

# **CONFÉRENCE / DÉBATS**

Entreprise Bonnet Neve

Gilles Teneau & Guy Koninckx

# CONFÉRENCE / DÉBATS

1. Théorie de la résilience en entreprise
2. Débriefing sur le questionnaire
3. Comprendre et gérer le stress et le burnout
4. Passage de la théorie à la pratique : comprendre la base de la composante humaine (respiration, relaxation, visualisation) avec quelques exercices sur les TOP

# 1 - THÉORIE DE LA RÉSILIENCE EN ENTREPRISE

Comprendre les leviers de  
la résilience organisationnelle

Comment préparer votre Entreprise à  
rebondir face aux turbulences ?



*CIRERO*

Gilles Teneau - Guy Koninckx

Centre d'Investigation et de Recherche Expérimentale  
en Résilience Organisationnelle



# RÉSILIENCE

## Système



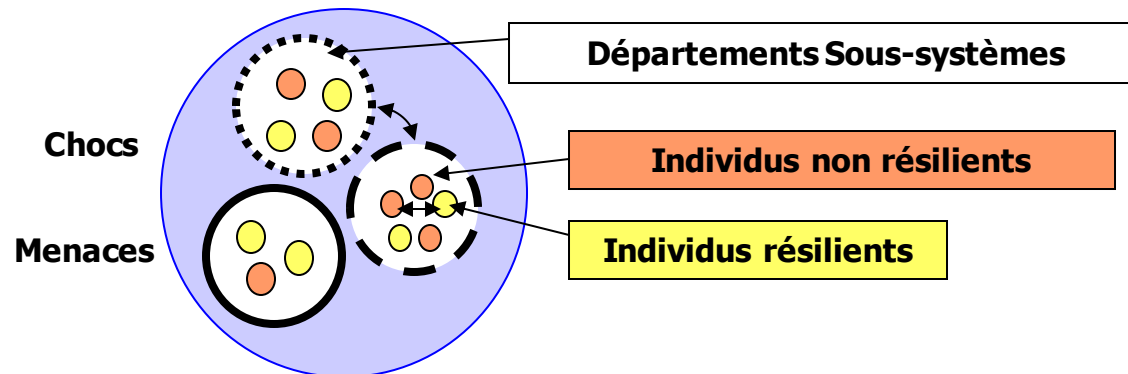
Aptitude à continuer à fonctionner même si un ou plusieurs composants sont hors de fonctionnement

## Psychologie

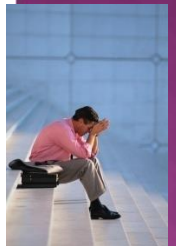


Capacité à vivre, à réussir, à se développer en dépit de l'adversité. C'est une combinaison de force intérieure, d'appui de l'extérieur et d'apprentissage à partir de l'expérience acquise.

## Organisation



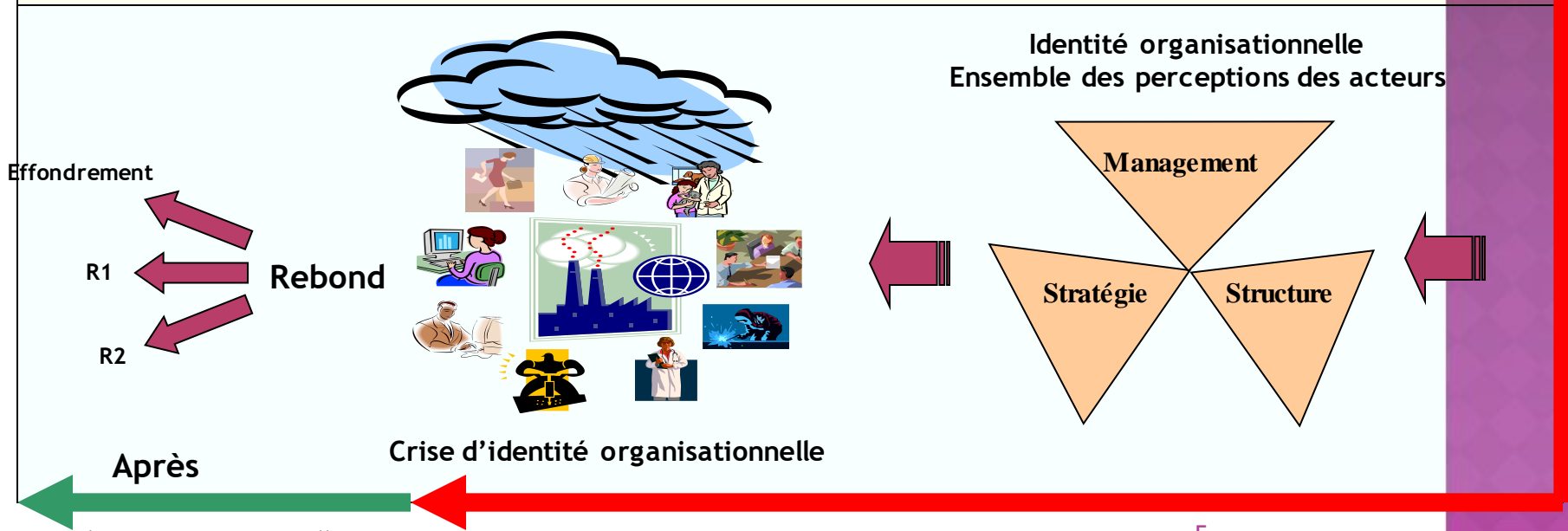
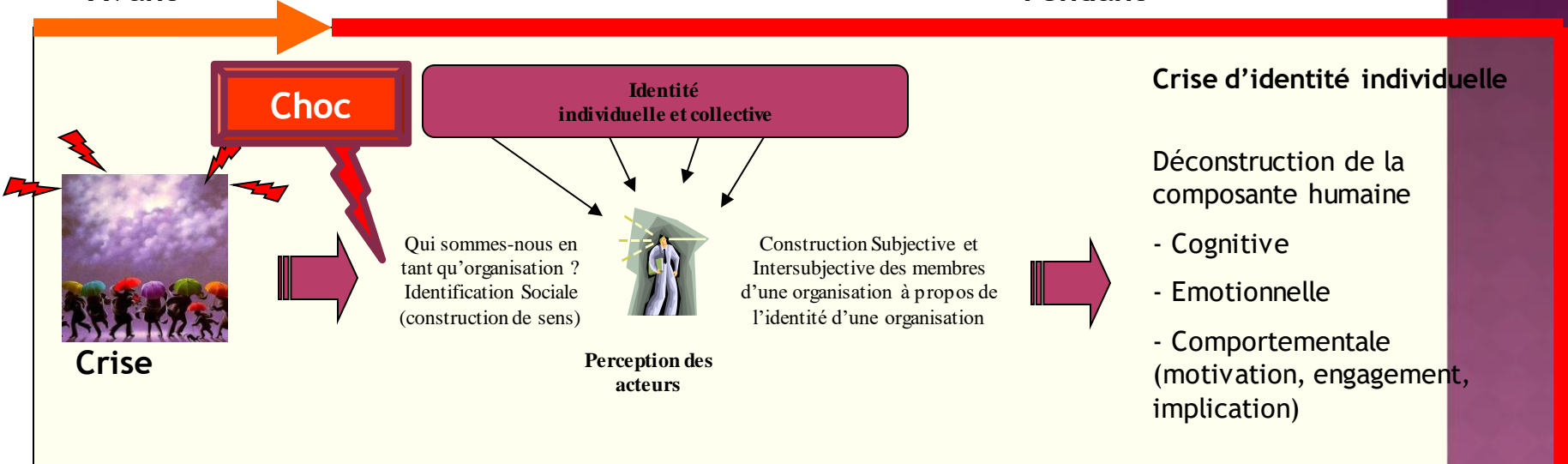
Capacité d'une organisation à se reconstruire après une crise



