

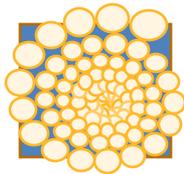
# LA TRANSFORMATION MANAGERIALE

## DANS LES ORGANISATIONS

3 & 4 avril 2014 – EDHEC Nice

### Atelier 2

# Une ressource clé des organisations: la résilience cette méconnue



G.I.R.O.S

Guy Koninckx & Gilles Teneau

G.I.R.O.S. & C.I.R.E.R.O.



- 1. Les contextes de la résilience**
- 2. Le concept de résilience**
- 3. Le modèle du choc**
- 4. Le cycle de la crise**
- 5. Des conditions favorables à l'émergence de la résilience**
- 6. Le toxic handler**
- 7. Conclusions générales**
  
- 8. Questions – Réponses**



# 1.1. Les Contextes

1. **Bouleversements dans domaines économiques, sociaux, politiques.**
2. **Situations critiques, turbulences, crises et chocs.**
3. **Comportements des individus & organisations.**
4. **Polarisations.**
5. **Organisations, institutions en recherche de nouveaux équilibres.**
6. **Individus en recherche de repères et de sens.**
7. **Paradigmes en évolution.**

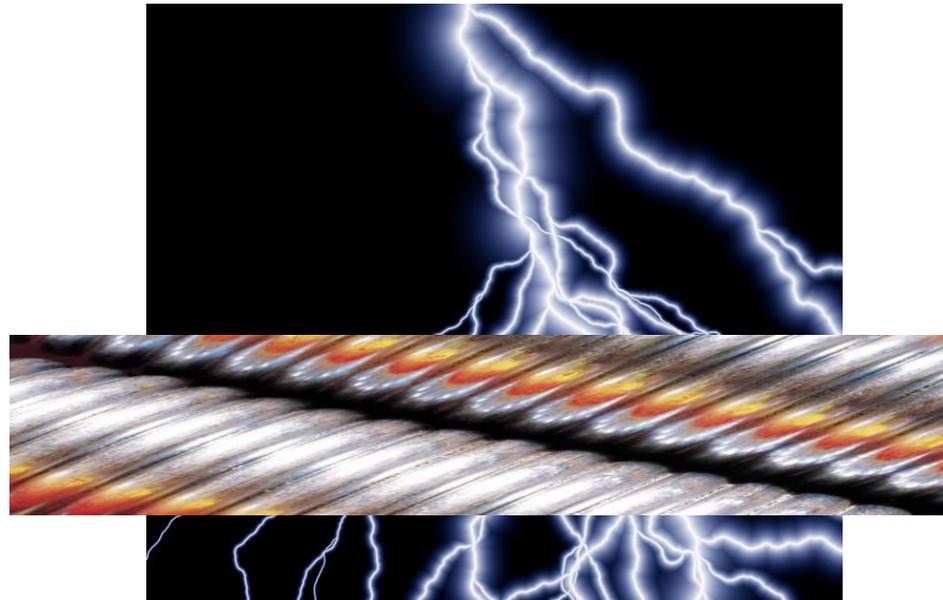


## 1.2. Les contextes de la résilience



## 2. Resilience : l'origine du concept

Physique



# 2.1. La transposition du concept

Physique

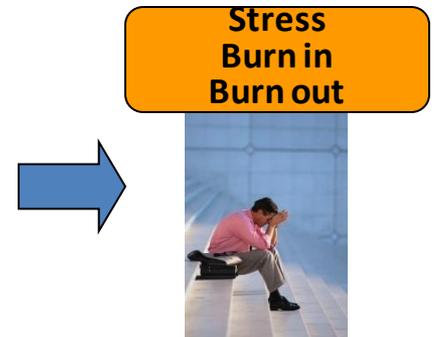
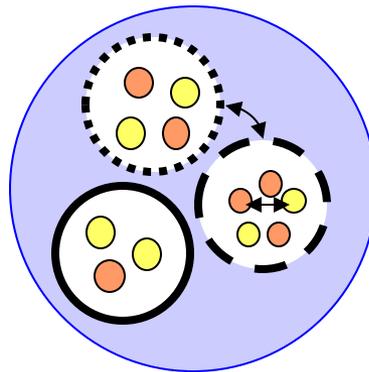


