

PRÉSENTATION LA RÉSILIENCE APPLIQUÉE AUX ORGANISATIONS

Gilles TENEAU

La résilience organisationnelle de compassion

Autour du Toxic Handler

Université de Pau

SOMMAIRE

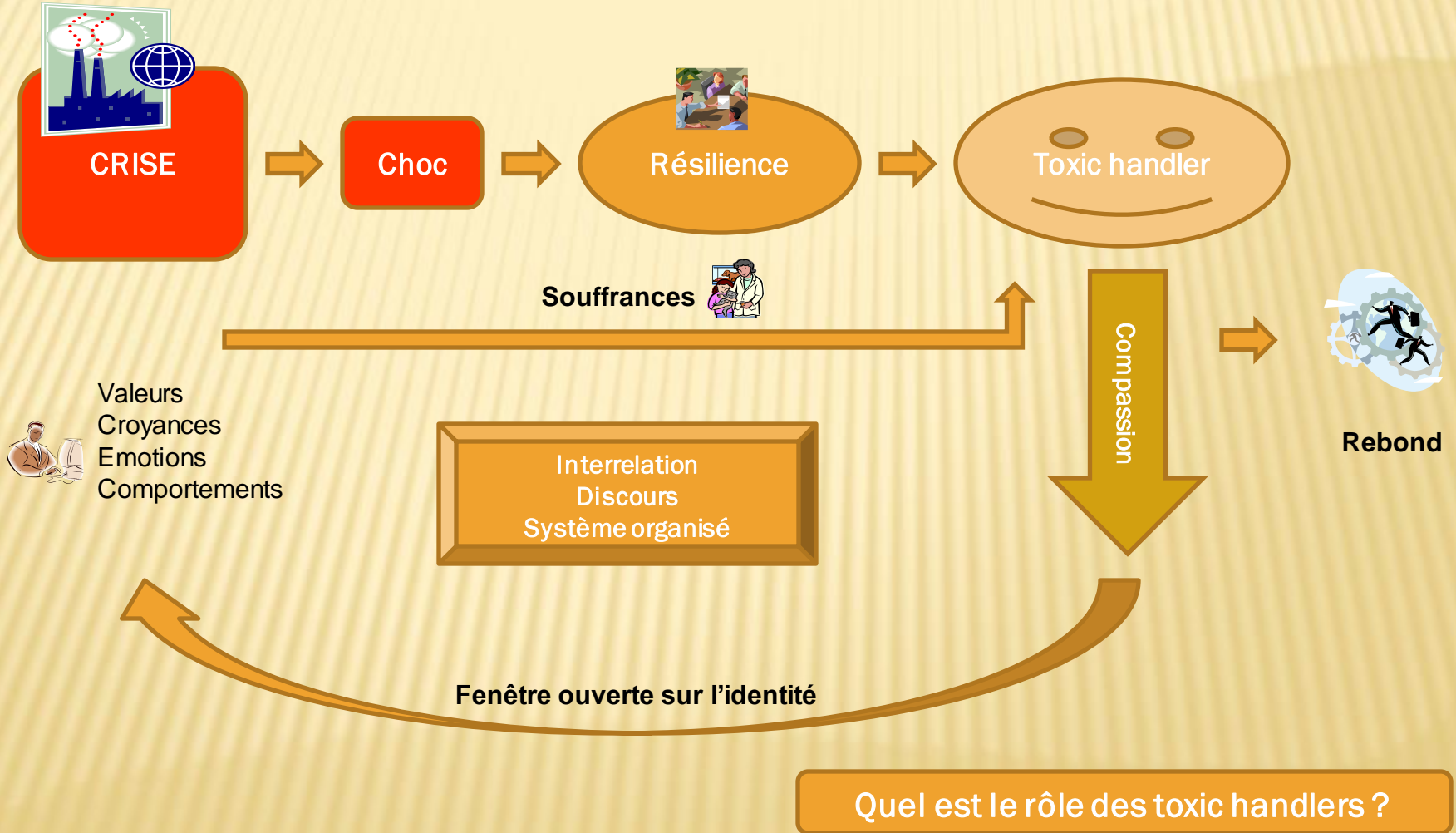
1. Historique de la recherche
2. Problématique
3. Posture épistémologique
4. Hypothèse de travail
5. Périmètre conceptuel
6. Cadre méthodologique
7. Modèle d'analyse
8. Validation empirique
9. Principaux résultats
10. Apports et limites
11. Perspectives