# IDENTITÉ INDIVIDUELLE ET ORGANISATIONNELLE

Avant

Pendant

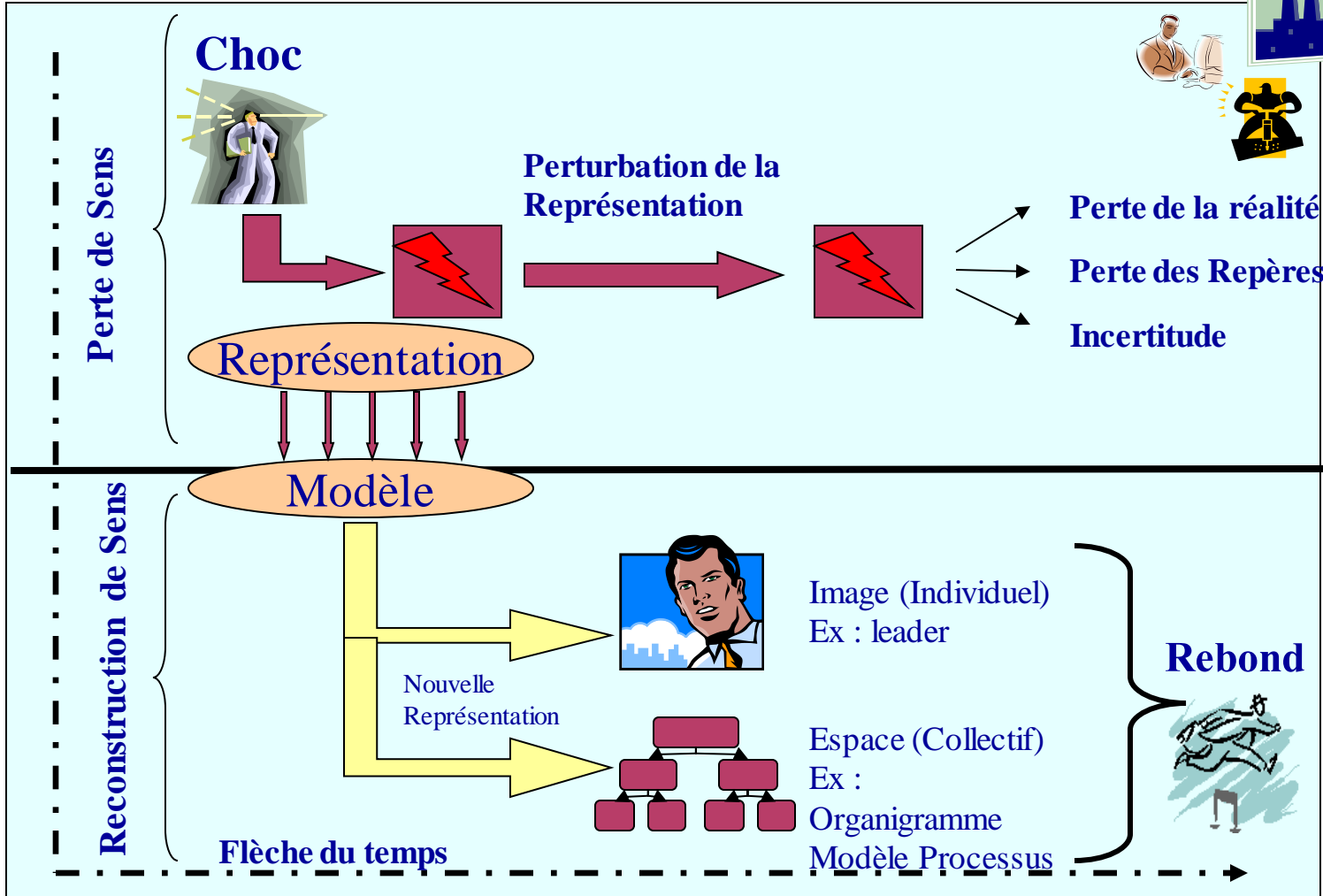


# MODELE DU CHOC

Chaos

Rupture

Valeur