Psychologie



Organisation

Chocs  
Menaces



## 2.2. 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



Source Stefan Vanistendael & Jacques Lecomte



# 2.3. La Résilience Organisationnelle

**APPROCHE GLOBALE → vers une théorie générale de la résilience**

Type de crise



Crise collective



Crise individuelle



Accidents



Catastrophe naturelle



Perturbation climatique

**Résilience Psychologique**

Bien être des individus  
Gestion des conflits

**Résilience des Systèmes**

Sécurité des systèmes  
Gestion et évaluation des risques  
Gestion des erreurs

**Résilience Ecologique**

Environnement de demain

**C.I.R.E.R.O.**  
Centre de Résilience Organisationnelle

Mise en œuvre des conditions de résilience

**Résilience Ingénierie**

Fiabilité des architectures  
Gestion de continuité  
reproduction interdite

**Résilience Economique**

Gestion financière

**Résilience des Structures**

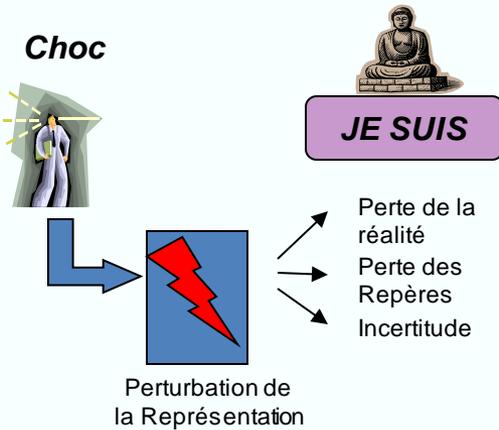
(Entreprise, Association, ONG, Institution, Collectivité)  
Solidité des infrastructures

**Rebond**

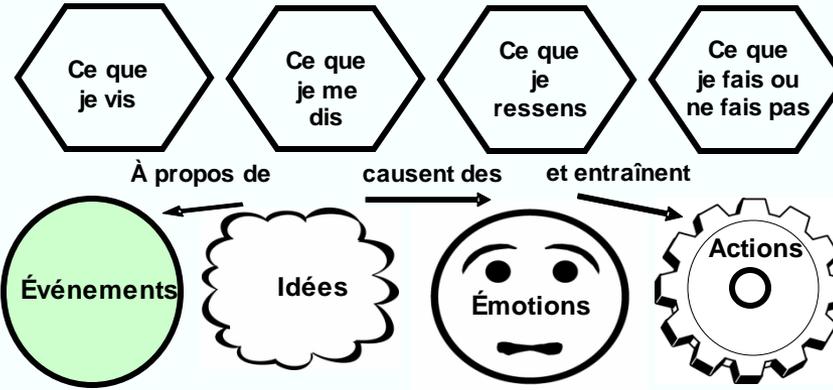


# 3. Du choc au rebond - Emotions

## Choc



Seyle (1956) : le Stress (syndrome général d'adaptation)