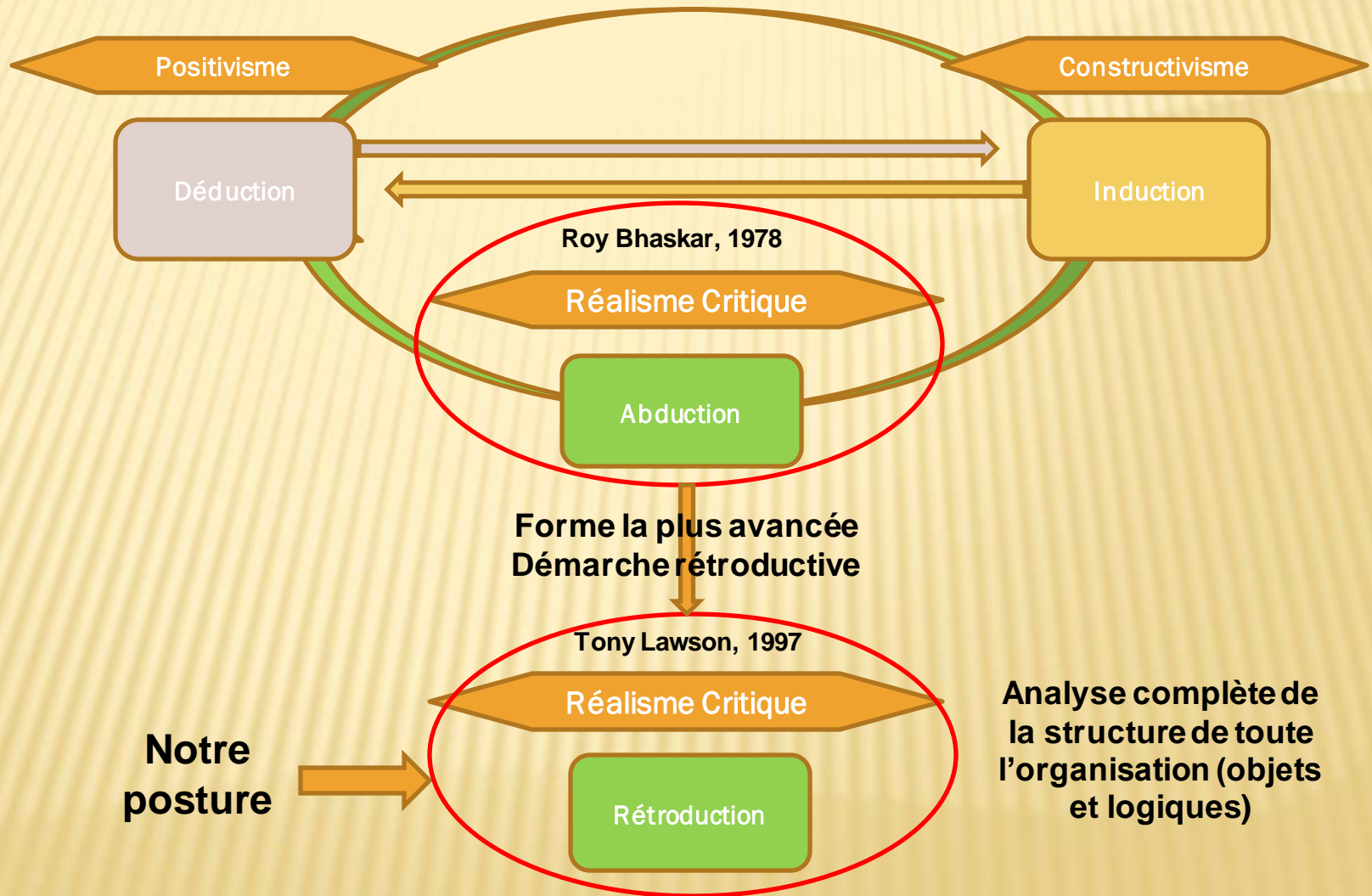
1. HISTORIQUE DE LA RECHERCHE

- ✘ **Les crises organisationnelles** → Facteurs de souffrance et de mal être
- ✘ **La résistance au changement** → La résistance des acteurs peut être positive
- ✘ **Des réflexions sur la résilience** → La résilience est l'un des leviers possibles pour la résistance organisationnelle
- ✘ **La résilience** → La résilience peut être appliquée à une organisation en crise
- ✘ **Toxic handler** → Certains individus peuvent prendre sur eux les souffrances des acteurs de l'organisation par acte d'empathie
- ✘ **La compassion** → Élément important pour le bien être des acteurs de l'entreprise

2. PROBLÉMATIQUE



3. POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE



L'observation nous permet de poser un ensemble d'hypothèse de travail

4. HYPOTHÈSES DE TRAVAIL

Hypothèse de travail N° 1
Compassion est un sentiment extrême

Hypothèse de travail N° 4
Le processus de compassion (Individuel, collectif, organisationnel)

Hypothèse de travail N° 2
Toxic handler face à la double crise

Hypothèse de travail N° 5
Le processus cognitif de la compassion (remarquer, éprouver, agir)

Hypothèse de travail N° 3
Il y a trois formes de toxic handler

Hypothèse de travail N° 6
Compassion en entreprise = bien être de l'acteur et de l'entreprise

Quels sont nos champs théoriques de départ ?

5. PÉRIMÈTRE CONCEPTUEL

Crise

Résilience

Emotion

Ressource

6. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Définir la compassion

- ✘ La compassion au centre de notre histoire (Armstrong 1994)
- ✘ L'attention à la compassion (Frost 1999)

La compassion dans les organisations

- ✘ Des lieux de la douleur et de la souffrance (Desjours 1990)
- ✘ Des lieux de guérison, où la compassion est à la fois donné et reçu (Frost 2003, 2006)
- ✘ Associée à une gamme d'attitudes positives et de sentiments dans l'organisation (Dutton, 2002, 2008 ; Seligman 2004)

- ✘ Un processus individuel, collectif et organisationnel
- ✘ Un ensemble de sous-processus, remarquer, éprouver et agir (Clark 1997)
- ✘ Au sein du **processus individuel**, nous réfléchissons au concept de temps, de sympathie, d'empathie, d'engagement (crise interne et crise externe) – Compassion comme discours
- ✘ Au sein du **processus collectif**, nous réfléchissons au phénomène de la compassion au travail et hors travail
- ✘ Au sein du **processus organisationnel**, nous réfléchissons au concept de structuration, de changements professionnels et non professionnels, aux ressources rares

8. VALIDATION EMPIRIQUE

Études de cas

N	Entreprise	Responsabilité	Changement	Crise Interne	Crise externe
1	Automobile	Chef de Projet	Mutualisation d'un centre d'appel	Turn Over élevé	Problème pour avoir un enfant Difficulté de couple Pas de difficultés financières
2	SSII	Responsable Exploitation	Réorganisation du service de la production et fusion	Maladie, absence, démission	Enfant gravement malade Bonne relation de couple Le couple travaille
3	Banque	Superviseur	Création d'un GIE réorganisation du système d'information	Maladie, absence, démission	Aucun pb particulier
4	Mutuelle	Consultant Exécutif	Création d'un GIE projet d'entreprise	Refus du changement, dénis	Problème de santé (emphysème pulmonaire) Pb famille (divorce) Pas de difficultés financières Deux enfants
5	Audiolivisuel	Manager	Rachat d'entreprise	Stress, angoisses	Divorce Pas de difficultés financières Pas de pb de santé
6	Banque	Directeur	Crise financière	Licenciement	Départ en retraite Arrêt de sa passion (rugby) causé par trop de travail Pas de difficultés financières Pas de pb de couple Deux enfants sans pb

Histoire de l'organisation
 Processus organisationnel

Observation personnelle
 Entretien semi directif
 Processus collectif

Entretien non directif, discours
 Processus individuel

Questionnaire SRS
 Entretien directif

Comparaison du questionnaire par rapport aux études de cas

Conclusion du cas

Type d'intervista semi-directif		
Quel est votre sexe et votre âge ?	Je suis un homme et j'ai 51 ans	Homme d'âge moyen
Quel est votre fonction ?	Je suis responsable d'un service de conseil en stratégie	Directeur de service
Quel est votre entreprise ?	Fait une mission en intérim et une licence en économie	Multiples
Depuis combien de temps êtes-vous marié ?	Je suis marié depuis 25 ans	Je suis depuis longtemps un enfant adulte
Avez-vous des enfants ?	J'ai 3 filles, 1 de 10 ans, 1 de 15 ans et 1 de 18 ans qui est très mûre	Je suis père
Parlez-vous souvent de votre vie avec votre conjoint ?	Je suis marié, le soir plus de deux heures, mais je suis d'origine française donc nous parlons français	Je suis marié
Avez-vous de bonnes relations avec votre conjoint ?	Je suis marié depuis 25 ans, nous sommes très proches de nos familles, cela me rassure énormément et je suis sûr que ça le sera	Je suis très proche de mon conjoint
Quel est votre niveau de vie ?	Je suis marié depuis 25 ans	Je suis dans l'entrepreneuriat
Y a-t-il eu des changements de poste ou de fonction ?	Je suis marié depuis 25 ans, et je n'ai jamais eu de poste ou de fonction en particulier, il y a eu des changements de poste, mais je suis toujours dans le même poste	Je suis dans l'entrepreneuriat
Comment vivez-vous ces changements ?	Je suis marié depuis 25 ans, et je n'ai jamais eu de poste ou de fonction en particulier, il y a eu des changements de poste, mais je suis toujours dans le même poste	Je suis dans l'entrepreneuriat
Comment vivez-vous ces changements ?	Je suis marié depuis 25 ans, et je n'ai jamais eu de poste ou de fonction en particulier, il y a eu des changements de poste, mais je suis toujours dans le même poste	Je suis dans l'entrepreneuriat