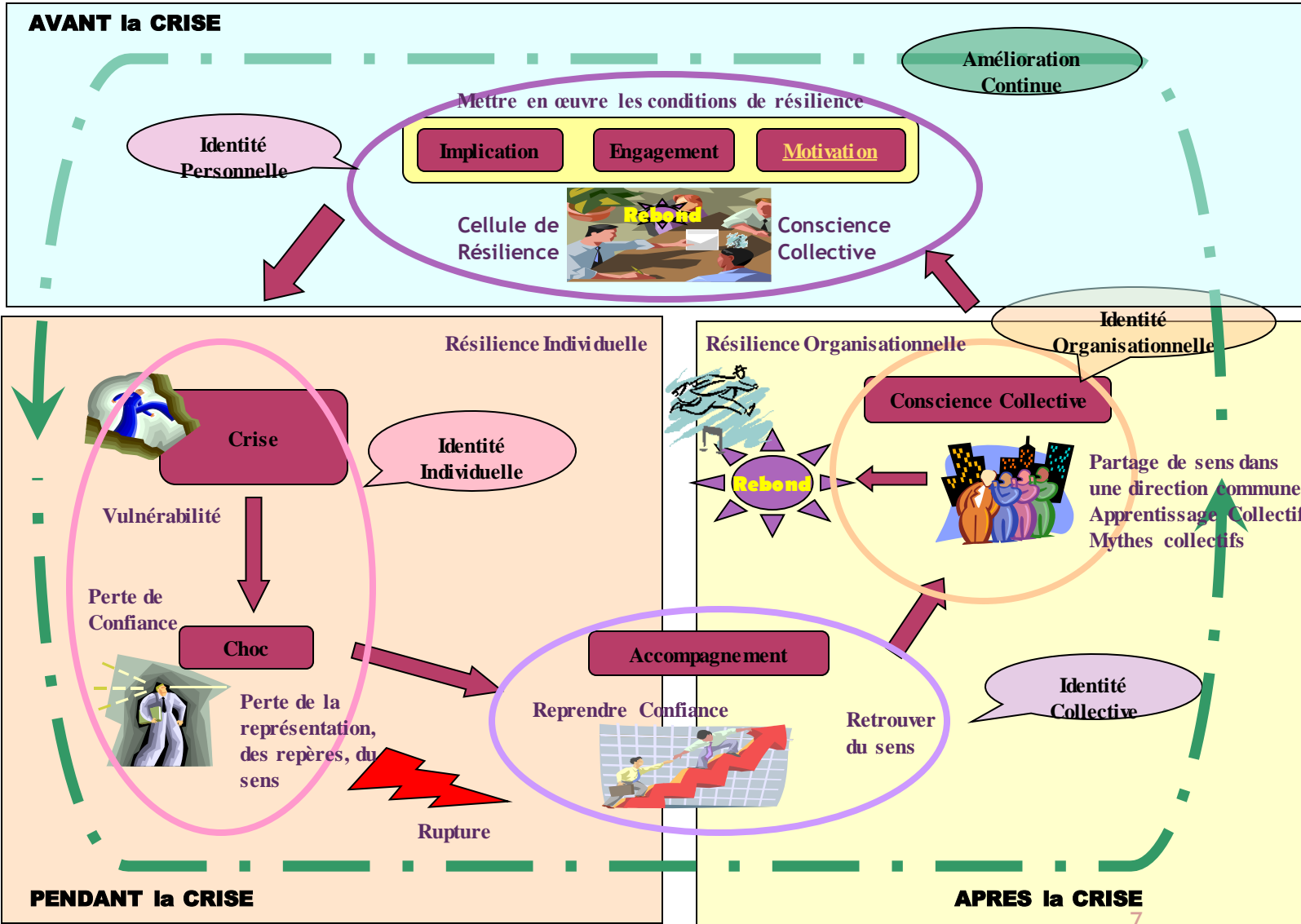


Interne

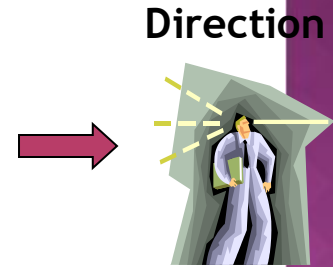
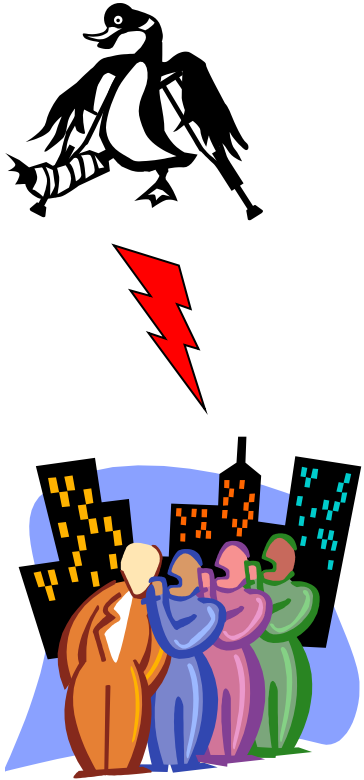
Externe



