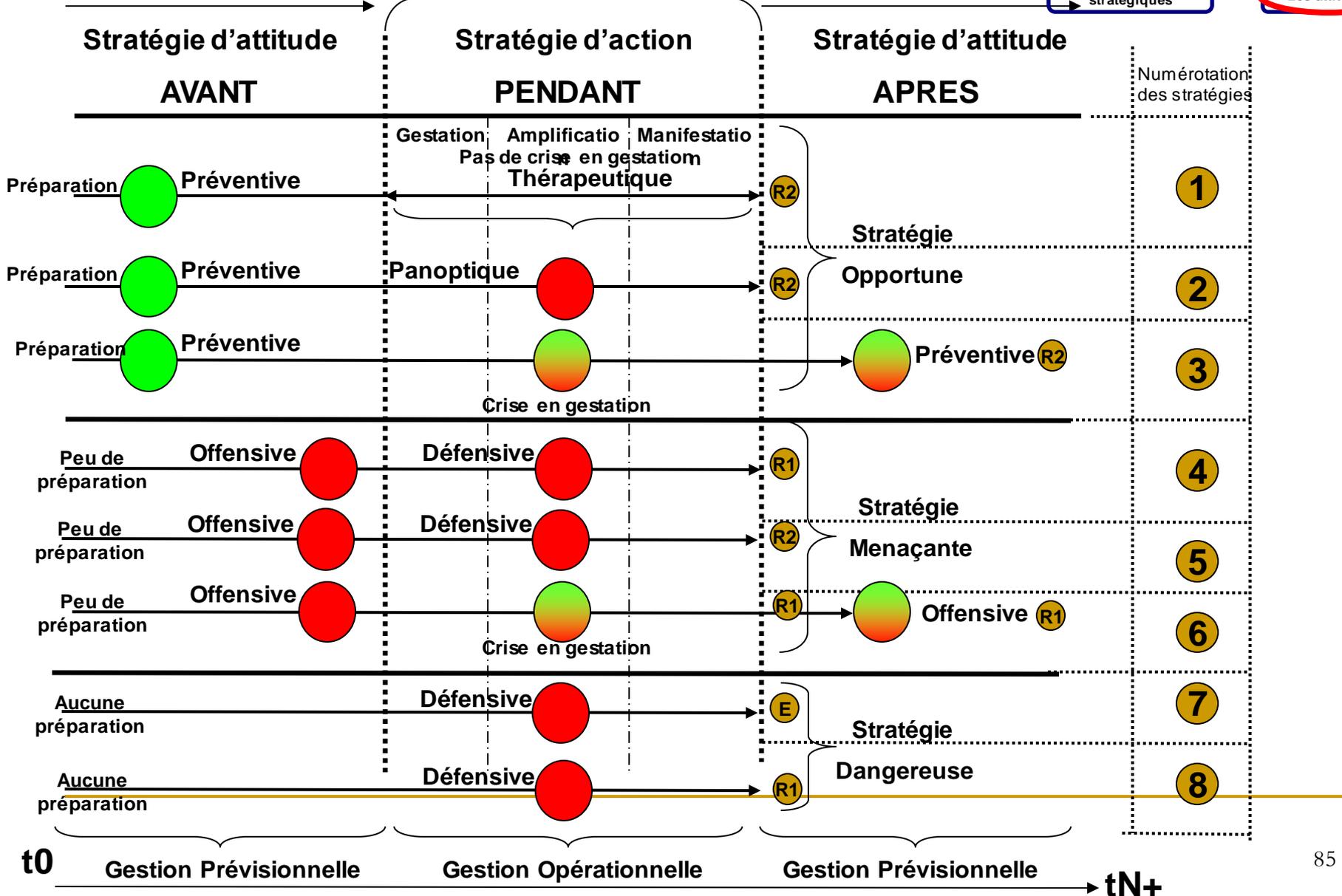
Etude de cas



Les stratégies

Matrice des options stratégiques

Les attitudes



# Matrice des options stratégiques 1/2

Mise en œuvre des conditions de résilience

Etude de cas



Les stratégies

Matrice des options stratégiques

Les attitudes

Gestion	Avant la crise		Après la crise	
Crise	Menaçante		Opportune	
Stratégie	Offensive	Préventive	Offensive	Préventive
Caractéristiques	interdiction taylorienne	dialogue social permanent	imposition de la crise	responsabilisation et compétition provoquée
Avantages	avantages à court terme - efficacité économique à court terme	dialogue - concertation - intégration - bon climat social	dynamisme de l'organisation - adaptation - compétitivité	adaptation non imposée - dynamisme provoqué mais justifié aux yeux de tous
Inconvénients	"politique de l'autruche" on cache des crises qui existent cependant	dispersion des efforts qui nuisent à moyen terme à l'efficacité économique	forte résistance au changement pour les futurs projets - parie sur l'avenir quand aux résultats escomptés	incertitude des résultats - demande beaucoup de tact et de diplomatie
Modèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure du stress (SRS)</li> <li>Mesure de la crise (MIC)</li> <li>Tableau de bord</li> </ul>	Principalement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesurer la crise (MIC)</li> <li>Mesure du stress (SRS)</li> <li>Enquête</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicateur de résilience (MIRO)</li> <li>Modèle CIRERO</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesurer la résilience (SRS)</li> <li>Indicateur de résilience (MIRO)</li> <li>Mesure de l'intelligence émotionnelle (SRS)</li> <li>Mesure des Toxics Handler (SRS)</li> <li>Démarche processus</li> <li>Modèle CIRERO</li> </ul>		
Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Workshop</li> <li>Cellule transversale</li> <li>Séance d'information</li> <li>Journal d'organisation</li> </ul>	Principalement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépliant</li> <li>Manuel pratique</li> <li>Journal d'organisation</li> <li>Workshop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cellule de résilience</li> <li>Site intranet</li> <li>débriefing</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cellule transversale</li> <li>Groupe co développement</li> <li>Cellule de résilience</li> <li>Conscience collective DVD interactif</li> </ul>		
Acteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Représentant du changement</li> <li>Manager de la transition et chef de Projet coordinateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuteur de résilience</li> <li>Toxic Handler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinateur</li> <li>Manager de la transition et chef de Projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuteur de résilience</li> <li>Toxic Handler</li> </ul>
Identification	1		2	