Mise en parallèle de ces trois formes d'entretien avec le questionnaire SRS

Processus individuel		Processus collectif		Processus organisationnel		TOTAL
Remarque individuel	26,00	Remarque collectif	49,00	Remarque au niveau de la structuration	54,00	
12 Observation	26,00	12 Remarque autrui au travail	49,00	12 Changement professionnel	54,00	
18 Gestion temps	67,00	12 Remarque autrui hors travail	48,00	12 Changement non professionnel	30,00	
24 TOTAL	93,00	24 TOTAL	97,00	24 TOTAL	84,00	274,00
	9,98		4,08		3,99	3,91
Epreuve individuel	24,00	Epreuve collectif	58,00	Epreuve des émotions	47,00	
7 Sympathie	3,43	12 Estime de soi au travail	4,83	12 Au travail	47,00	
17 Sympathie	55,00	12 Estime de soi hors travail	52,00	12 Hors travail	38,00	
24 TOTAL	79,00	24 TOTAL	110,00	24 TOTAL	85,00	274,00
	9,98		4,58		3,99	3,91
Agir individuel	67,00	Agir collectif	48,00	Agir par la sélection des ressources rares	58,00	
16 Investissement	4,19	12 Agir professionnel	48,00	12 Management	4,83	
8 Engagement	31,00	12 Agir non professionnel	4,08	12 Choix stratégiques	3,67	
24 TOTAL	88,00	24 TOTAL	97,00	24 TOTAL	102,00	287,00
	4,08		4,08		4,25	4,25
TOTAL GENERAL	270,00	TOTAL GENERAL	304,00	TOTAL GENERAL	271,00	845,00
	3,78		4,08		3,76	3,91
RESULTAT						
Fortement résiliant	5	de 4.21 à 5.00	5	15		
Résiliant	6	de 3.41 à 4.20	10	10		
Mouvement résiliant	2	de 2.81 à 3.40	2	2		
Peu résiliant	2	de 1.81 à 2.60	1	1		
Non résiliant	1	de 1.00 à 1.80	0	0		

Association AP				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
2,11	2,56	2,21	4,31	Remarque
3,07	4,57	3,54	4,63	Eprouver
2,72	4,25	3,07	4,37	Agir
4,25	4,59	4,47	4,59	TOTAL
8	9	8	26	32

THOMA INFOR				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
2,50	1,92	3,05	3,47	Remarque
2,95	4,23	3,15	3,47	Eprouver
4,02	2,25	3,58	3,43	Agir
2,95	3,43	3,58	3,58	TOTAL
5	5	5	15	24

RENAULT				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
1,85	4,04	3,50	3,81	Remarque
3,20	4,58	3,54	3,81	Eprouver
4,04	4,04	2,69	4,13	Agir
3,75	4,24	3,76	3,81	TOTAL
5	7	7	19	38

DEXIA				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
3,04	1,98	2,71	2,60	Remarque
2,46	3,42	2,50	3,63	Eprouver
3,04	2,21	4,50	3,18	Agir
2,81	2,83	4,04	4,13	TOTAL
2	2	2	7	11

ARES				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
2,00	3,81	3,83	3,83	Remarque
3,00	1,75	4,25	3,67	Eprouver
3,00	4,04	2,69	4,13	Agir
3,00	1,93	4,82	3,75	TOTAL
9	0	6	17	34

SILCA				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
1,75	1,75	2,25	2,21	Remarque
3,75	3,50	3,75	3,51	Eprouver
3,75	2,25	4,50	3,51	Agir
3,75	2,25	3,63	3,10	TOTAL
3	2	6	11	22

ATOS				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
2,17	3,03	3,50	3,76	Remarque
3,75	3,54	4,08	4,14	Eprouver
3,67	2,56	3,31	3,33	Agir
4,04	3,38	3,84	3,73	TOTAL
3	3	3	11	24

MUTARIS				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
2,17	3,03	3,50	3,83	Remarque
3,75	3,54	4,08	4,14	Eprouver
2,17	3,03	2,17	2,42	Agir
2,95	3,18	3,34	2,89	TOTAL
3	3	3	9	18

AS PROD				
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL	Remarque
1,36	3,38	3,13	3,46	Remarque
3,75	1,50	3,75	3,54	Eprouver
3,75	3,03	3,31	3,36	Agir
3,44	2,48	4,41	3,44	TOTAL
6	2	7	15	30

Changement	Crise Interne	Crise externe	Après crise
Redressement financier	Licenciement	Pb Santé enfant	en cours de redressement
		Décès d'un parent	
		Femme sans emploi	
		Pas de difficultés financières	
		Pas de problèmes de couple	
		Deux autres enfants sans pb	

Nous voyons les trois principaux processus, Individuel, Collectif et Organisationnel
 De même les sous processus, du « remarquer », de « l'éprouver » et de « l'agir »
 Enfin à chacun de ces sous processus nous avons intégré les différents items

9. PRINCIPAUX RÉSULTATS

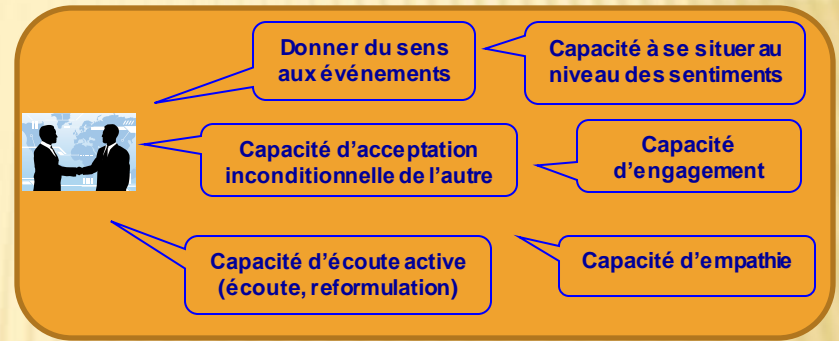
Croisement des études de cas

Cas N° 1						Cas N° 4					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL			Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.88	4.04	3.50	3.81	Remarquer	6	2.17	3.00	3.92	3.03	Remarquer	3
3.29	4.58	3.54	3.81	Eprouver	6	4.42	3.25	2.75	3.47	Eprouver	5
4.08	4.04	4.25	4.13	Agir	7	2.17	2.92	2.17	2.42	Agir	1
3.75	4.22	3.76	3.91	TOTAL		2.92	3.06	2.94	2.97	TOTAL	
5	7	7			19	3	3	3			9
					38						18

