# La résilience

Henri-Phillippe GODEAU

• Ingénierie du Management Transformationnel
• Praticien en Psychologie Positive appliquée aux équipes de Travail

# SOMMAIRE


1. *Introduction : Pourquoi parler ce soir de la résilience ?*
2. Qu'est ce que la résilience ?
3. La résilience individuelle
4. La résilience familiale
5. La résilience communautaire (organisationnelle ou sociale)
6. *Conclusion*

# *Introduction*

**Définir le terme  résilience**

Le mot **résilience** désigne de manière générale la capacité d'un organisme, un groupe ou une structure à s'adapter à un environnement changeant. Il est utilisé dans plusieurs contextes :

- ✓ En **physique** la *résilience* est une propriété qui caractérise l'énergie absorbée par un corps lors d'une déformation ;
- ✓ En **thermique** la *résilience* est capacité d'un matériau à conserver une température dans la durée ;
- ✓ En **écologie et en biologie** la *résilience* est la capacité d'un écosystème, d'une espèce ou d'un individu à récupérer un fonctionnement ou un développement normal après avoir subi une perturbation ;
- ✓ En **économie** la *résilience* est la capacité à revenir sur la trajectoire de croissance après avoir encaissé un choc ;

- ✓ En i**nformatique** la *résilience* est la capacité d'un système ou d'une architecture réseau à continuer de fonctionner en cas de panne ;
- ✓ Dans le domaine de la **gouvernance, de la gestion du risque et du social**, la *résilience* communautaire associe les approches précédentes en s'intéressant au groupe et au collectif plus qu'à l'individu isolé ;
- ✓ Dans **l'armement et l'aérospatial** la *résilience* dénote le niveau de capacité d'un système embarqué à tolérance de panne, de pouvoir continuer de fonctionner en mode dégradé tout en évoluant dans un milieu hostile ;
- ✓ En **psychologie** la *résilience* est un phénomène consistant à pouvoir retrouver un état de développement normal à la suite d'un état de stress post-traumatique.

## LA RESILIENCE DANS SA DIMENSION PSYCHOLOGIQUE

Capacité et / ou processus permettant de se reconstruire pour dépasser voire sublimer des situations traumatiques et des expériences aversives. La résilience évoque la récupération, la reconstruction, le dépassement, la transformation et la sublimation après un traumatisme.

La résilience définit donc un **processus psychologique individuel (voire collectif) complexe** à partir duquel une personne (un groupe) retrouve, développe et manifeste à nouveau sa capacité à se développer et à se projeter dans l'avenir après un « **trauma** » ou un « **fracas** » composé d'éléments délétères et mortifères, provoqués par des conditions de vie difficiles, et/ou des traumatismes sévères ou répétés.