# MISE EN ŒUVRE DES CONDITIONS DE RÉSILIENCE



# LA CELLULE DE RÉSILIENCE



Retour à une situation normale



## 2 - 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

# INDICE DE MATURITÉ

maturité	sur 20	maturité	sur 20
1	0	3,3	11,5
1,5	2,5	3,41	12
1,6	3	3,5	12,5
1,7	3,5	3,6	13
1,81	4	3,7	13,5
1,9	4,5	3,8	14
2	5	3,9	14,5
2,5	7,5	4	15
2,61	8	4,1	15,5
2,7	8,5	4,21	16
2,8	9	4,3	16,5
2,9	9,5	4,4	17
3	10	4,5	17,5
3,1	10,5	4,6	18
3,2	11	5	20

**Maturité 1**  
Chaos

**Maturité 2**  
Process en cours

**Maturité de 3 à 3,41**  
3,3 : Compliant

**Maturité de 3,5 à 3,9 en équilibre**

**Maturité de 4 à 5 : Valeur**

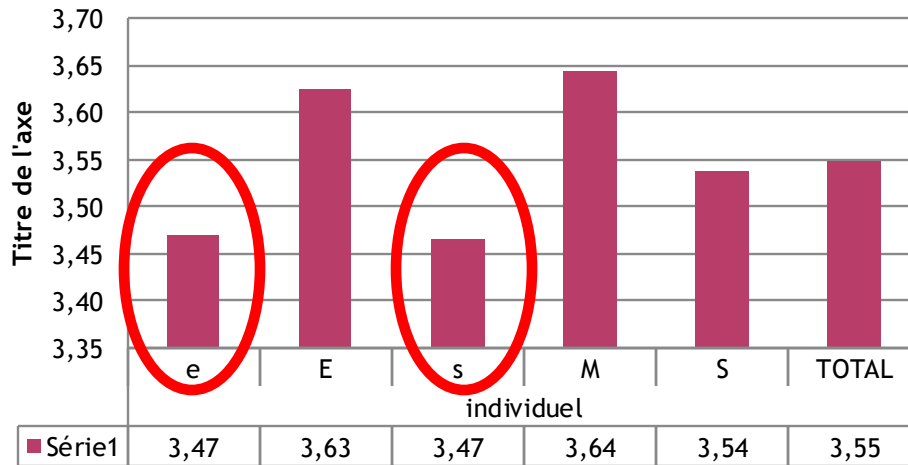
# NIVEAU INDIVIDUEL

M = 3,6

Valeur les plus fortes

Titre du graphique

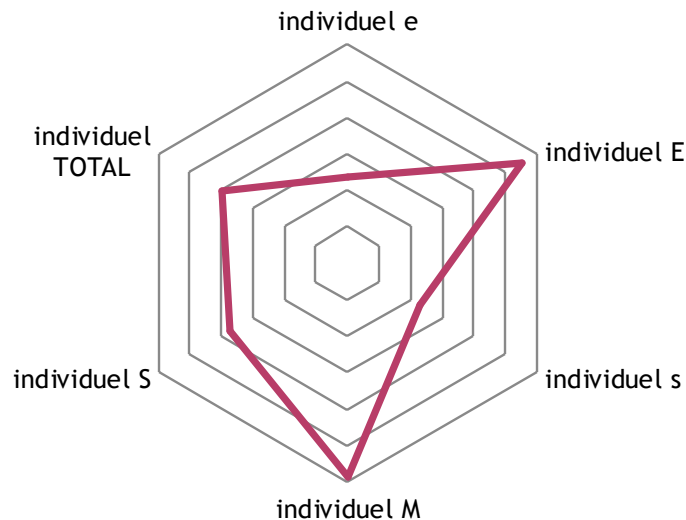
individuel					
e	E	s	M	S	TOTAL
12,50	13	12,5	13	12,5	13



M = 3,3

Valeur les plus faibles (1/3)