Cas N° 2						Cas N° 5					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL			Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
4.17	3.63	3.50	3.76	Remarquer	6	2.08	3.08	3.83	3.00	Remarquer	3
4.79	3.54	4.08	4.14	Eprouver	7	3.71	1.50	3.96	3.06	Eprouver	4
3.67	2.96	3.21	3.28	Agir	4	2.42	2.79	4.83	3.35	Agir	4
4.21	3.38	3.60	3.73	TOTAL		2.74	2.46	4.21	3.13	TOTAL	
6	6	5			17	2	2	7			11
					34						22

Cas N° 3						Cas N° 6					
Individuel	Collectif	Orga	TOTAL			Individuel	Collectif	Orga	TOTAL		
3.13	1.79	2.92	2.61	Remarquer	2	3.04	1.96	2.79	2.60	Remarquer	2
3.29	3.50	3.75	3.51	Eprouver	5	2.46	3.42	5.00	3.63	Eprouver	5
3.21	2.08	4.21	3.17	Agir	4	3.00	2.21	4.33	3.18	Agir	4
3.21	2.46	3.63	3.10	TOTAL		2.83	2.53	4.04	3.13	TOTAL	
3	2	6			11	2	2	7			11
					22						22

Caractéristiques du toxic handler



Comparaison des questionnaires

	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6	N°7	N°8	N°9	TOTAL	nbr items non résilients
Processus individuel	3.75	4.21	3.21	2.92	3.64	2.83				17	●
Remarquer individuel											
Observation	4.33	4.50	3.33	5.00	4.50	3.00				20	1
Temps	3.72	4.06	3.06	1.22	3.11	3.06				13	1
Eprouver individuel											
Sympathie	3.43	4.88	3.29	3.00	4.43	2.29				16	2
Empathie	3.24	4.76	3.29	5.00	4.47	2.53				17	2
Agir individuel											
Investissement	4.19	3.50	3.25	2.63	3.06	3.25				16	●
Engagement	3.88	4.00	3.13	1.25	2.88	2.50				14	1
Processus collectif	4.22	3.38	2.46	3.06	2.46	2.53				10	4
Remarquer collectif											
As travail	4.08	2.92	2.00	2.67	2.17	1.92				9	4
Hors travail	4.00	4.33	1.58	3.33	4.00	2.00				13	3
Eprouver collectif											
As travail	4.83	3.25	2.50	4.93	1.75	3.75				15	3
Hors travail	4.33	3.83	4.50	2.17	1.25	3.08				14	3
Agir collectif											
Professionnel	4.00	2.75	1.67	1.33	1.67	1.92				5	6
Non professionnel	4.08	3.17	2.50	4.66	3.92	2.50				11	4
Processus organisationnel	3.78	3.60	3.63	2.84	4.21	4.04				20	●
Remarquer au niveau de la structuration											
Change professionnels	4.50	4.47	4.67	5.00	5.00	4.58				27	●
Change non professionnels	2.50	2.33	1.17	2.83	2.67	1.00				5	5
Eprouver au niveau des émotions											
As travail	3.92	3.25	3.25	2.50	3.58	5.00				18	1
Hors travail	3.17	4.92	4.25	3.00	4.33	5.00				18	1
Agir par la sélection des ressources rares											
Management	4.83	3.58	3.83	3.08	5.00	4.67				23	●
Choix stratégiques	3.67	2.83	4.58	1.25	4.67	4.00				18	1

- ✗ Emergence du toxic handler
 = Caractéristiques du toxic handler + double crise; souffrance de l'organisation et souffrance personnelle (divorce, deuil, ennui de santé, enfant malade, difficultés financières)
- ✗ Action favorable du toxic handler
 = Proximité et accompagnement des collaborateurs
- ✗ 3 formes de toxic handler
 sympathique, empathique, compassionnelle
- ✗ Personne solide, de nature joyeuse malgré les souffrances
- ✗ Intermédiaire entre les opérationnels et la direction

10. APPORTS ET LIMITES

Apports de la recherche

- Proposer une synthèse en français des travaux concernant la résilience
- Affiner le concept de toxic handler
- Faire fonctionner ensemble les concepts de crise, de résilience et d'émotions
- Elaborer un cadre et un modèle conceptuel pour l'étude du processus de la résilience de compassion organisationnelle
- Eclaircir les notions de sympathie, d'empathie, de compassion