## LA RESILIENCE DANS SA DIMENSION PSYCHOLOGIQUE

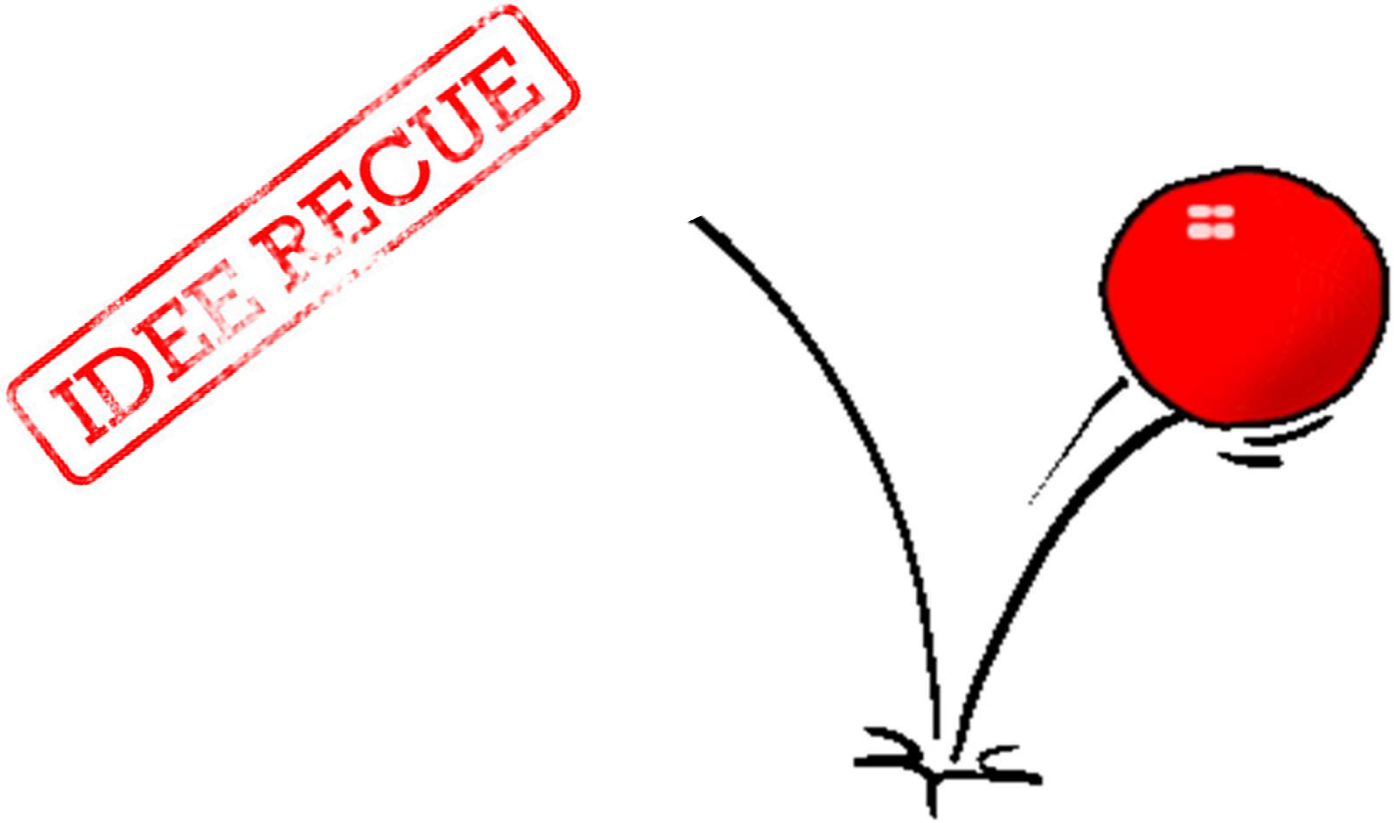
La résilience un processus qui permet à un individu à faire face à une situation traumatisante pour de retrouver un développement susceptible de lui permettre de retrouver une qualité de vie satisfaisante voire d'acquérir et de développer des qualités sublimées en dépit du stress ou d'une adversité qui comportent normalement le risque grave d'une issue négative qui entraine des troubles du comportement et des pathologies qui apparaissent et se développent suite à des histoire d'enfance blessée, à des relations familiales carencées ou à des confrontations à des évènements de vie traumatiques.

## **La résilience suppose** :

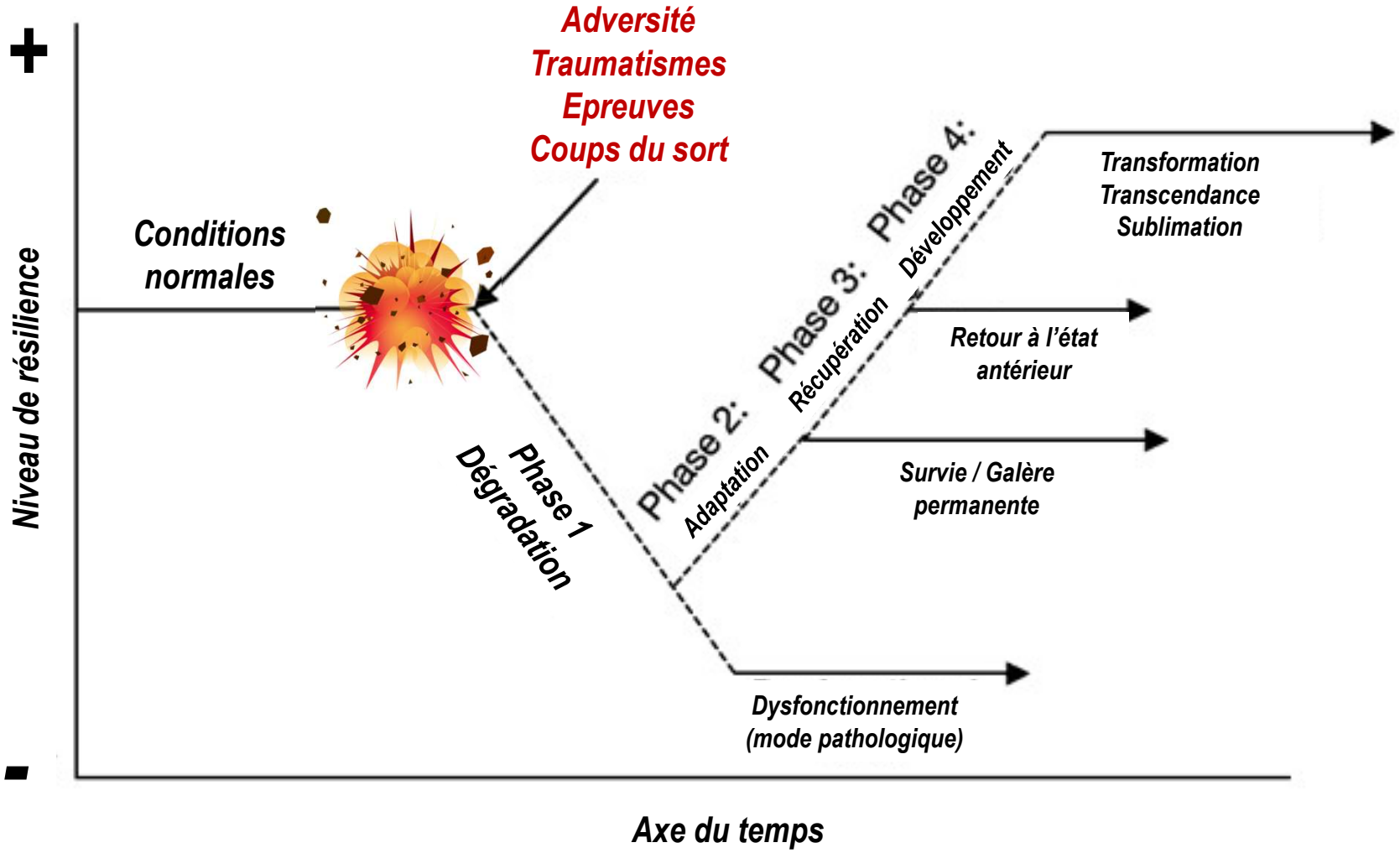
- L'identification d'un **trauma** ou la perception d'un **fracas** :