individuel					
e	E	s	M	S	TOTAL
11,00	12,00	10,50	12,00	10,50	11,50



Stress individuel



Structure entreprise  
Niveau individuel



Motivation individuelle

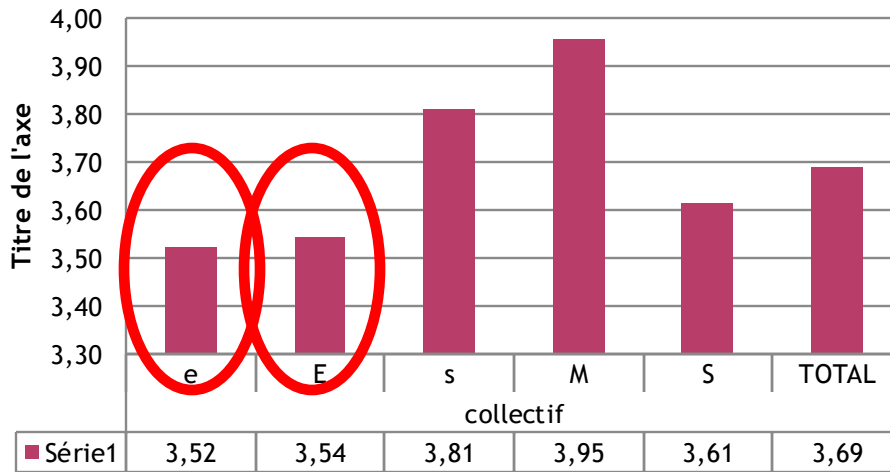


# NIVEAU COLLECTIF

M = 3,7

Valeur les plus fortes

Titre du graphique

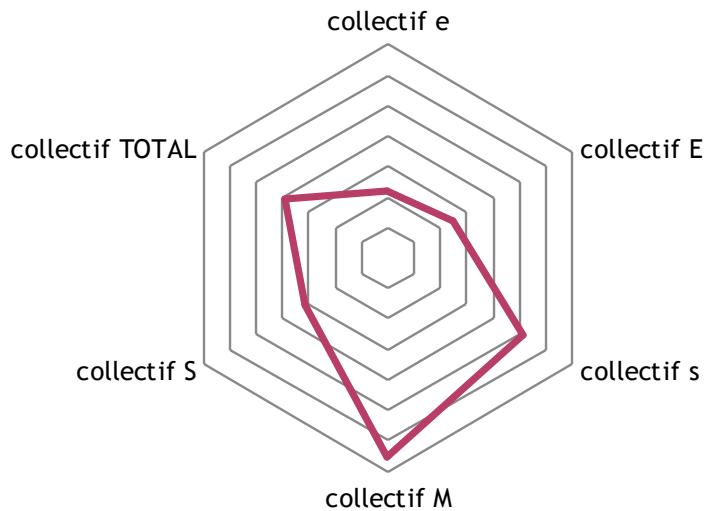


collectif					
e	E	s	M	S	TOTAL
13,5	12,5	14	15	13	13,5

M = 3,3

Valeur les plus faibles (1/3)

collectif					
e	E	s	M	S	TOTAL
11,50	10,50	12,00	12,50	11,50	11,50



Niveau général collectif



Stress collectif



Motivation collectif



Empathie collectif faible



# NIVEAU ORGANISATIONNEL

M = 3,6

Valeur les plus fortes

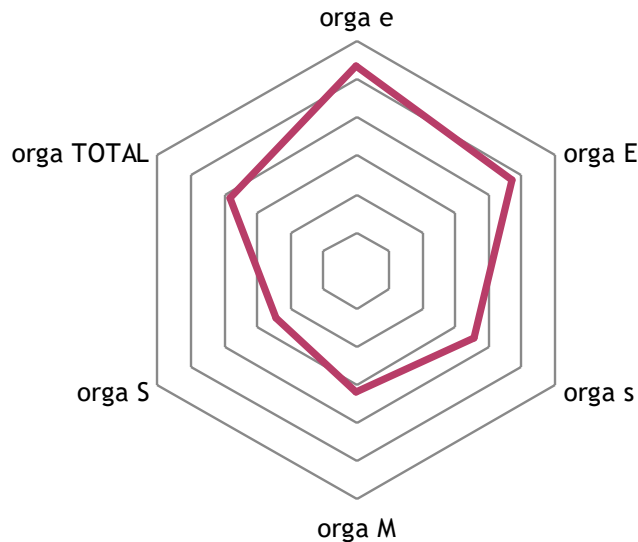
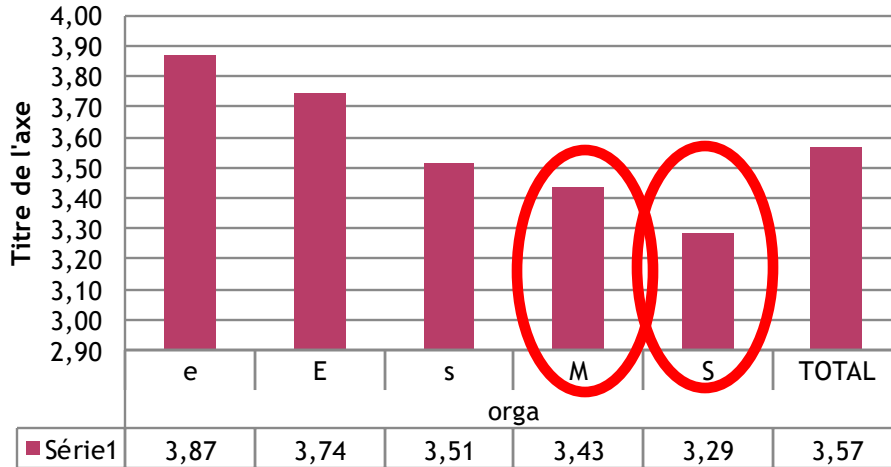
orga					
e	E	s	M	S	TOTAL
14,5	13,5	12,5	12	11,5	13