# Matrice des options stratégiques 2/2

Mise en œuvre des conditions de résilience

Etude de cas



Les stratégies

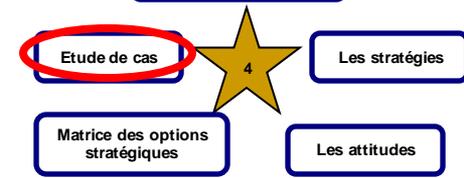
Matrice des options stratégiques

Les attitudes

Gestion	Pendant la crise				
Crise	Menaçante		Opportune		
Stratégie	Défensive	Panoptique	Thérapeutique		
			Stratégie axée sur le cycle de vie		
			Gestation	amplification	manifestation
Caractéristiques	interdiction individuelle	médiation conciliation surveillance du changement contrôler les comportements des individus	le conflit s'avère menaçant après diagnostic ou nécessité d'un diagnostic plus approfondi	prolongement amplification sans augmentation du niveau du conflit on retarde l'intensité maximum du conflit	prolongement de la manifestation de la crise
Avantages	avantages à court terme - efficacité économique à court terme - climat social idéal mais artificiel	rétablit le processus de communication	Meilleure compréhension des données de la crise - donne le temps de trouver une solution	conquête d'un degré de liberté supplémentaire sur l'arrivée en phase de manifestation	permet d'observer le glissement des enjeux et leurs extensions maximales
Inconvénients	risque d'éclatement des forces contenues artificiellement	Les individus risquent de se sentir surveiller	risque d'explosion subite des forces contenues	risques d'éclatement avec acuité plus importante que le niveau initialement prévu	risque de déstabilisation qui ne serait plus maîtrisable
Modèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure de stress (SRS)</li> <li>• Tableau de mesure de la crise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure de la résilience (MIRO)</li> <li>• Mesure des Toxics Handler (SRS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableau de bord</li> <li>• Modèle Cirero</li> <li>• Mesure de l'intelligence Emotionnelle (SRS)</li> <li>• Démarche processus</li> <li>• Mesure du stress (SRS)</li> <li>• Modèle CRC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableau de mesure de la crise</li> <li>• Mesure des Toxics Handler (SRS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure de la résilience (SRS)</li> <li>• Indicateur de la résilience (MIRO)</li> </ul>
Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Action choc</li> <li>• Cellule de crise</li> <li>• Workshop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop</li> <li>• Site intranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site intranet</li> <li>• Messagerie</li> <li>• Conscience collective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop</li> <li>• Cellule transversale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cellule de résilience</li> </ul>
Acteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manager de la transition et chef de Projet</li> <li>• coordinateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuteur de résilience</li> <li>• Toxic handler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuteur de résilience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentant du changement</li> <li>• Coordinateur</li> <li>• Toxic handler</li> <li>• Manager de la transition et chef de Projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuteur de résilience</li> <li>• Toxic handler</li> </ul>
Identification	3	4	5		

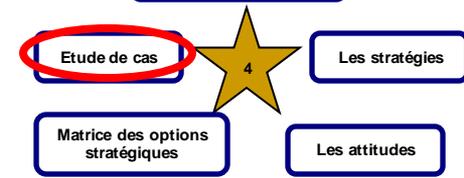
# Scénario 1 – Effondrement

## Scénario 2 – Rebond



<b>Scénario 1 :</b>	Stratégie Défensive
Nous observons que les équipes et les personnes sont dans l'incompréhension de la situation. Le non sens prédomine et les atteint. Les relations et les prestations sont affectées par ce qui survient au sein de FRILOR. La situation s'installe et commence à déborder à l'extérieur de l'organisation. Des symptômes de rupture apparaissent. La continuité est compromise. Cette situation peut entraîner l'effondrement de l'entreprise.	Effondrement SRS Cellule de crise Représentant du changement Tableau de bord de la crise
<b>Scénario 2 :</b>	Stratégie Offensive
Nous constatons que pendant cette période d'instabilité FRILOR est confronté à de sérieuses difficultés.	Résilience de type 1
FRILOR a été surpris par les événements et réagit sans beaucoup de recul au contexte de turbulences.	Cellule de crise
Certains cherchent à comprendre ce qui se passe. Cela leur rappelle des événements du passé.	Groupe de codéveloppement Coordinateur de la cellule de crise SRS Porteur de souffrance
Un réaménagement des plages horaires et une révision de plusieurs méthodes de travail sont rapidement introduits.	Représentant du changement
C'est la manière retenue par FRILOR pour éviter une détérioration de la situation au moment où les équipes se renvoient la responsabilité. L'entreprise a réagi et prend des mesures pour échapper à une situation d'effondrement.	Résilience et changement

# Scénario 3 – Frilor Rebondit



<b>Scénario 3 :</b>	
FRILOR recherche des voies pour éviter de ré-agir sous la pression des événements. C’est pourquoi FRILOR met en place une cellule pour recueillir des informations concernant :	Stratégie Thérapeutique / Panoptique / préventive
1) les événements et menaces éventuelles de son environnement,	
2) ce qui est susceptibles d’affecter ou déstabiliser FRILOR,	Résilience de type 2
3) les retours d’expériences passées réussies ou non satisfaisantes,	
4) les actions de changements.	
Le recours à des tableaux de bord et l’utilisation d’indicateurs viennent compléter la cueillette d’informations de cette cellule. Pour organiser cette sorte de veille FRILOR a décidé que des membres de différents départements y participent.	SRS Tableaux de bord Indicateur
Parallèlement FRILOR déploie un programme de développement des talents pour affronter des imprévus et des situations de crise articulé sur la cueillette des informations provenant de la cellule. Parallèlement FRILOR met à jour l’organisation d’un système de parrainage des collaborateurs récents. L’ensemble de ces initiatives répond à un besoin des équipes.	Cellule de résilience Cellule transversale Coordinateur de la cellule de résilience Coordianateur de la cellule transversale
Le journal d’entreprise fait écho à ces diverses actions. Les « acteurs » prennent la plume pour les relayer. Le management favorise l’implication et les échanges ; il permet l’émergence d’une vision partagée.	Conscience collective
Suite à la mise en place de conditions favorable au sein de FRILOR, les collaborateurs retrouvent confiance, s’engage, s’implique dans de nouvelles actions collaboratives et innovantes ce qui a pour effet de donner un nouveau départ à FRILOR.	Coordinateur de la conscience collective Porteur de souffrance