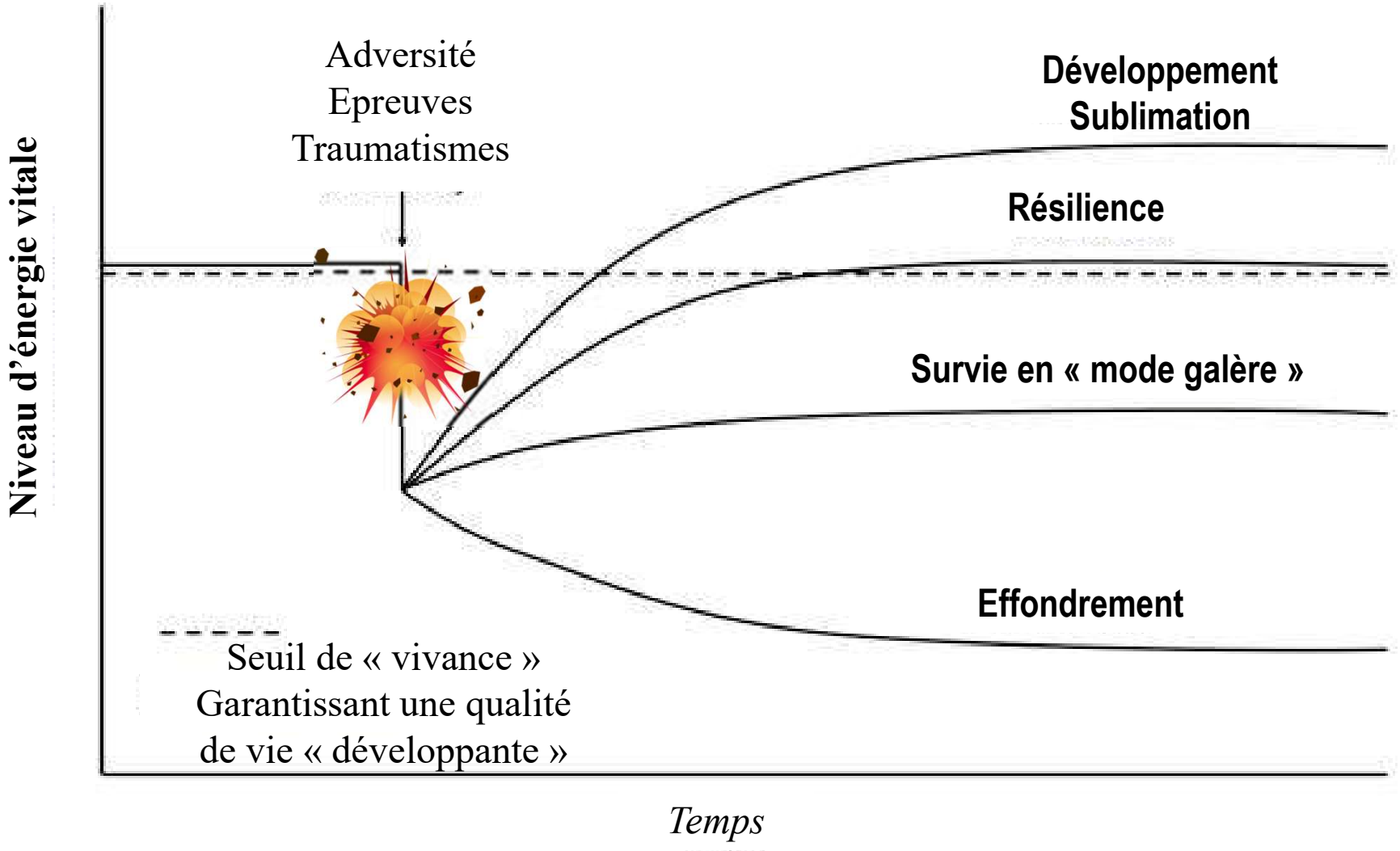
    - *(choc violent / épreuve durable dépassant le seuil de tolérance psychique)*
    - *La personne est contrainte de se redéfinir en tenant compte de sa blessure*
    - *Maltraitance, isolement social, grande pauvreté sont des facteurs traumatiques*