M = 3,3

Valeur les plus faibles (1/3)

orga					
e	E	s	M	S	TOTAL
13	11,5	11	10,5	10,5	11,5

Titre du graphique



Motivation entreprise



Structure entreprise  
Niveau organisationnel

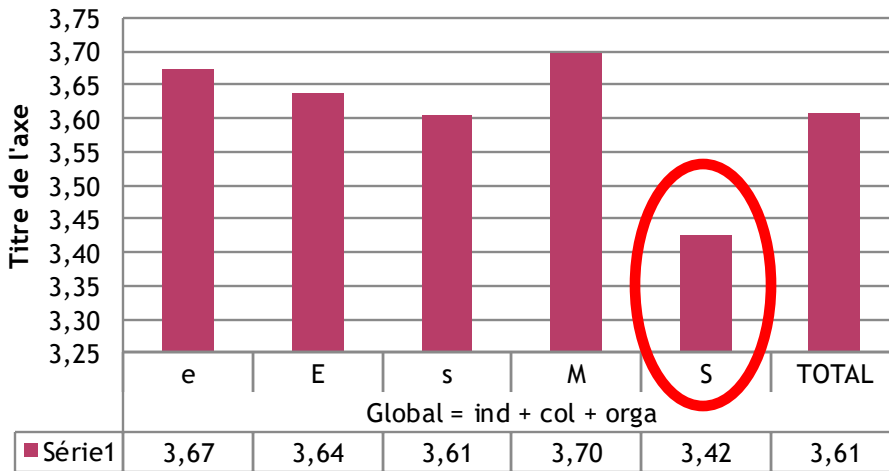


Emotion niveau  
organisationnel



# INDIVIDUEL - COLLECTIF - AGIR

Titre du graphique



M = 3,6

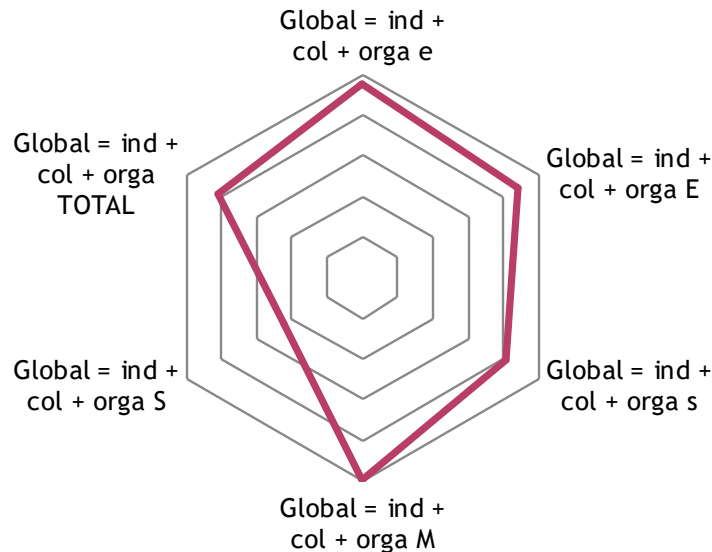
Valeur les plus fortes

Global = ind + col + orga					
e	E	s	M	S	TOTAL
13,5	13	13	13,5	12	13

M = 3,3

Valeur les plus faibles (1/3)

Global = ind + col + orga					
e	E	s	M	S	TOTAL
11,5	11,5	11,5	12	10,5	11,5



Structure entreprise  
Légèrement faible



Niveau général assez bien

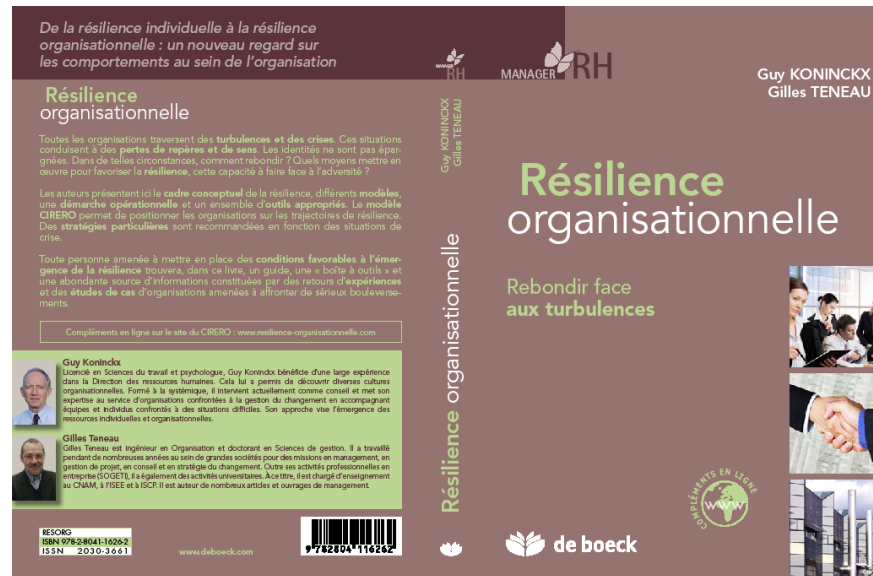
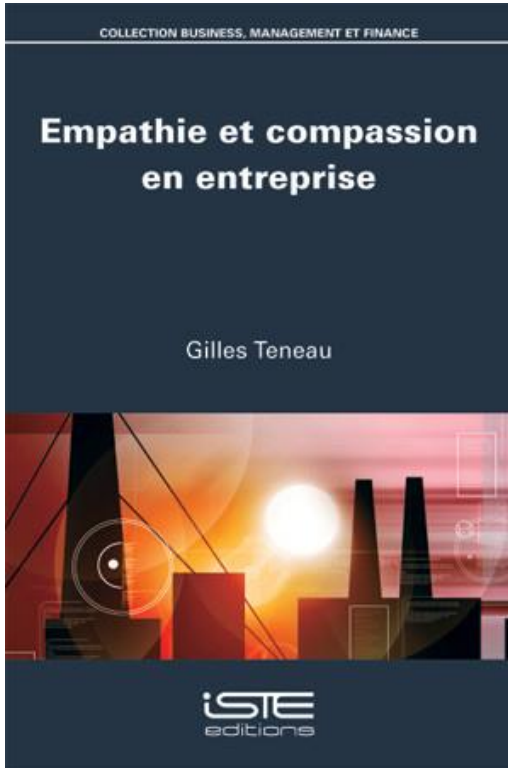


# CARTE DE L'ENTREPRISE RÉSILIENTE

- ◉ 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 ?