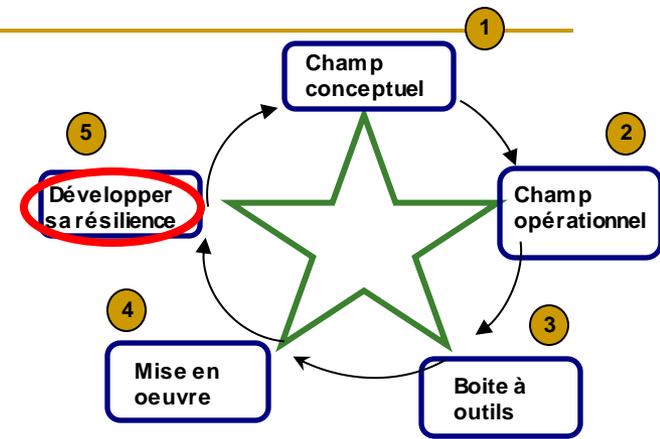
---

# **Développer sa résilience individuelle**

## **Gestion du stress et du Burnout**

---

# Développer sa résilience



Gestion du Stress

Exercices

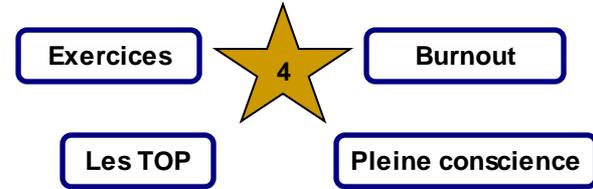
Burnout

4

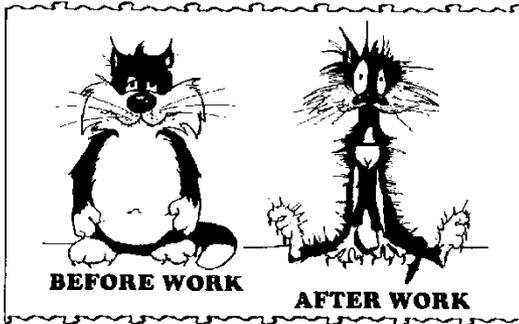
Les TOP

Pleine conscience

# Comprendre et gérer le stress et le burnout



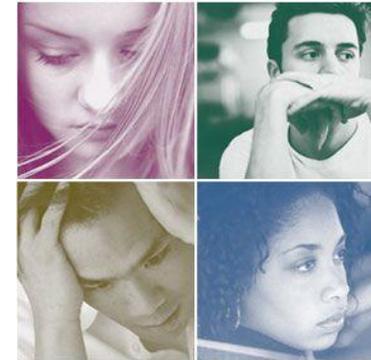
Stress pathologique



Burn-Out



Harcèlements



Management par la peur



**STIMULATIONS PHYSIQUES & EMOTIONNELLES**

**INTÉGRATION PSYCHO-CORPORELLE  
« CORTICALISATION »**

**STRESS**

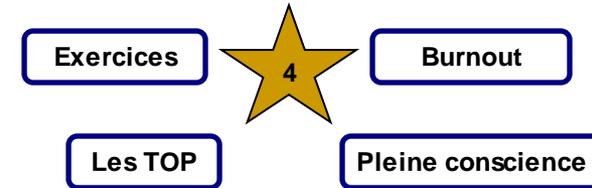


**EQUILIBRE**  
Energie  
Bonne santé



**DÉTRESSE**  
Somatisation  
Danger

# Stress



- État de tension qu'une personne ressent lorsqu'elle est soumise à des exigences ou à des demandes inhabituelles.
- Le stress se réfère essentiellement au degré d'ajustement de l'individu à l'environnement (Travers & Cooper, 1996).
- En conséquence, il importe, dans une telle approche, de s'intéresser aux causes du stress.
- Le manager doit être attentif aux comportements dénotant un excès de stress tant chez lui que chez ses collaborateurs.

---

# Exemple de sources de stress

- Donner des exemples de sources de stress
  - A)
  - B)
  - C)
  - ....

# SOURCES DE STRESS

Travail lui-même  
(surcharge de travail,  
complexité des tâches)

Rôles organisationnels  
(conflit de rôles,  
ambiguïté de rôle)

Relations  
professionnelles  
(conflits, harcèlement)

Carrière (promotions  
rapides, rétrogradations)

Équilibre travail-vie  
privée

# Individu

## SYMPTÔMES INDIVIDUELS

Hypertension  
État dépressif  
Irritabilité  
Alcoolisme et  
Toxicomanie

## CONSÉQUENCES

Troubles cardio-vasculaires  
TroublesΨ  
Syndrome d'épuisement professionnel

Exercices

Les TOP



Burnout

Pleine conscience

## SYMPTÔMES ORGANISATIONNELS

Absentéisme élevé  
Taux de rotation  
Élevé  
Conflits  
Mauvaise qualité  
Produits / Services

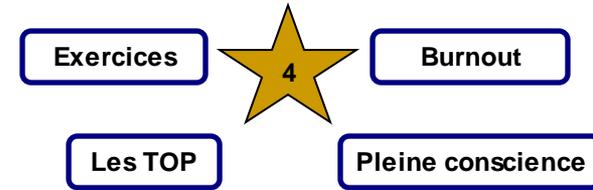
Mauvaises relations de travail

Arrêts de travail

Coûts d'assurances salaires élevés

Difficulté d'assurer la relève

# Les trois formes de stress



## HYPERSTRESS

- Sur-tension, sur-stimulation
- Inadaptation
- Surmenage-agitation-agressivité

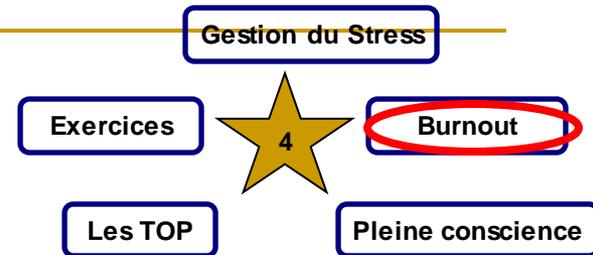
## ZONE D'ACTIVATION DE L'ACTION

- Eustress, stress positif

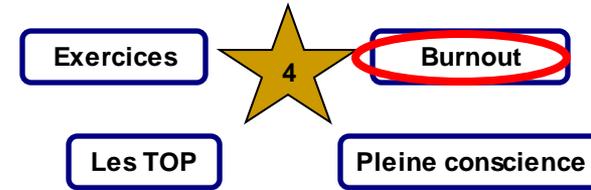
## HYPOSTRESS

- Sous-tension, sous-stimulation
- Inadaptation
- Hypotonie musculaire-hypovigilance-découragement

# BURNOUT



# L'épuisement professionnel

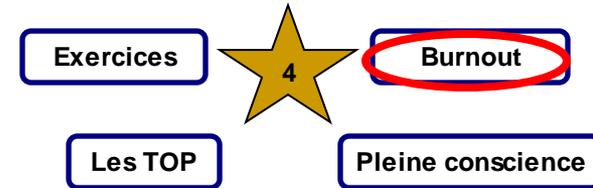


- Freudenberger (1975) a été le premier à utiliser le terme burnout pour décrire les travailleurs de la santé qui sont psychologiquement et physiquement brûlés.
- Hwang et al. (1998) le définissent comme le syndrome impliquant l'incapacité de la personne de faire face efficacement au bombardement continu de stressors perçus.