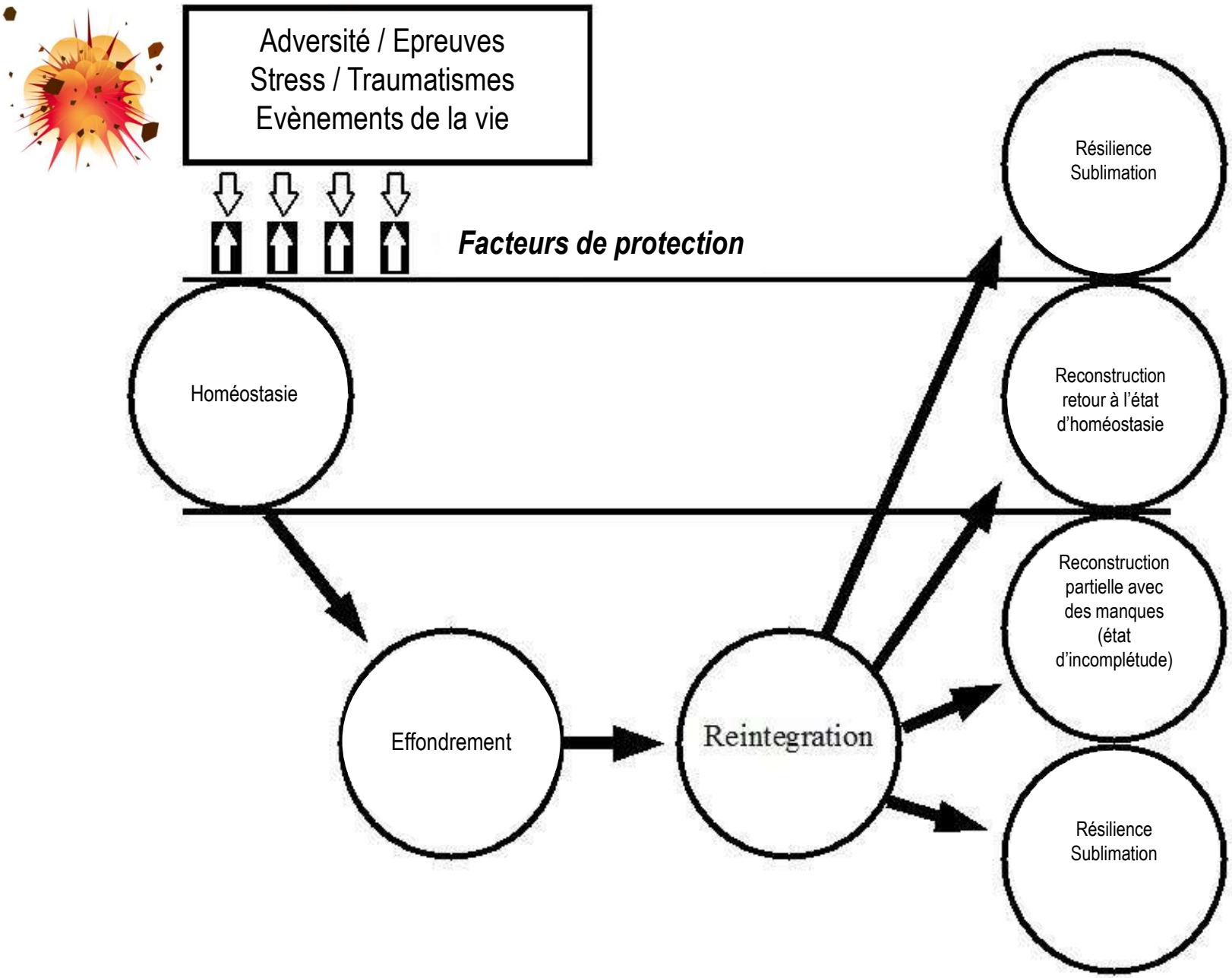
- Une perception du traumatisme qui permet d'affirmer sa **condition de victime**
- Le dépassement de la **sensation d'enlisement, d'effroi ou de sidération**
- La mise en place de **stratégies de résilience** ou de **désistance** pour développer des **modes de vie alternatifs** pour **donner du sens** à ses souffrances
- Un potentiel de développement préservé ( ce qui suppose que le fracas ne constitue pas un **obstacle définitif** rendant l'épanouissement inconcevable au plan psychosocial)
- Une propension à un épanouissement général à la fois **émancipateur et original**