Limites de la recherche

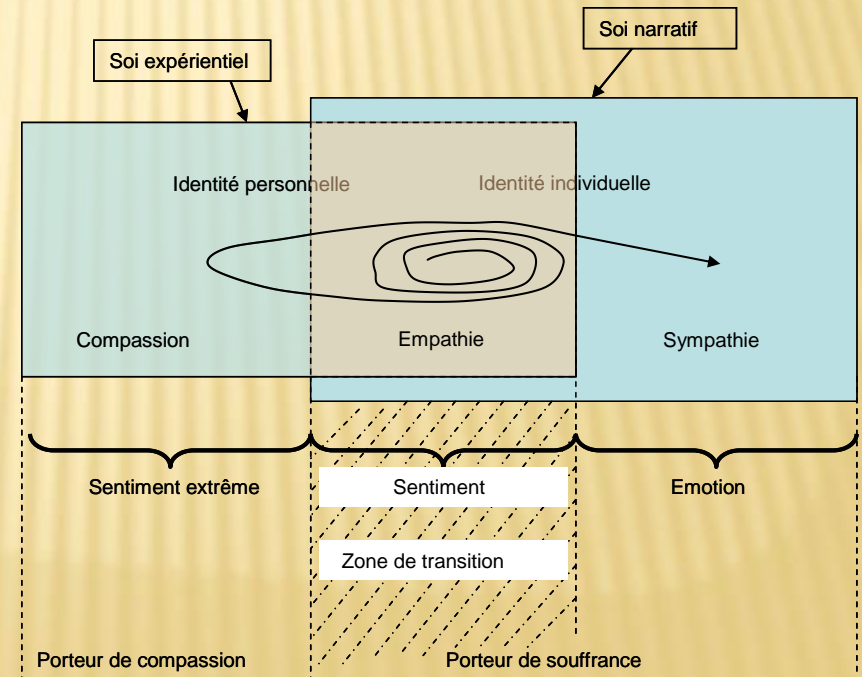
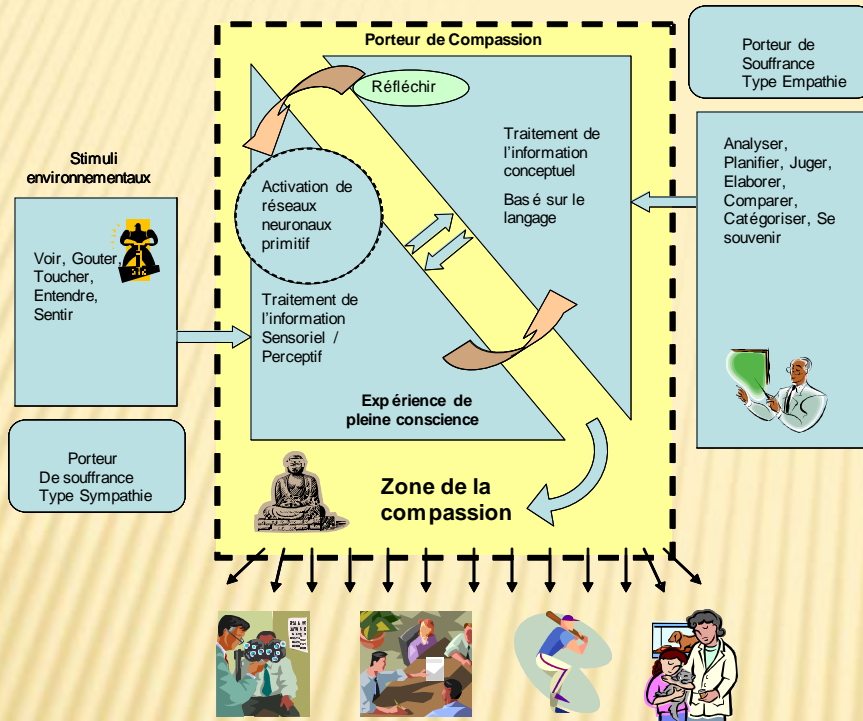
- Le choix du modèle de mesure de la résilience de compassion comme référence principale peut être contesté
- L'exhaustivité de la revue de littérature peut être discutée
- Les multiples champs de recherches qui se sont ouverts à nous
- Le choix des personnes interrogées pour lequel notre subjectivité s'est exprimée

11. PERSPECTIVES

1. Les différentes formes du toxic handler
2. Les concepts de sympathie, d'empathie et de compassion
3. Proximité de la compassion avec l'identité personnelle
4. Application de la résilience à d'autres organisations, élaboration d'une matrice simplifiée
5. Vers une théorie générale de la résilience

1. LES FORMES DU TOXIC HANDLER 1/4

Schéma cognitif – Zone de la compassion



REPÉRAGE DU TOXIC HANDLER 2/4

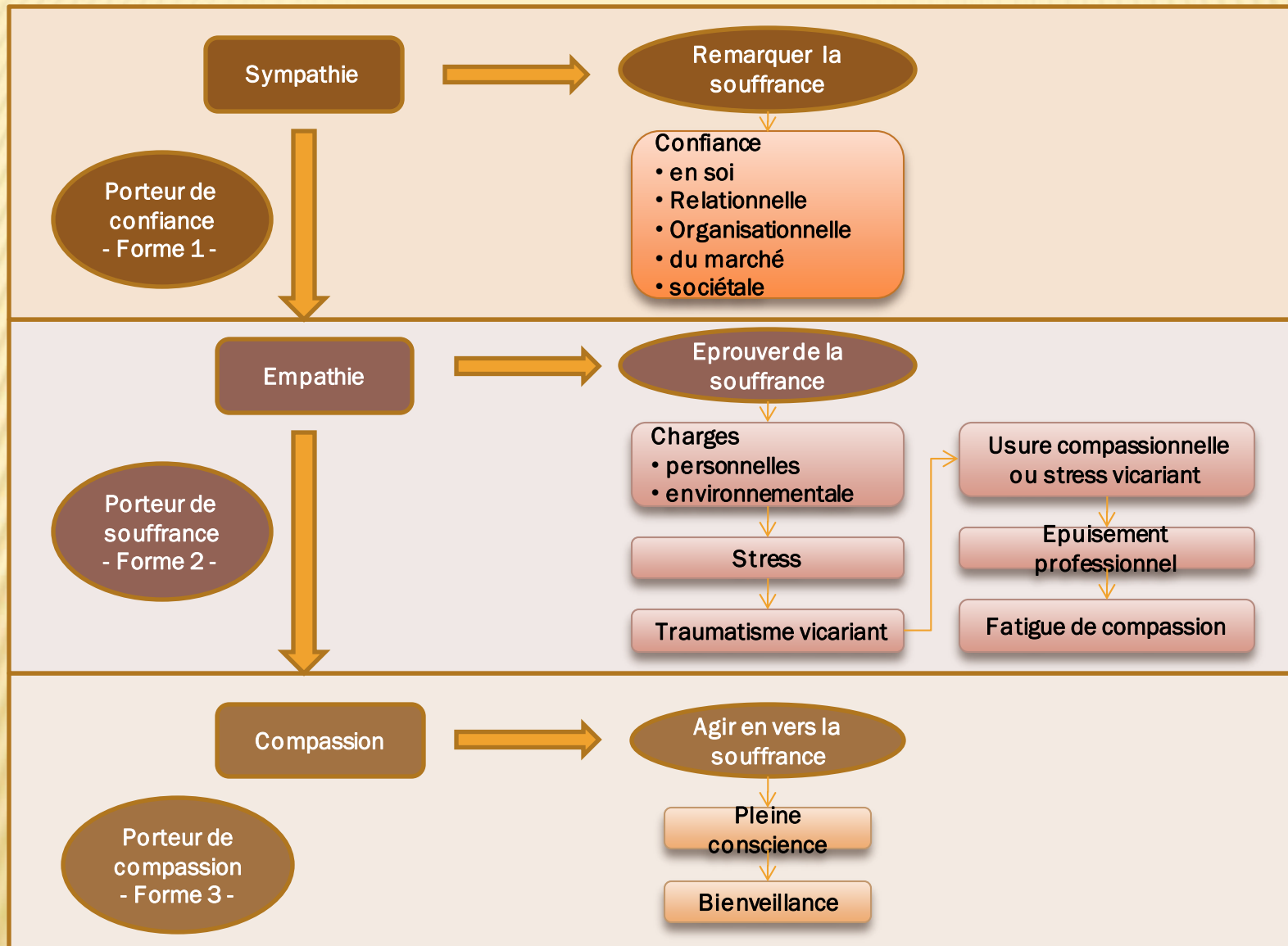
Typologie

- + 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 ?