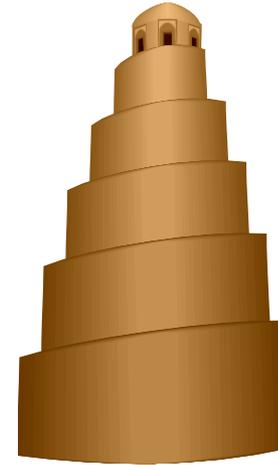
## Un état caractérisé par

- **Epuisement émotionnel** : le cœur du syndrome
- Avec **dépersonnalisation** accompagné par **absence d'accomplissement personnel**

# Burnout : Cascade



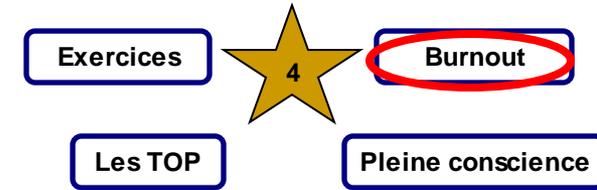
- La dernière étape d'un processus dynamique de longue durée, s'installant insidieusement, pour entraîner la victime dans une cascade, d'où il est difficile de s'en sortir. (Maslach & Leiter 1997)



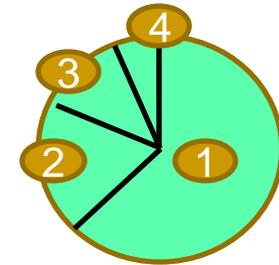
© Dessain Marc Chabvin

CHABVIN

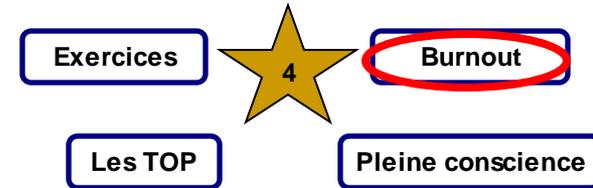
# Phase I - Enthousiasme



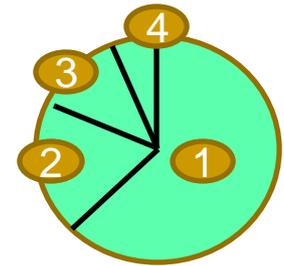
- Stress professionnel/engagement idéaliste
- L'individu se pose des défis importants/les objectifs dépassent ses ressources
- Sur-identification avec le travail
- Optimisme
- Dépense d'énergie élevée



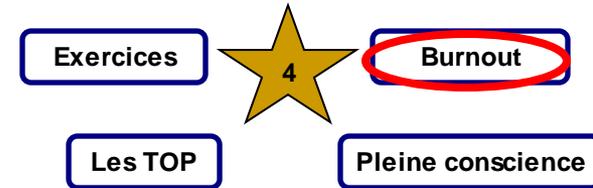
## Phase II - Stagnation



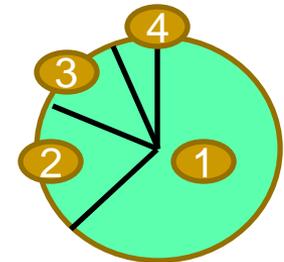
- Premières déceptions
- Perte d'idéalisme
- La vie se réduit au travail
- Limite ses contacts aux collègues
- Repli dans sa carapace
- Repli par rapport au travail/clients
- (rare, mais apparaît parfois déjà dans cette phase)



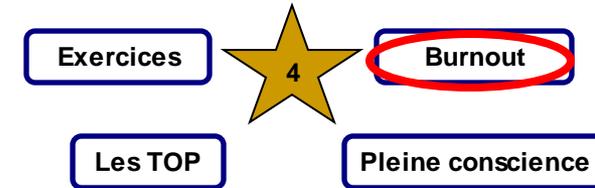
# Phase III Frustration / Dépression



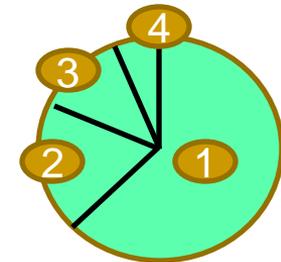
- Expérience de l'échec et de la perte de pouvoir
- Consommation accrue de stimulants (tabac, café, alcool, médicaments...)
- Perturbations du sommeil
- Fatigue intense et (quasi) permanente
- Problèmes relationnels et isolement
- Multiplication des plaintes relatives au travail
- Vulnérabilité aux maladies (raideurs, courbatures, maux de dos, problèmes intestinaux ...)
- Problèmes de concentration et de mémoire



# Phase IV – Apathie / désespoir

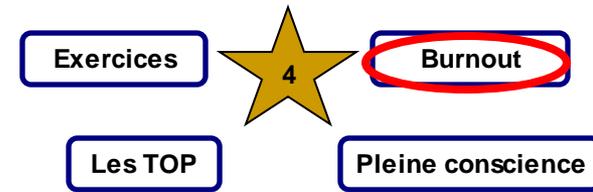


- Désillusion totale
- Désespoir vis-à-vis des alternatives professionnelles réduites
- Indifférence
- Résignation
- Sentiment d'absurdité de la vie
- Envies suicidaires



# Burnout - Résumé

- La difficulté à faire le vide
- Des capacités réduites au travail
- La dévalorisation de son propre travail
- Le repli sur soi
- Des réactions d'hyperactivité
- Des émotions exacerbées
- Des changements de comportements radicaux
- Des symptômes physiques
- Le développement d'addictions



## Test et questionnaires

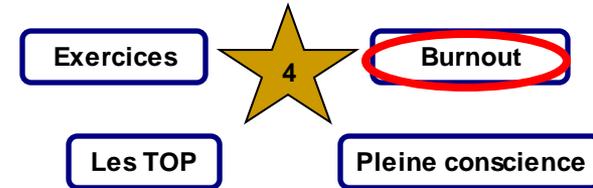
Pour savoir où l'on en est dans le processus, de nombreux chercheurs ont établi des questionnaires. En voici deux : celui de Maslach et celui de Freudenberger.