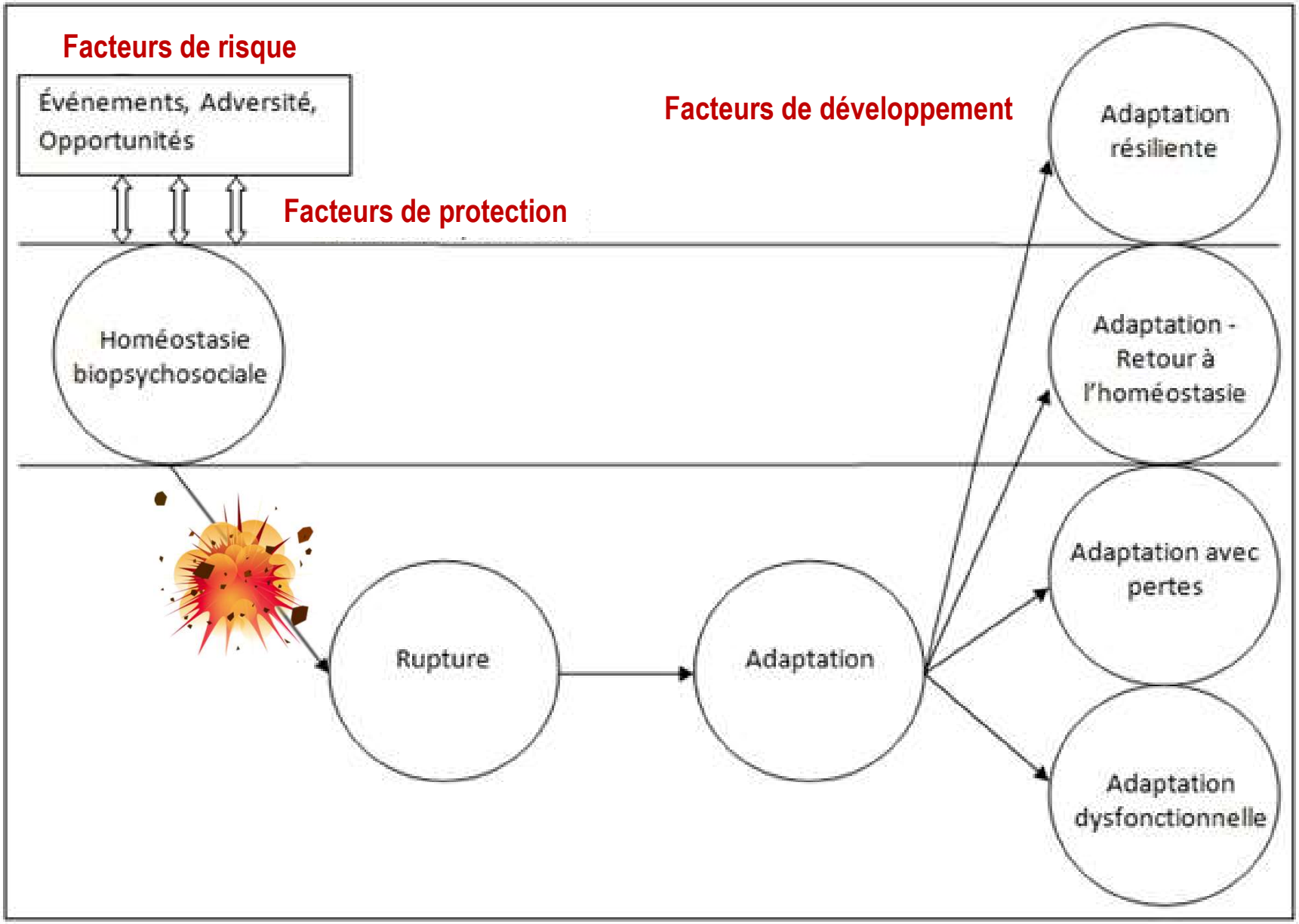



**Capacité à rebondir après un choc ou un traumatisme …**

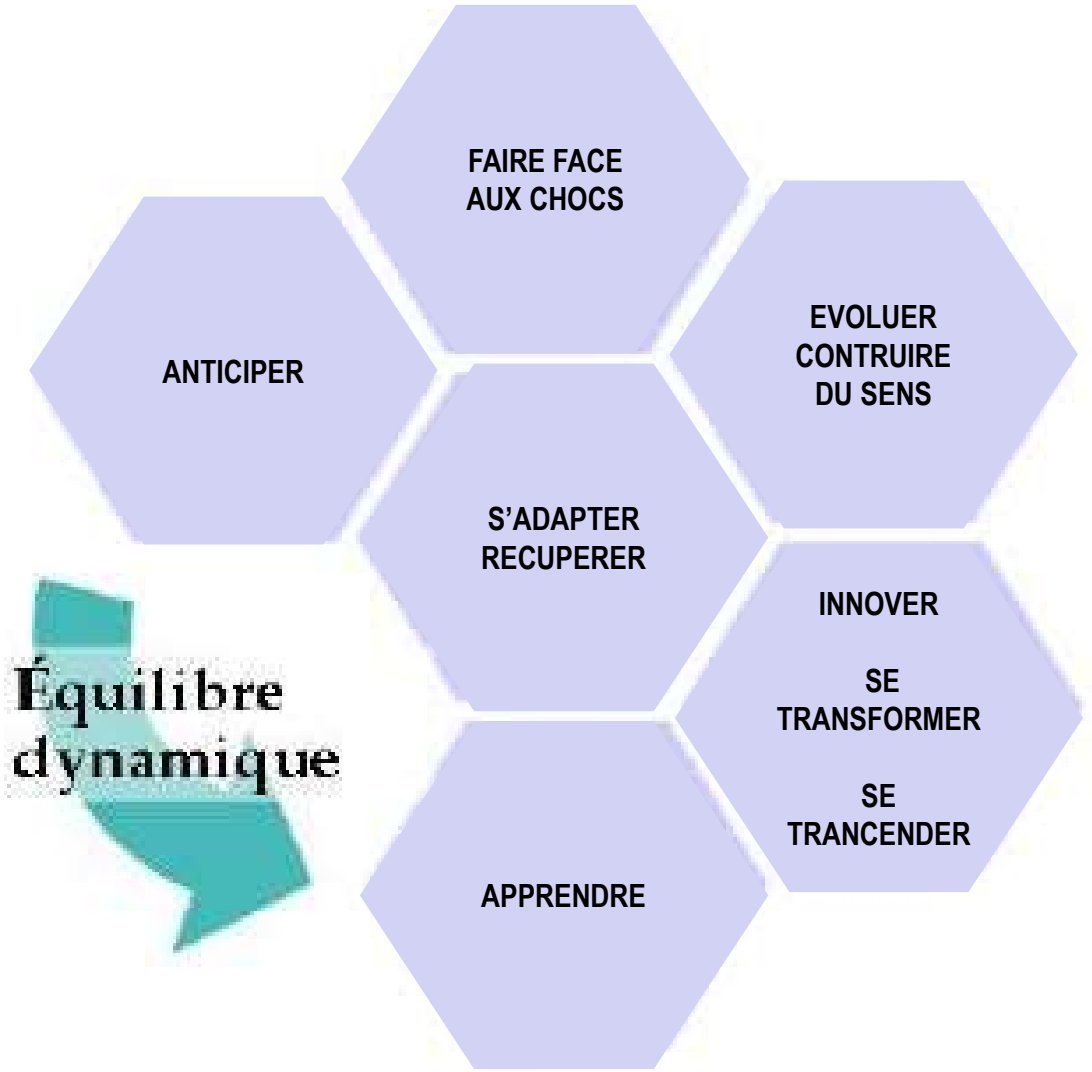

Adversité
Traumatismes
Epreuves
Coups du sort
Conditions normales
Phase 1 Dégradation
Phase 2: Adaptation
Phase 3: Récupération
Phase 4: Développement
Transformation
Transcendance
Sublimation
Retour à l'état antérieur
Survie / Galère permanente
Dysfonctionnement (mode pathologique)
+
-
Niveau de résilience
Axe du temps


Niveau d'énergie vitale
Adversité
Epreuves
Traumatismes
Développement
Sublimation
Résilience
Survie en « mode galère »
Effondrement
Seuil de « vivance »
Garantissant une qualité
de vie « développante »
Temps