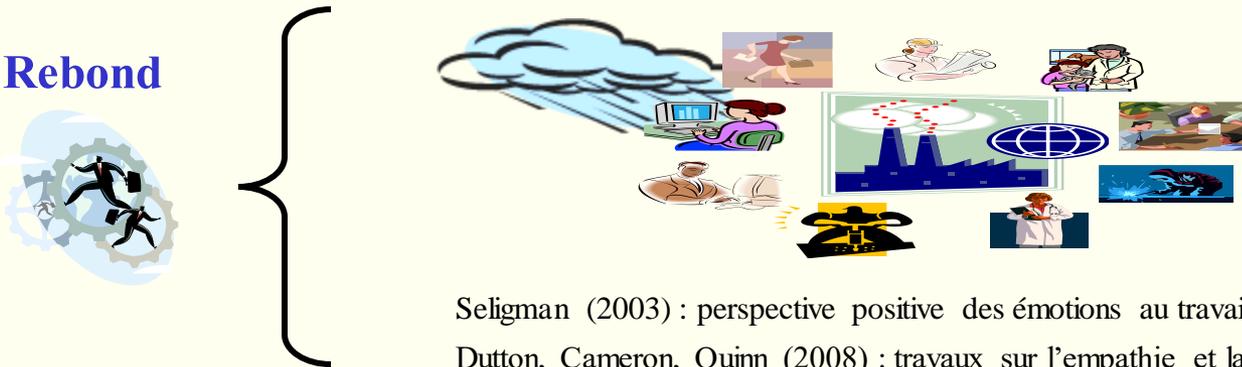


Frijda (1986) ; Ekman (1992) : émotions et comportements, les sentiments

Fineman, Bolton (2000) : émotion, élément essentiel de la vie organisationnelle

Déconstruction du sens

## Rebond



Seligman (2003) : perspective positive des émotions au travail

Dutton, Cameron, Quinn (2008) : travaux sur l'empathie et la compassion dans le milieu du travail