BURN-OUT-Questionnaire-Maslach

BURN-OUT-Questionnaire-Freudenberger

<http://www.allwewish.org/je-voeu-tout-savoir-sur-le-burnout/#.Uxtmis8eTBM>

# Etes-vous un bon candidat au Burn-Out? (Petit quiz)



## ■ Question 1

- Honnêtement est-ce que le temps que vous consacrez à votre travail pourrait mettre en péril votre vie de couple ou familiale ?
  - Oui=1
  - Non=0

## ■ Question 2

- Honnêtement est-ce que le temps que vous consacrez à votre travail vous permet de développer vos hobbies ?
  - Oui = 0
  - Non = 1

## ■ Question 3

- Honnêtement est-ce que le temps que vous consacrez à votre travail vous permet d'avoir une vie sociale qui vous épanouit
  - Oui = 0
  - Non = 1

## ■ Question 4

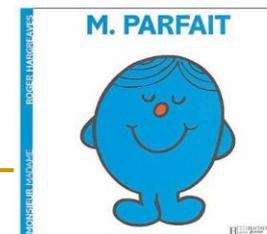
- Etes-vous quelqu'un de méticuleux ou perfectionniste?
- ou dit-on de vous que vous êtes méticuleux ou perfectionniste?

- Oui = 1
- Non = 0

## ■ Question 5

- Etes-vous quelqu'un d'exigeant pour vous et pour les autres?
- ou dit-on de vous que vous êtes quelqu'un d'exigeant pour vous et pour les autres?

- Oui = 1
- Non = 0



# Etes-vous un bon candidat au Burn-Out? (Petit quiz)

- Résultat du quiz
  - 0 à 5
  - Plus vous êtes proche de 5, plus vous êtes un candidat au Burn-Out
- *Ce sont les meilleurs de vos collaborateurs qui sont les candidats au Burn-Out et non les tire-au-flanc!*



---

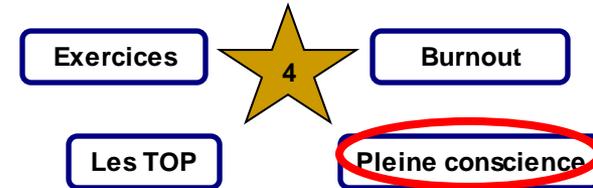
## **Jour 2**

# **Exercices pour développer sa résilience**

---

Après-midi

# Pleine Conscience



- Le porteur de compassion a un niveau développé de l'état de « pleine conscience ». La « pleine conscience » peut aider tout le monde et dans toutes les circonstances, du malade atteint de cancer à l'employé stressé. (Teneau, 2014)
- Mme D, infirmière et psychopédagogue en soins palliatifs et maladies chroniques en Suisse, rappelle qu'en sophrologie ou en relaxation, *« cette forme de méditation est un état de conscience modifiée qui ne vise aucun but précis à part l'attention sur soi, toute personne perturbée ou anxieuse pour une raison ou une autre peut en tirer profit. »*