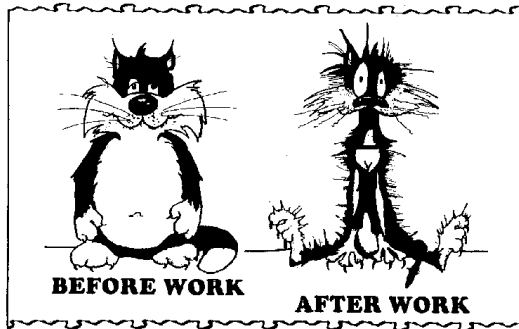
# OUVRAGES





# 3.A - COMPRENDRE ET GÉRER LE STRESS ET LE BURNOUT

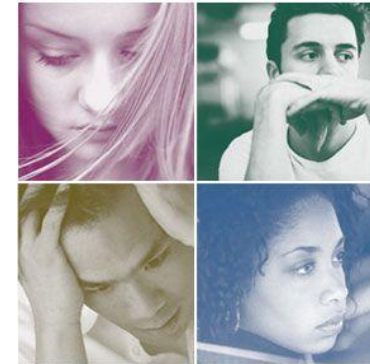
Stress pathologique



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.

## 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

Troubles  $\Psi$

Syndrome  
d'épuisement  
professionnel

## 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

Gérer ses énergies et le stress pour une « Performance Durable »  
3 situations énergétiques différentes : 3 ballons différemment gonflés



# 3.B - L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

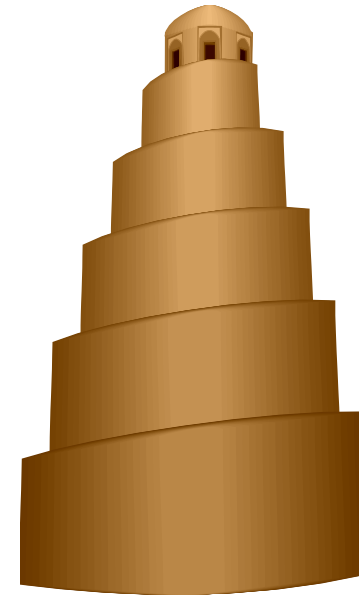
- ◉ Freudenberger (1975) a été le premier à utiliser le terme burnout pour décrire les travailleurs de la santé qui sont psychologiquement et physiquement brûlés.
- ◉ Hwang et al. (1998) le définissent comme le syndrome impliquant l'incapacité de la personne de faire face efficacement au bombardement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

## Un état caractérisé par

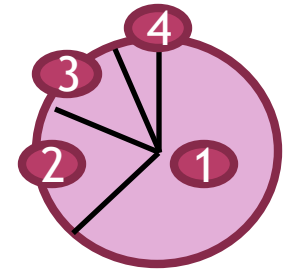
- ◉ **Épuisement émotionnel** : le cœur du syndrome
- ◉ Avec **dépersonnalisation** accompagné par **absence d'accomplissement personnel**

# BURNOUT : CASCADE

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

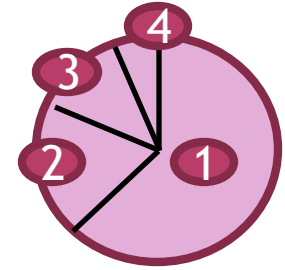


# PHASE I - ENTHOUSIASME



- ◉ 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

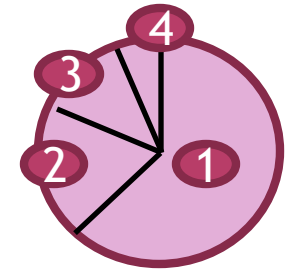
# PHASE II - STAGNATION



- ◉ 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)

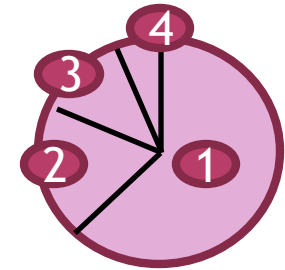


# PHASE III FRUSTRATION / DÉPRESSION



- ⊙ 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>

# 4 - LES TOP (TECHNIQUES D'OPTIMISATION DU POTENTIEL)



# 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 préparez 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 utilisée 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