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 personnel

Pleine conscience

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

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

Quelques exemples



- ✘ 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. »*

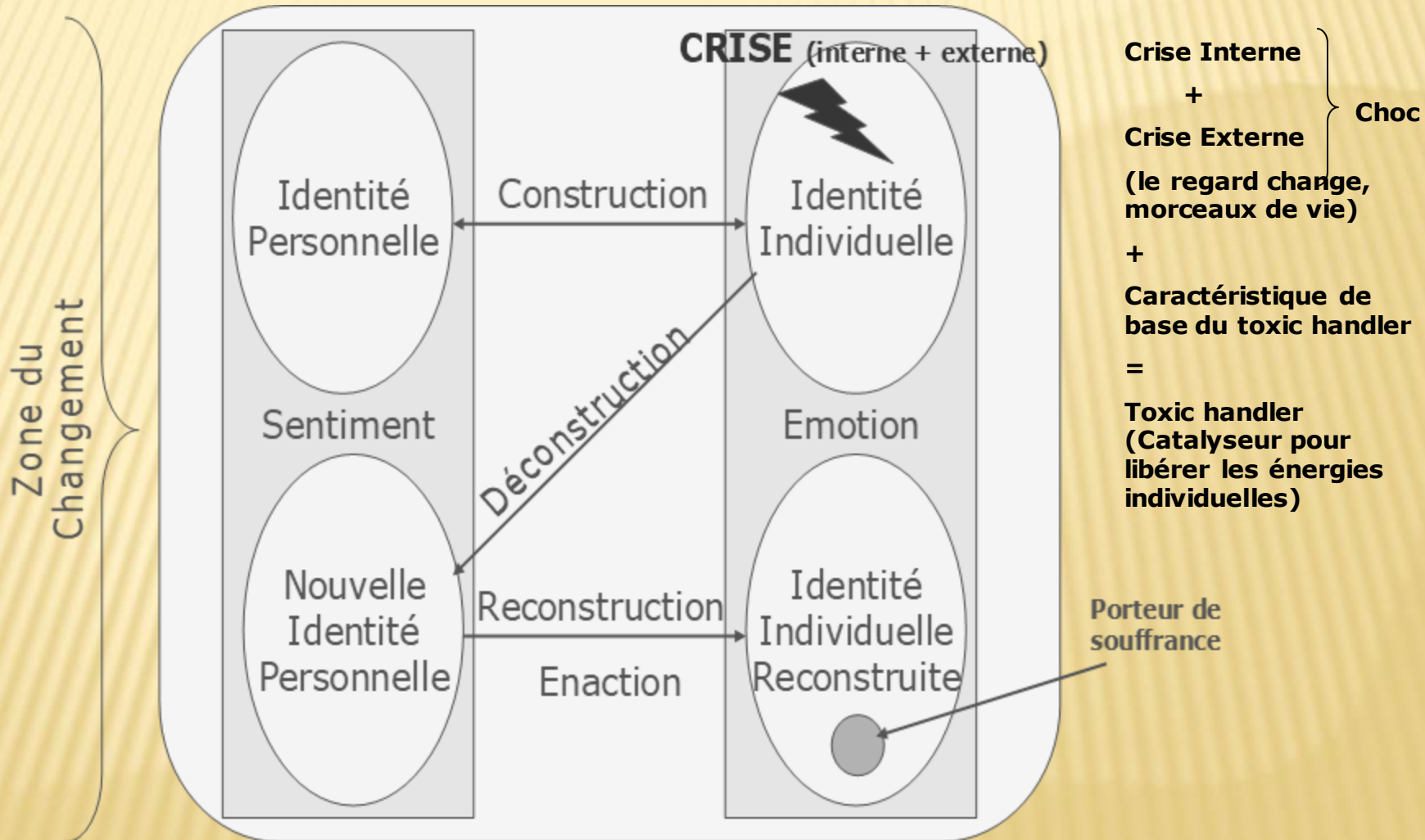


2. SYMPATHIE / EMPATHIE / COMPASSION

- × Sympathie
 - + Je remarque la souffrance d'autrui
- × Empathie
 - + Je sais qu'autrui est dans la souffrance (Berthoz, 2010)
 - + Identification (cognition et émotion), reconnaissance mutuelle, identification (Tisseron, 2011)
- × Compassion
 - × Au sens chrétien souffrir, compatir, pitié
 - × Au sens bouddhiste , se libérer de la souffrance pour saisir chaque instant comme un pur bonheur
 - × Tradition Mahayana → Boddhicitta
 - + Shantideva (7 et 8^{ème} siècle) the way of the Boddhisattva
 - + Atisha (11 et 12^{ème} siècle) the root text of the seven points of training the mind
 - + Les huit strophes sur la transformation de l'esprit de Geshe Langri Thangpa
 - + Définition de la boddhicitta par Maitreya dans l'ornement de la réalisation (Abhisama yalamkara)
 - + Le Milindapanha écrit par Nagasena un moine bouddhiste au 2^{ème} siècle av J-C. Le noyau du texte semble avoir servi de résumé de la doctrine pour les populations grecques