# Exercices

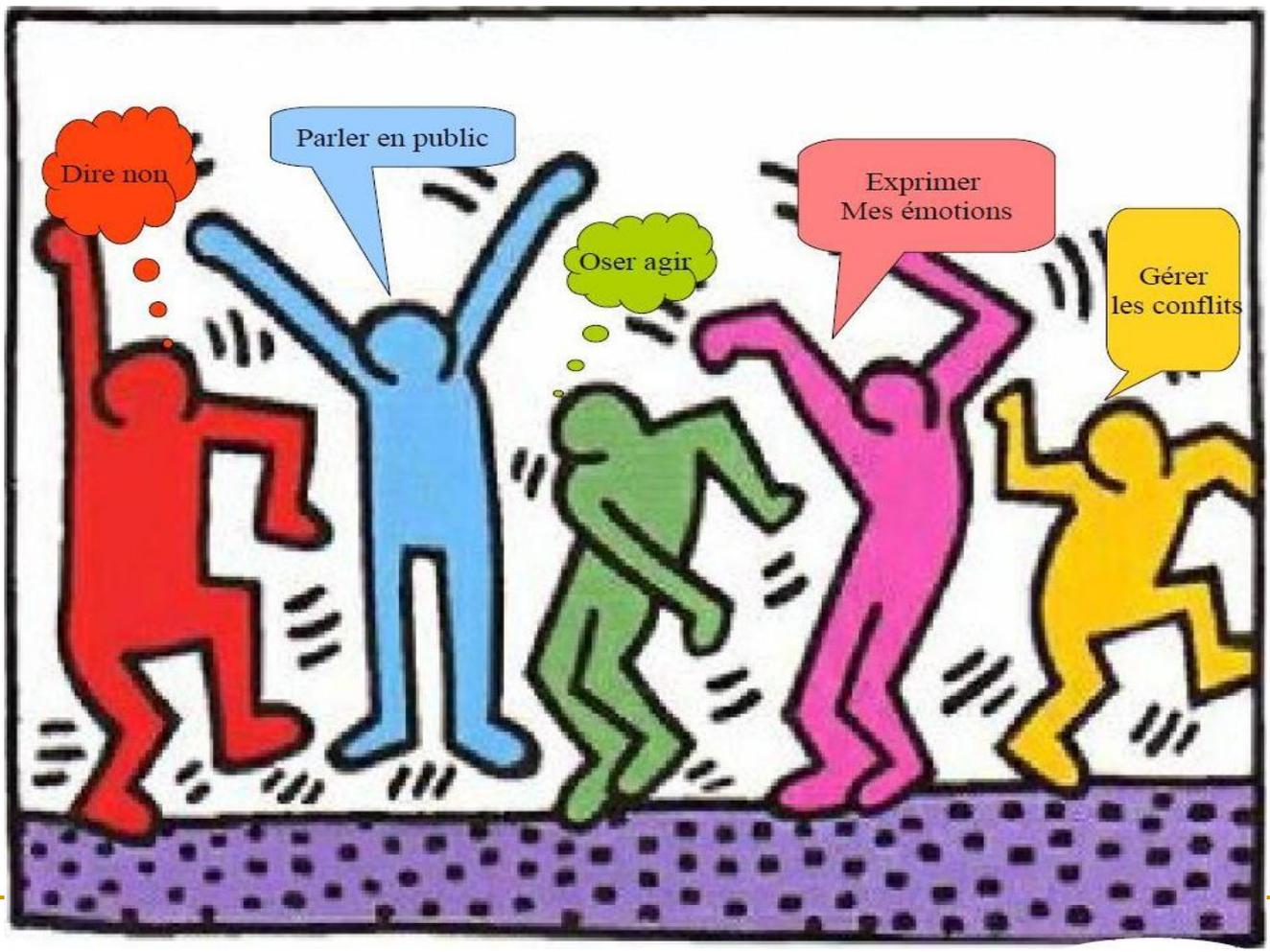
Exercices



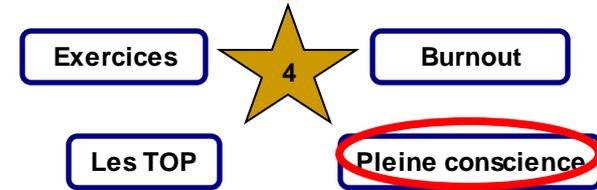
Burnout

Les TOP

Pleine conscience



# Colère



- Inspiration et expiration rapide et forte
- Blocage de la respiration
- Froncer les sourcils et serrez les dents
- Mimer un coup de poing sur la table

Colère



Exercices

Burnout

4

Les TOP

Pleine conscience

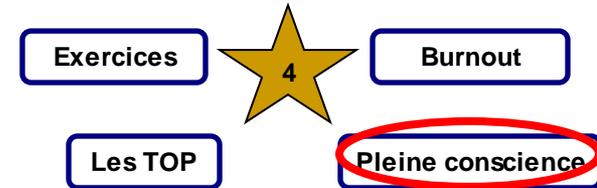
# Bonheur

- Plusieurs expirations rapides et courtes
- Reprise normal de la respiration
- Mimer un sourire
- Vous venez de réussir un merveilleux projet ou vous avez eu une magnifique nouvelle

Bonheur



# Peur

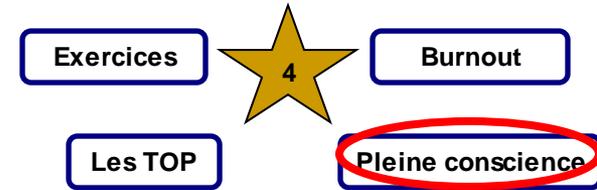


- Inspiration lente et longue
- Blocage de la respiration
- Représenter vous face à une araignée, serpent, scorpion (ce qui vous effraie)
- Votre corps se fige

Peur



# Etonnement



- Inspiration longue et lente
- Reprise normal de la respiration
- Ouvrer grand les yeux et la bouche
  
- Devant vous ce déroule une scène extraordinaire, vous n'avez encore jamais vu cela

Etonnement

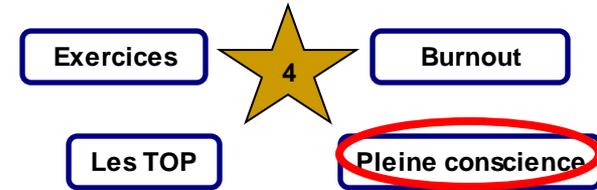


---

## **Exercice en groupe**

- Chaque stagiaire mime une émotion
- Le groupe doit deviner l'émotion

# Le scanner



- Représentez-vous passer dans un scanner
- Sentez chaque partie du corps de la tête aux pieds
- Ressentez votre corps contre le scanner
- Ecouter votre respiration, inspir et expir lentement
- Vous entendez le bruit léger du scanner

---

# **Technique d'optimisation du potentiel**

---

# Les TOP (Techniques d'optimisation du potentiel)

Exercices



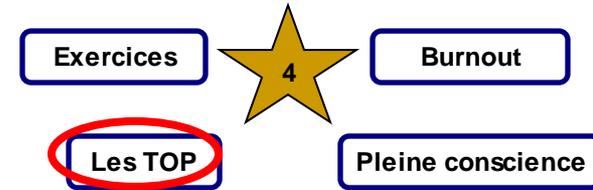
Burnout

Les TOP

Pleine conscience



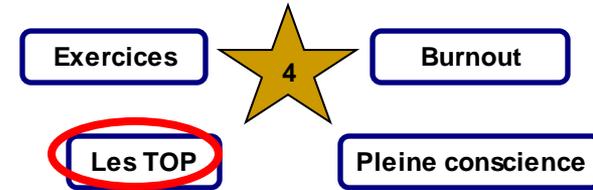
# Passage de la théorie à la pratique : avec les TOP



- Favoriser votre récupération physique et mentale après une activité ou en fin de journée.
- Se préparer aux épreuves (interventions orales, entretiens professionnels, sélections, compétitions, examens...).
- Renforcer la confiance en soi et l'affirmation de soi.
- Favoriser la communication interpersonnelle et la cohésion de groupe.
- Aider à la prise de décision.



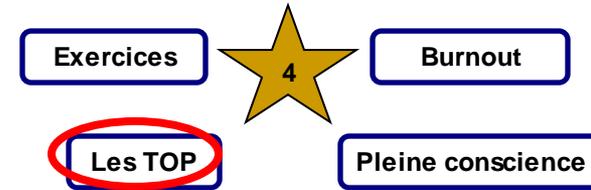
# La préparation mentale de la réussite



La préparation mentale de la réussite (PMR) permet d'aborder positivement et en pleine possession de ses moyens, n'importe quelle situation, surtout si elle est vécue comme difficile, complexe, voire stressante.



# Le briefing pédagogique



Vous pouvez vous préparer pour une activité qui aura lieu dans plusieurs jours, semaines ou mois

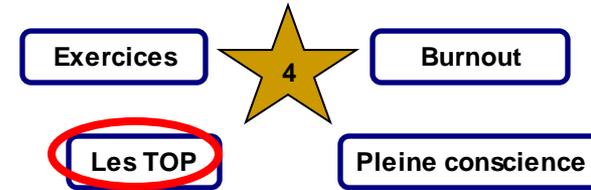
La PMR est utiliser pour se préparer à l'action, se motiver et gérer le stress

Renforce la confiance en soi et améliore la qualité du sommeil

Le sentiment de compétence (imaginez que vous avez réussi et que vous savez parfaitement bien réaliser toutes les actions nécessaires pour atteindre votre objectif)

Le sentiment d'autodétermination (c'est vous qui définissez vous-même comment vous organiser)