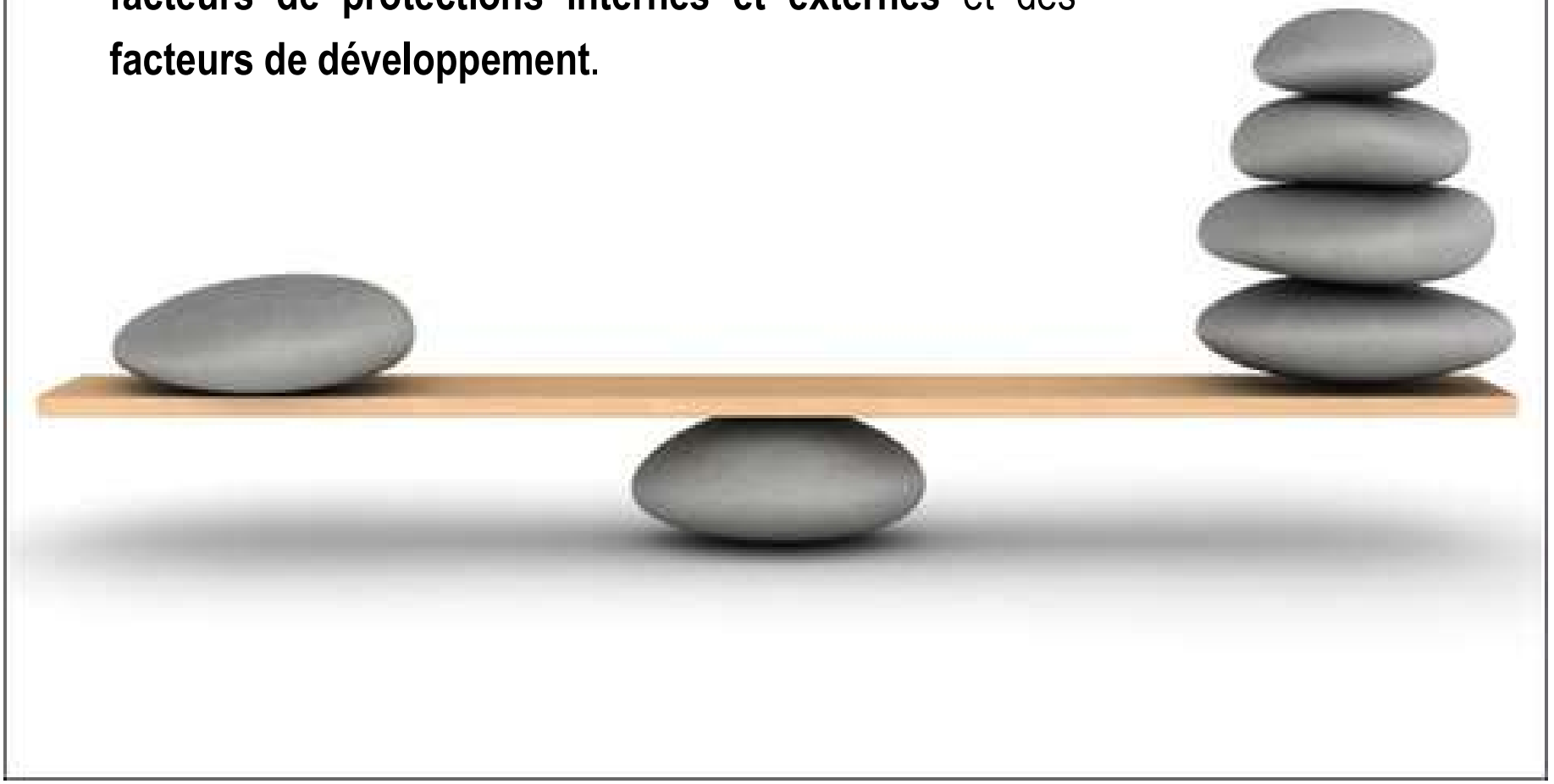

Adversité / Epreuves
Stress / Traumatismes
Evènements de la vie
Facteurs de protection
Homéostasie
Effondrement
Reintegration
Résilience
Sublimation
Reconstruction
retour à l'état
d'homéostasie
Reconstruction
partielle avec
des manques
(état
d'incomplétude)
Résilience
Sublimation


Facteurs de risque
Événements, Adversité, Opportunités
Facteurs de développement
Facteurs de protection
Homéostasie biopsychosociale
Rupture
Adaptation
Adaptation résiliente
Adaptation - Retour à l'homéostasie
Adaptation avec pertes
Adaptation dysfonctionnelle

# LA DYNAMIQUE DE LA RESILIENCE



Résilience : Equilibre instable évolutif entre des **éléments délétères ou mortifères**, des **facteurs de risques**, des **facteurs de protections internes et externes** et des **facteurs de développement**.