# 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

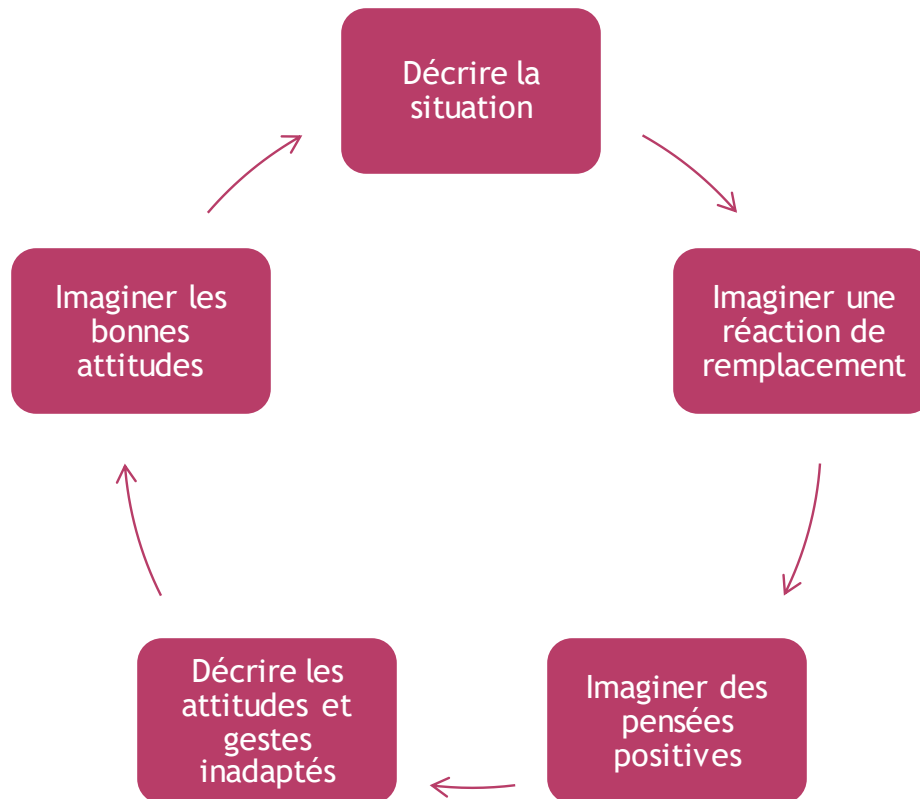
**3 phases dans le protocole**

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

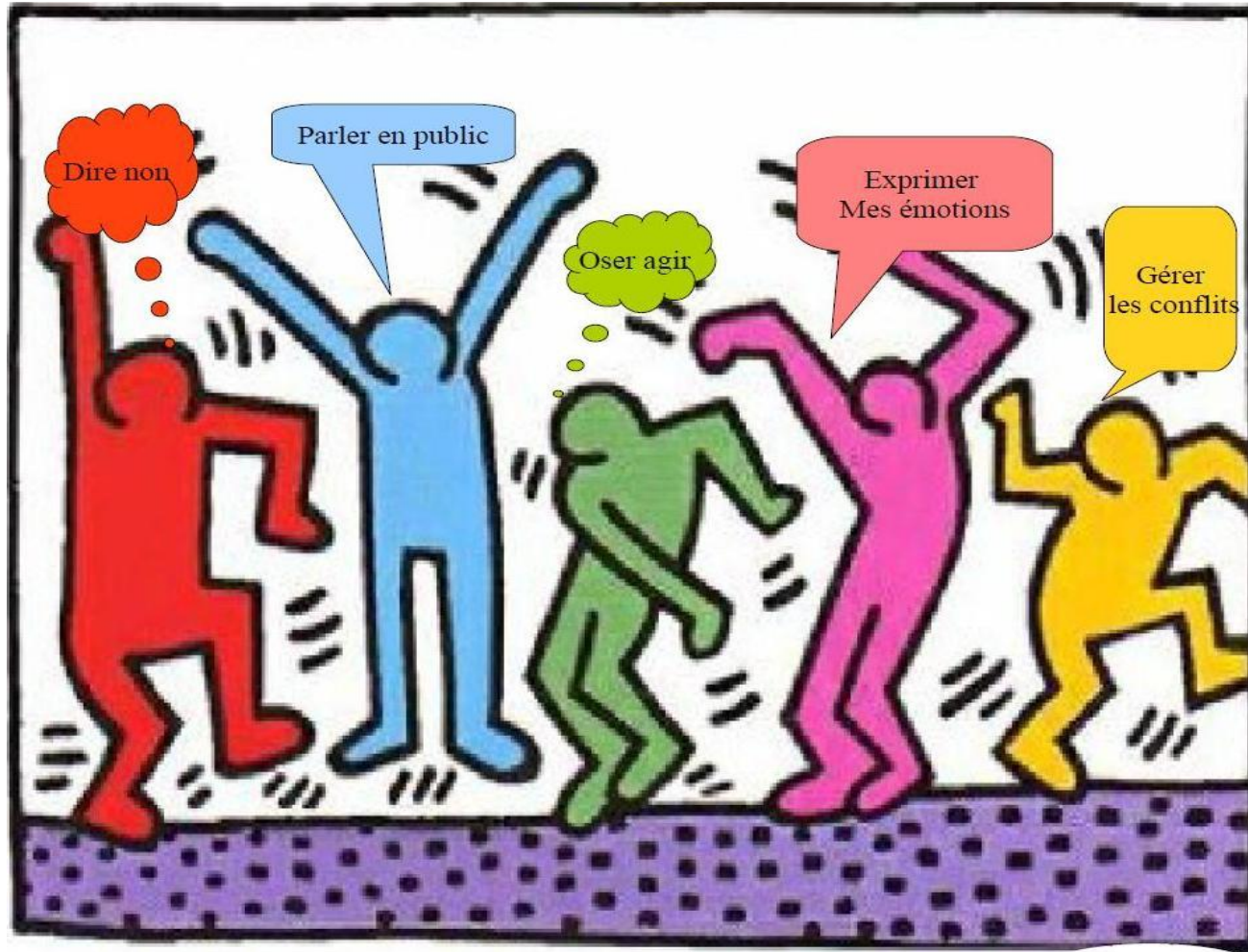
Faire une grande expiration et inspiration

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

Une sensation (calme, légèreté)

Un son (moteur, symphonie, klaxon)

# EXERCICES AVEC GÉRALDINE & ANNE



Questions ?