# Le protocole



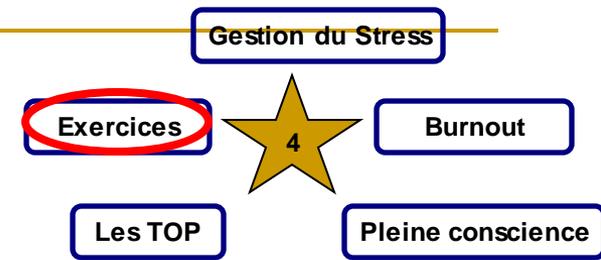
- Phase 1 : la définition de l'objectif, du projet
  - Choisir un projet réaliste avec un résultat observable
  - Le formuler clairement et concrètement (visuel, auditif, kinestésique), L'exprimer avec des termes positifs
  - Le situer dans le temps et l'espace
- Phase 2 : la projection
  - Vous imaginez la réussite parfaite de votre action et vous vivez les émotions positives liées au succès
- Phase 3 : la programmation
  - Vous allez mettre en place des plans d'actions, des programmes d'entraînement et imaginer tous les moyens qui pourront vous être utiles
- Phase 4 : L'ancrage dans le présent
  - Dans l'immédiat en cas de fatigue, prendre le temps de s'asseoir, faire une détente et vous imaginer en train de réaliser toutes les actions à mener dans les heures qui suivent

---

# Exercice

- Mettre en place le plan d'action d'une Préparation Mentale de la Réussite concernant une activité professionnelle proche, en suivant le protocole

# La pré-activation mentale

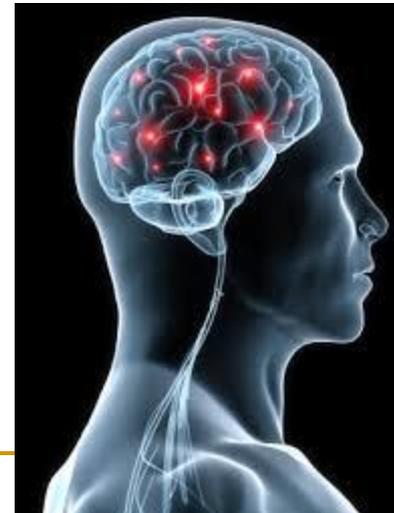


La pré-activation mentale (P-AM) consiste à répéter mentalement, dans un état d'activation optimale, une action que vous vous apprêtez à accomplir. C'est une technique de dynamisation mentale et d'anticipation immédiate, se pratiquant en situation. Cette technique est très utilisée en gestion du stress.

Soit diminuer le niveau d'activation si vous êtes en sur-tension, énervé, agité, en hyperstress, soit à augmenter votre niveau d'activation si vous êtes en sous-tension, démobilisé, découragé, c'est-à-dire en hypostress

## 3 phases dans le protocole

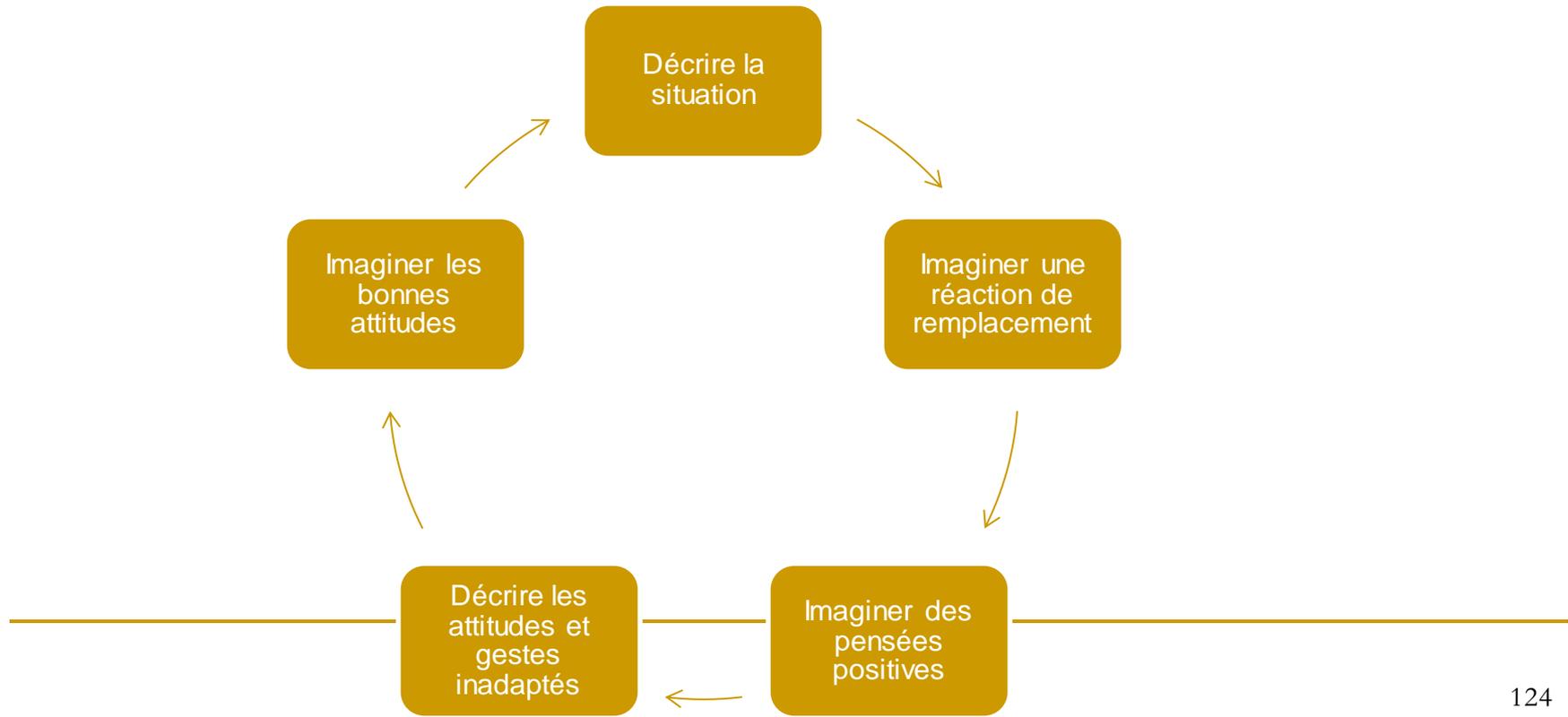
1) Projection – 2) Programmation – 3) Ancrage



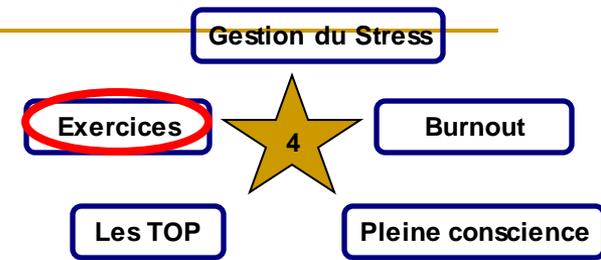


# Le zapping cognitivo-émotionnel (ZC-E)

Consiste à changer le plus rapidement possible des pensées, des émotions ou des comportements négatifs en pensées, émotions et comportements positifs et adaptés à la situation rencontrée.