3. CONSTRUCTION DE L'IDENTITÉ

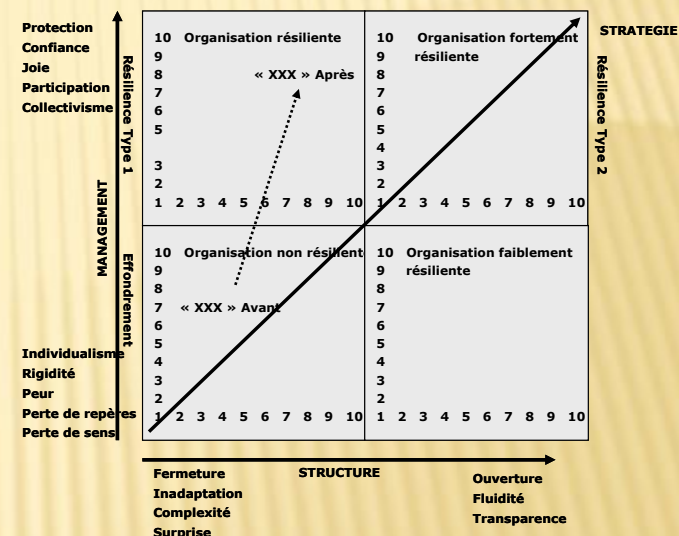


4. MIR - MATRICE DES INDICATEURS DE RÉSILIENCE

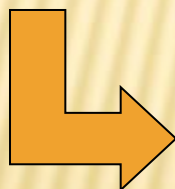
INDICATEURS

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

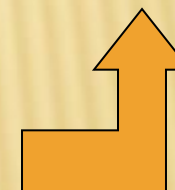
MODELE CIRERO



MIR



	MIR	MANAGEMENT	STRATÉGIE	STRUCTURE
AVANT	Effondrement	peur des gens	individualisme	Fermeture
		remous psychologique	forte culture	cloisonnement
		perte de repères	Pas de partage de savoir	ignorance des changements détectés
	R1	dogme puissant	complexité	Repli
		importance de la formation	organisation intégrée	normes fortes
		perte d'adaptation	décalage de la stratégie	rites précis
R2	coopération interne	circularité lier et relier	Ouverture	
	partenariat	prévoyant sur l'avenir	veille stratégique	
	sourcing	partie prenante	être à l'écoute de tous	
PENDANT	Effondrement	perturbation	repli collectif	Obstruction
		scandale	atteinte de la marque	structure inadaptée
		ethique	perte d'identité	se voiler la face
	R1	crise brutale	hésitations	Homéostasie
		valeurs condamnées au déclin	suppression du plan stratégique	adapté à un certain environnement
		orgueil	décision longtemps réfléchies	carcan
R2	flexibilité	proactivité	Réorganisation	
	capacité d'affronter les épreuves	anticipation	redéploiement	
	réallocation des ressources	cellule d'observation	bonne transition	
APRES	Effondrement	fuite	séparation	Perte
		démision	procès	implosion
		crise de confiance	deuil du nom	perte de contrôle
	R1	changement d'identification	nouveaux principes	Évolution de l'identité organisationnelle
		crise de culture	perte des principes	changement d'environnement
		garder les valeurs profondes	attachement au nom	nouvelle identité
R2	satisfaction	adaptation	Révolution de l'identité organisationnelle	
	capital humain	agilité	transformation de l'identité	
	bien être	innovation	marchés émergents	
		culture organisationnelle	réactivité	changement de structure