Reconstruction du sens

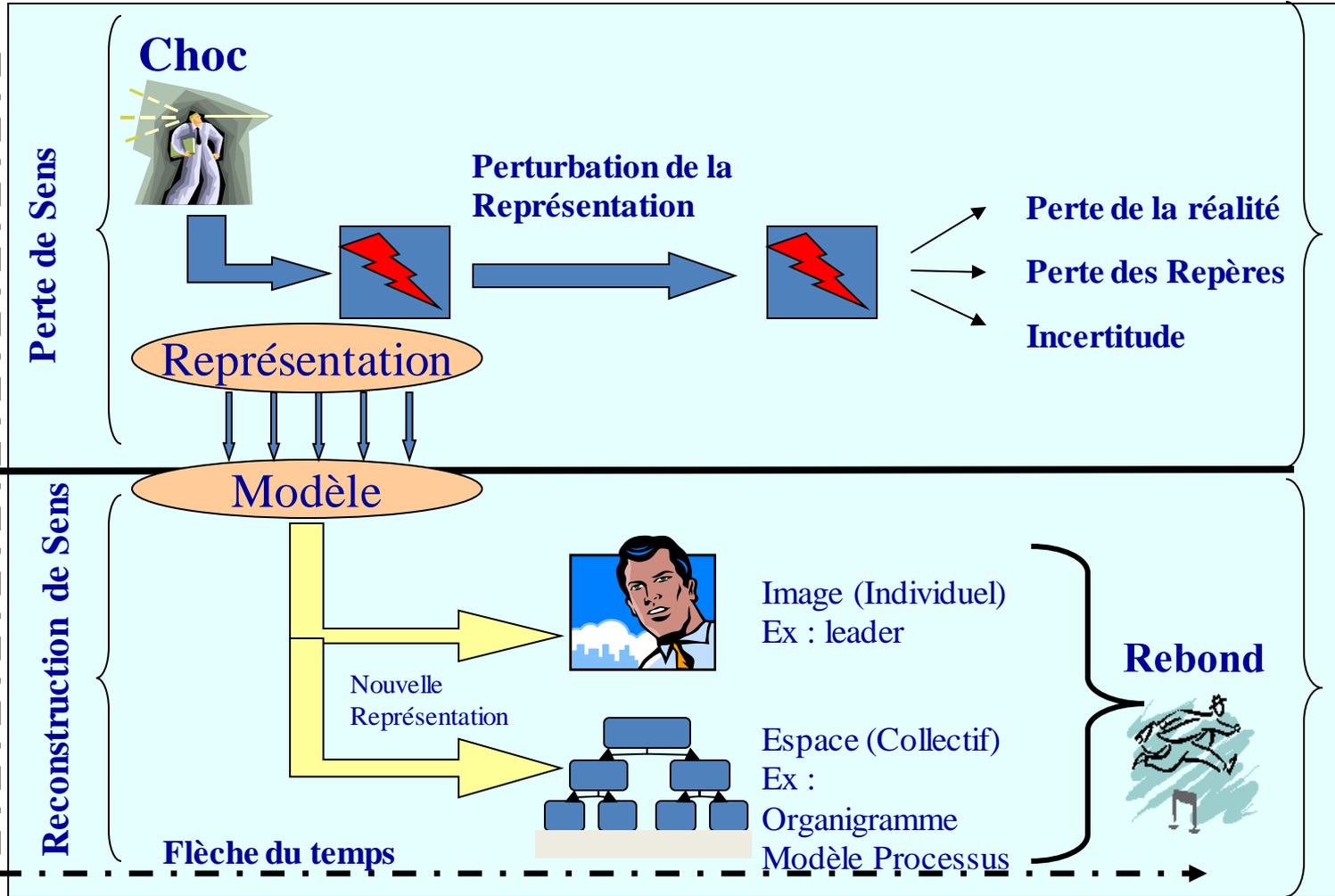


# 3. Le modèle du choc

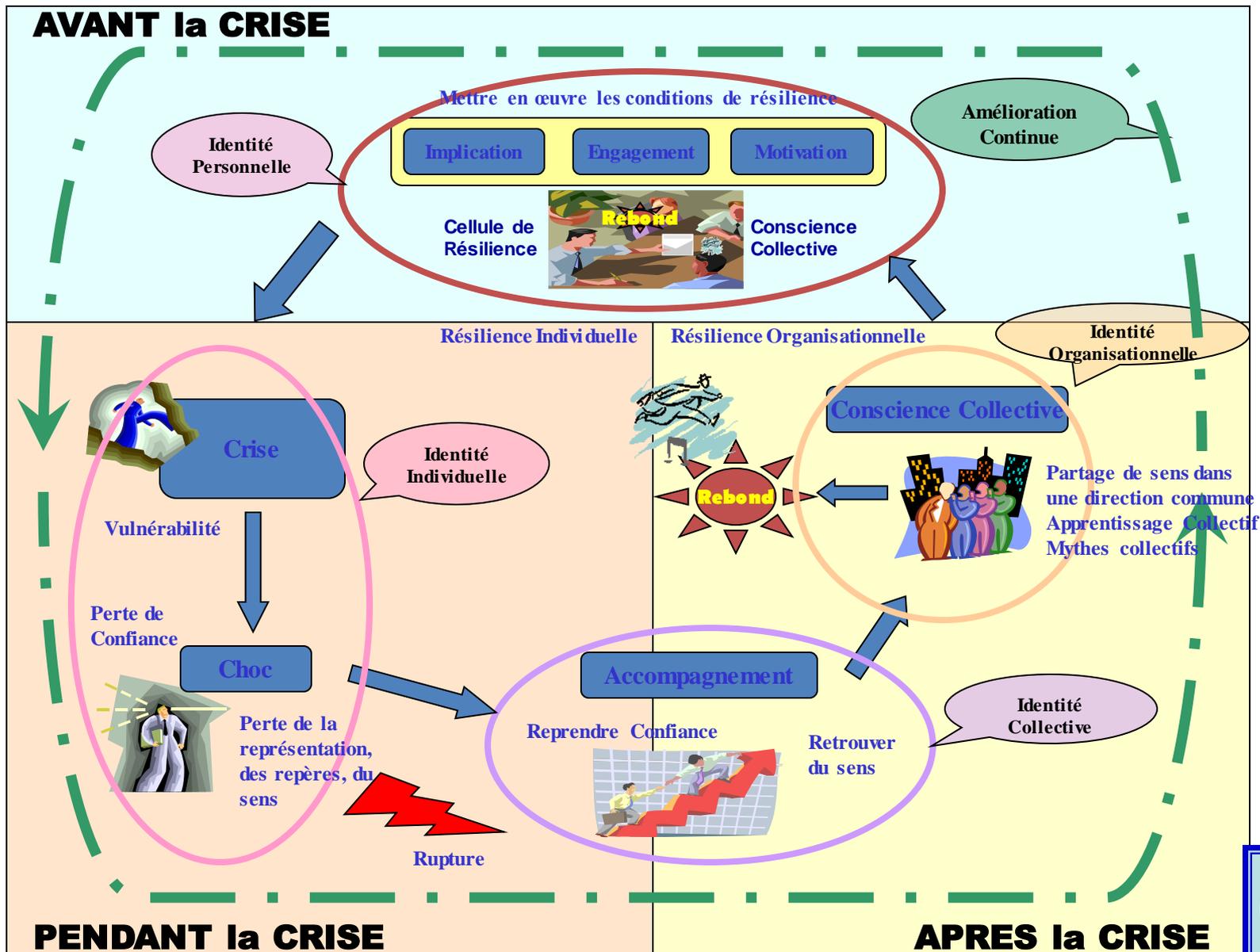
Chaos

Rupture

Valeur



# 4. Le cycle de la crise



## 5. Des conditions favorables à l'émergence de la résilience

1. Préciser les orientations générale, les buts et les objectifs.
2. Définir et clarifier les missions, les rôles, les fonctions.
3. Prévoir des lieux et temps de parole.
4. Stimuler la confiance et l'empathie.
5. Expliciter et clarifier le sens et le non-sens.
6. Apprendre à fonctionner avec des séquences de stabilité et de changements.
7. Valoriser l'autonomisation des personnes et des départements
8. Reconnaître les différences des membres comme ressource.
9. Accepter et apprendre des erreurs
10. ....



## 6. Conclusions & perspectives

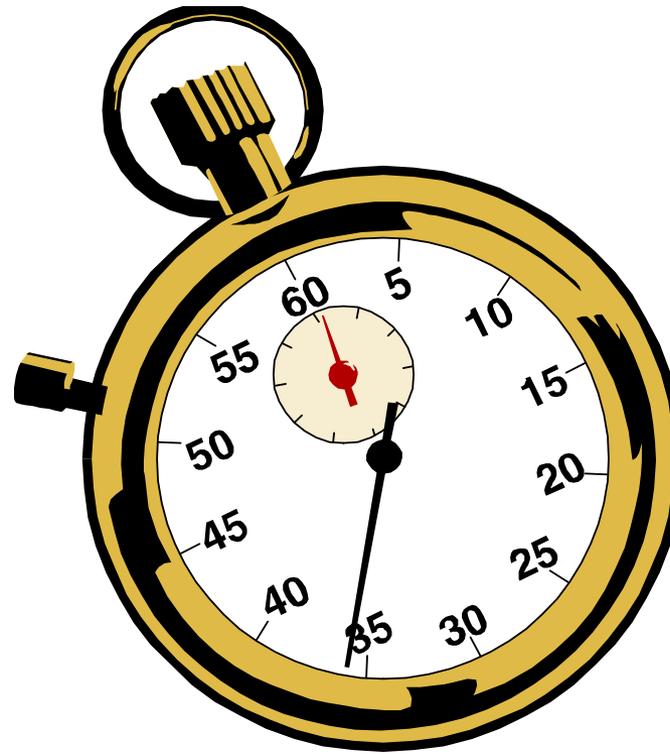
1. La résilience fait partie de l'histoire des humains et des sociétés.
2. Aborder la résilience comme une "capacité – ressource".
3. Créer des conditions favorables à l'émergence de capacités de résilience organisationnelle.
4. La résilience donne accès à un regard particulier sur le comportement organisationnel.
5. Les trajectoires de résilience invitent à une nouvelle lecture de la « transformation » organisationnelle.
6. Evoluer d'un monde limité et fermé vers un monde ouvert des systèmes.
7. Naviguer dans les incertitudes pour des émergences.
8. Revisiter et questionner nos paradigmes véhiculés dans les organisations.
9. Et maintenant c'est à vous .....

Merci pour votre contribution

Gilles & Guy



# 7. Questions ?



**Des recherches centrées sur la résilience ... pourquoi ?**

**Perspectives**

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

**Gilles Teneau & Guy Koninckx**





# Ressource 1/4

## Toxic handler

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

Wernefelt (1984) : approche basée sur les ressources

Barney (1995) : ressources stratégiques

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



Capacité à se situer  
au niveau des  
sentiments

Donner du sens aux  
événements

Capacité d'acceptation  
inconditionnelle de l'autre

Capacité d'écoute  
active (écoute,  
reformulation)

Douceur dans la  
relation

Registre du pouvoir  
personnel absent

Capacité  
d'engagement

Capacité d'empathie  
(emphase)