# Le signe-signal d'ajustement réflexe



Le signe-signal d'ajustement réflexe (SSAR) est une technique basée sur le conditionnement répondant et faisant appel uniquement à des images positives. Cette technique est très utilisée dans le cadre de la gestion du stress. Elle permet la détente et le retour au calme tout autant que la dynamisation, cette technique permet la confiance en soi et le contrôle des émotions.



## Signal sensoriel

Serrer le poing, joindre deux doigts d'une main

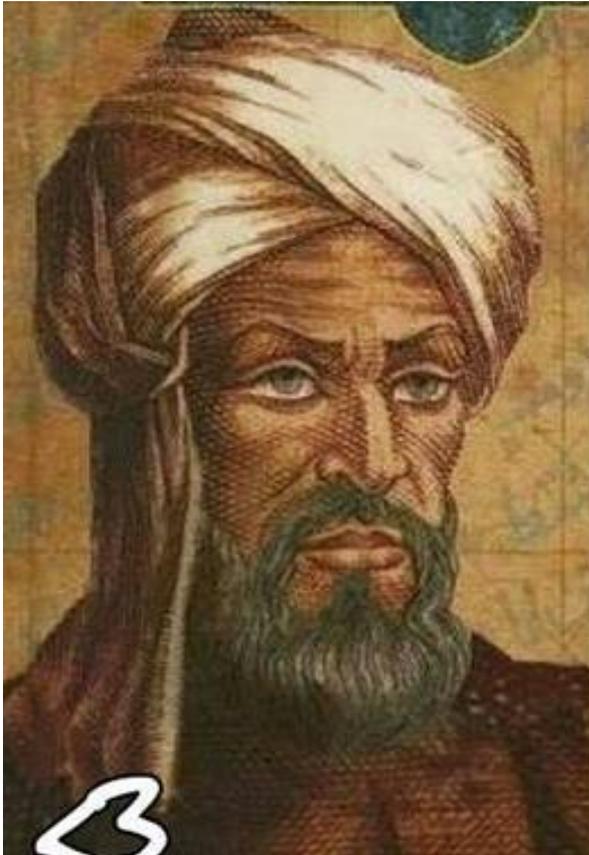
Faire une grande expiration et inspiration

Un dialogue interne (relax, cool, vas-y)

Une sensation (calme, légèreté)

Un son (moteur, symphonie, klaxon)

# 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 ;*

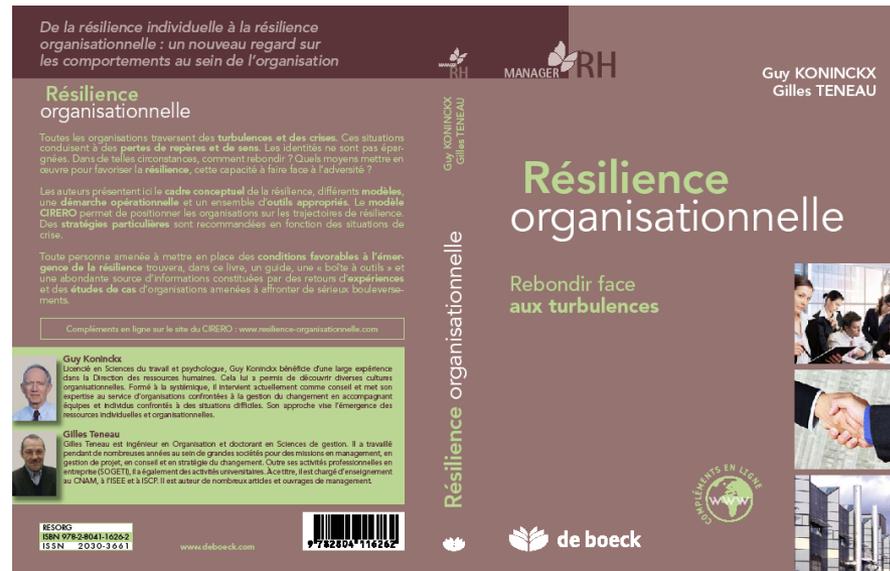
*S'il est en plus charmant, on lui ajoute un zéro, c'est = 10 ;*

*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."*

# Vous voulez en savoir plus ...



# Perspectives



**CIRERO**

**Gilles Teneau & Guy Koninckx**

**Centre d'Investigation et de Recherche Expérimentale  
en Résilience Organisationnelle**





---

# Sitographie

## **[www.resilience-organisationnelle.com](http://www.resilience-organisationnelle.com)**

- Centre d'Investigation et de Recherches Expérimentales en Résilience Organisationnelle.

## **[www.stressburnout.org](http://www.stressburnout.org)**

- L'Institut Européen pour la Recherche et l'Intervention sur le Burn Out est dirigé par Patrick Mesters Médecin Neuropsychiatre. Son équipe intervient dans des situations de stress professionnel, d'épuisement professionnel et des situations d'urgence.

## **[www.giros.be](http://www.giros.be)**

- Groupe d'intervention et de Recherche en Organisation des Systèmes. Approche systémique des organisations.

## **[www.bice.org/ewb\\_pages/v/vivre](http://www.bice.org/ewb_pages/v/vivre)**

- Stefan Vanistendael, directeur du département Recherche et Développement du BICE, Bureau international catholique de l'enfance Stefan Vanistendael a coordonné les travaux sur la résilience.

## **[www.compassionlab.com](http://www.compassionlab.com)**

- Le laboratoire de la compassion

## **[www.hbr.harvardbusiness.org/1999/07/the-toxic-handler](http://www.hbr.harvardbusiness.org/1999/07/the-toxic-handler)**

- *The Toxic Handler: Organizational Hero—and Casualty*

# Travaux de Gilles Teneau sur la résilience

- Teneau, (Dir), Les erreurs de représentation, (Collectif), Harmattan, (à paraître)
- Teneau. Empathie et compassion en entreprise. ISTE, 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