5. THÉORIE GÉNÉRALE DE LA RÉSILIENCE

Volcan Islandais



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



**Perturbation
 de
 l'écosystème**

**Naissance
 de la
 Toundra**

**Inquiétude des
 voyageurs**

**Regroupement
 de passagers et
 retour en cars**



**Danger pour
 la sécurité
 des avions**

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

**Résilience
 Psychologique**

**Résilience
 Ecologique**

**Résilience
 Economique**

**Perte financière
 importante pour
 les compagnies
 aériennes**

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

**Résilience des
 Systèmes**

**Résilience
 Ingénierie**

**Résilience des
 Structures**

**Réflexion
 Internationale**

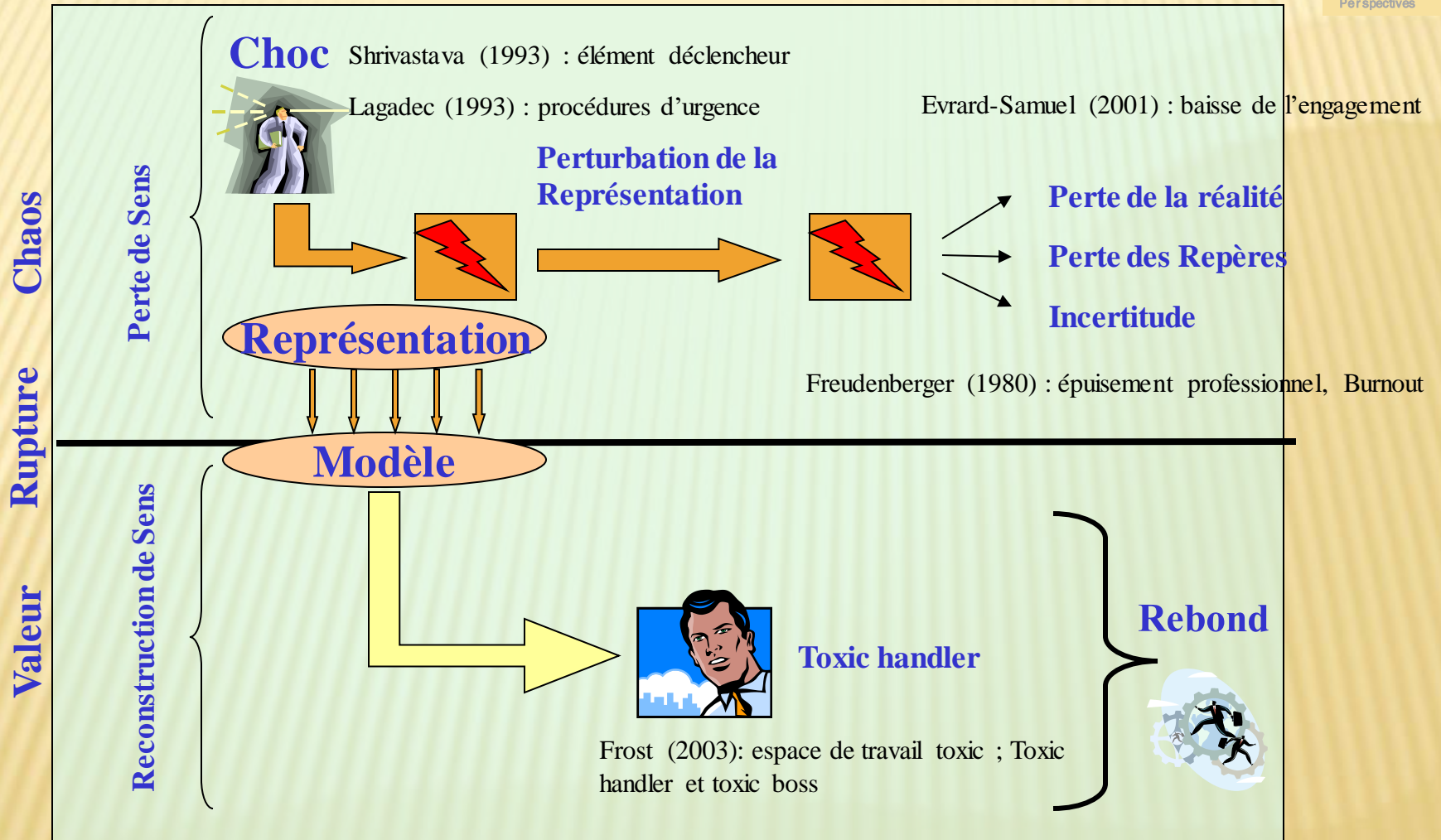
**Approche
 transversale**

**Mise en œuvre
 du principe de
 précaution**

**Mesures de
 prévention**



CRISE



RÉSILIENCE

Systeme



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

Garnezy (1983) : conscience de son efficacité

Cyrułnik (1999) : capacité pour anticiper

Vanistendael, Lecomte (2000) : donner un sens à sa vie

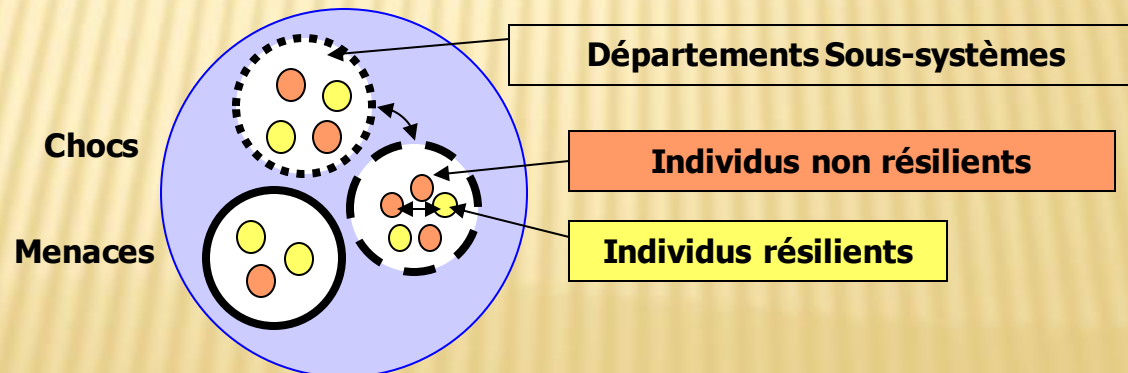
Weick (1995) : construction de sens

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

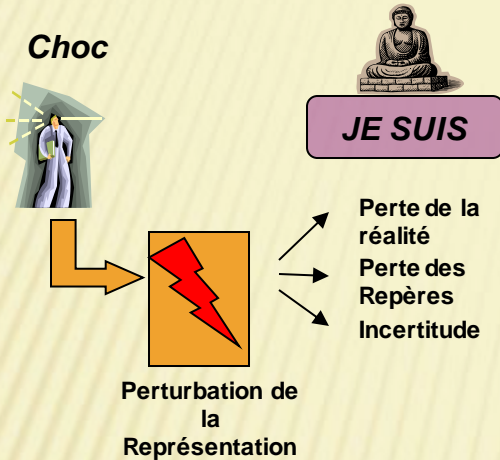


EMOTION

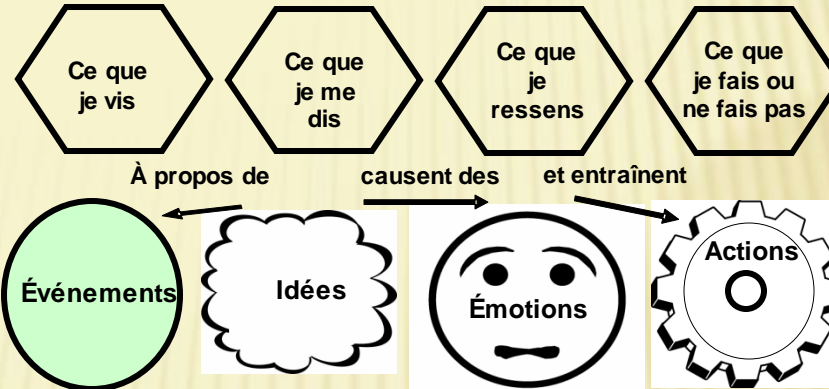
Déconstruction du sens

Reconstruction du sens

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

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



RESSOURCE

Toxic handler

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

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)

Wernefelt (1984) : approche basée sur les ressources

Barney (1995) : ressources stratégiques



LA CONSCIENCE COLLECTIVE

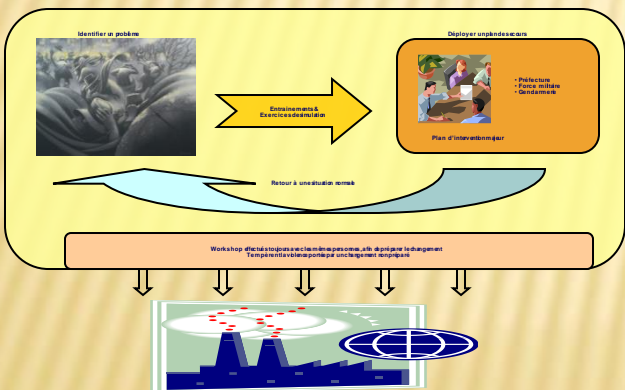
Cellule de résilience



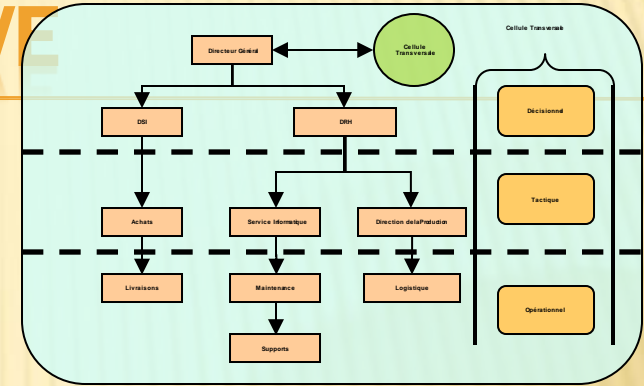
Tuteurs de résilience



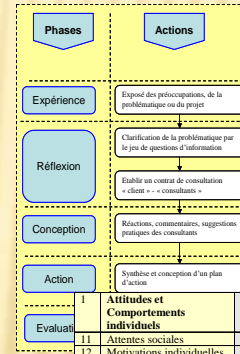
Cellule de crise



Cellule Transversale



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

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	Dépans	1	2	3	4	5
15	Absentéisme	1	2	3	4	5
16	Communication, participation au groupe	5	4	3	2	1
17	Satisfaction exprimée	5	4	3	2	1
18	Prise de responsabilités	5	4	3	2	1
2	Organisation fonctionnelle de l'unité	Non	Très peu	Moyenne ment	Assez	Beaucoup
21	Durée et aménagement du temps de travail	5	4	3	2	1
22	Organisation du travail	5	4	3	2	1
23	Répartition des tâches et des rôles	5	4	3	2	1
24	Ordonnement des opérations	5	4	3	2	1
25	Coherence 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

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