# Repérage du Toxic Handler 2/4

## Typologie

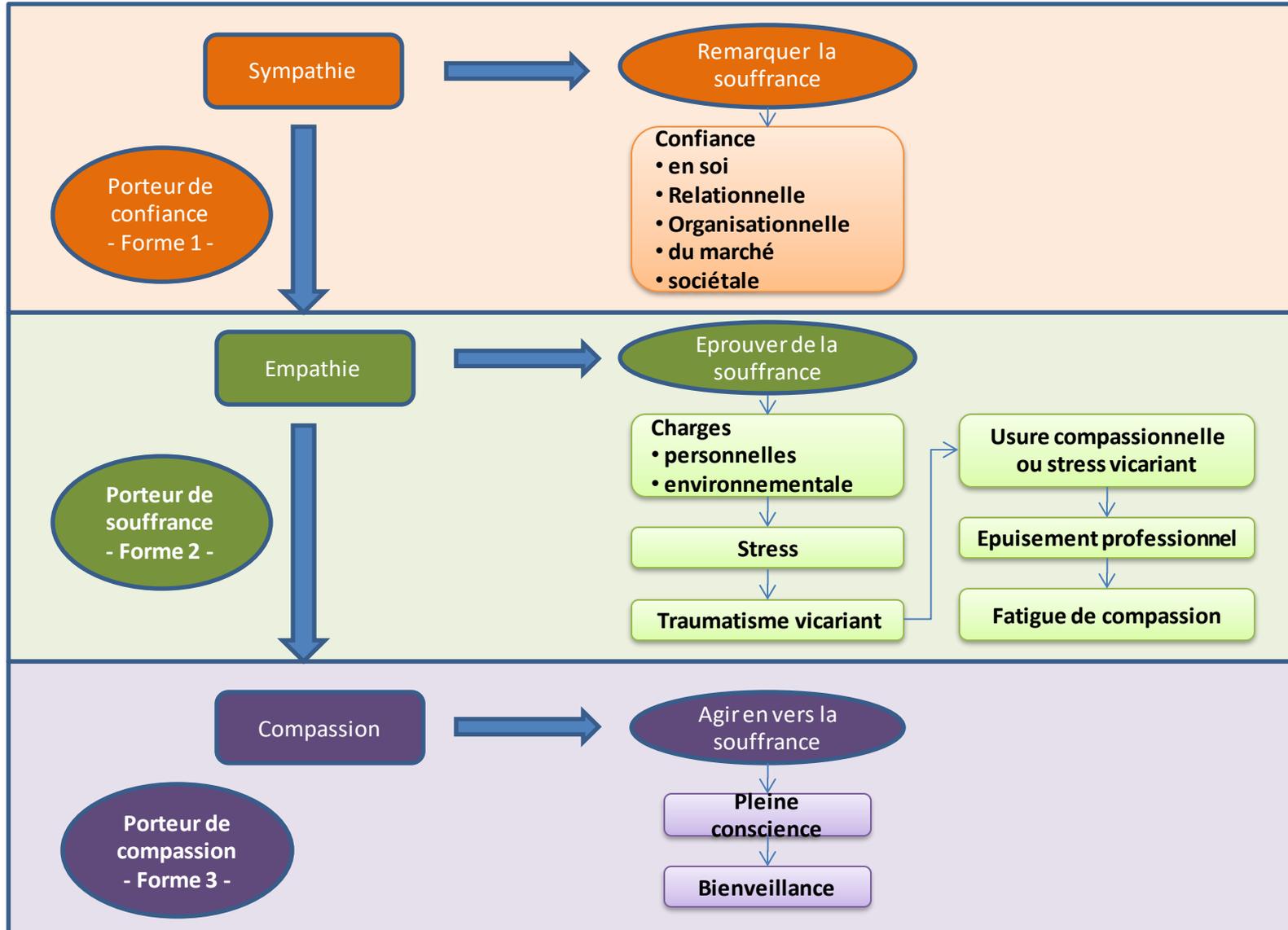
- **Type 1 (confiance)**
  - Sympathie (je remarque)
  - Acte cognitif (Clark, 1997; Berthoz, 2009)
- **Type 2 (souffrance)**
  - Empathie (j'éprouve)
  - Acte émotionnel (Tisseron, 2010)
- **Type 3 (compassion)**
  - Compassion (j'agis)
  - Acte comportemental

## Profession et type

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



# Toxic Handler 3/4



# Comment devenir un Toxic Handler 4/4

## 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 personnelle

### Pleine conscience

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

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

### Quelques exemples