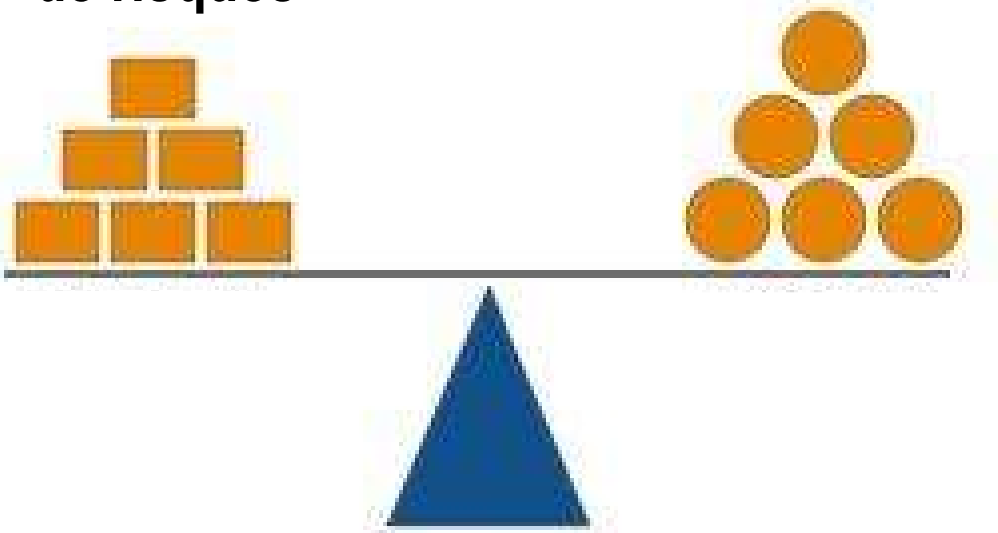


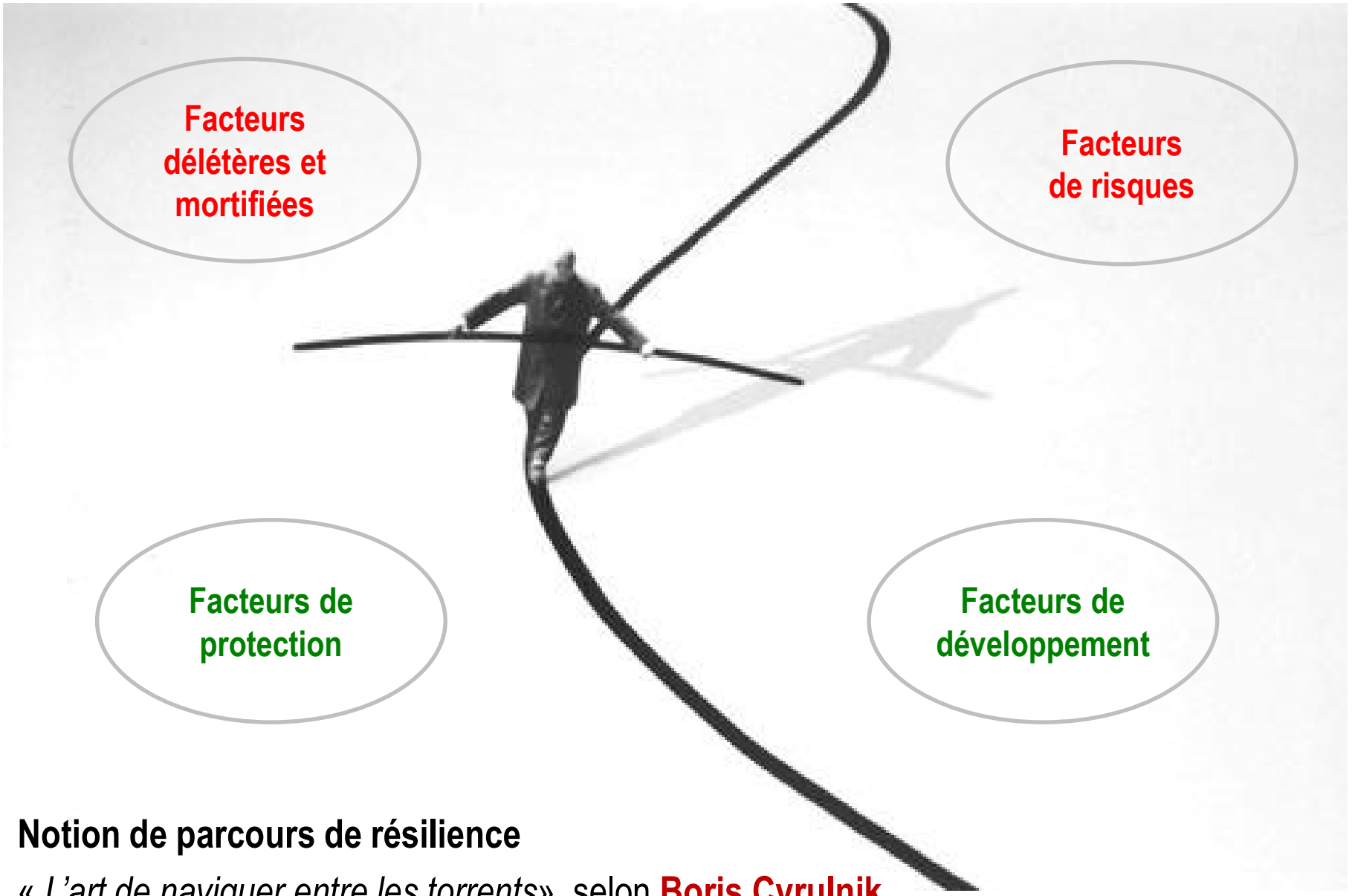
**Eléments traumatiques délétères et mortifères**

**Facteurs de protection internes et externes**

**Facteurs de risques**

**Facteurs de développement**



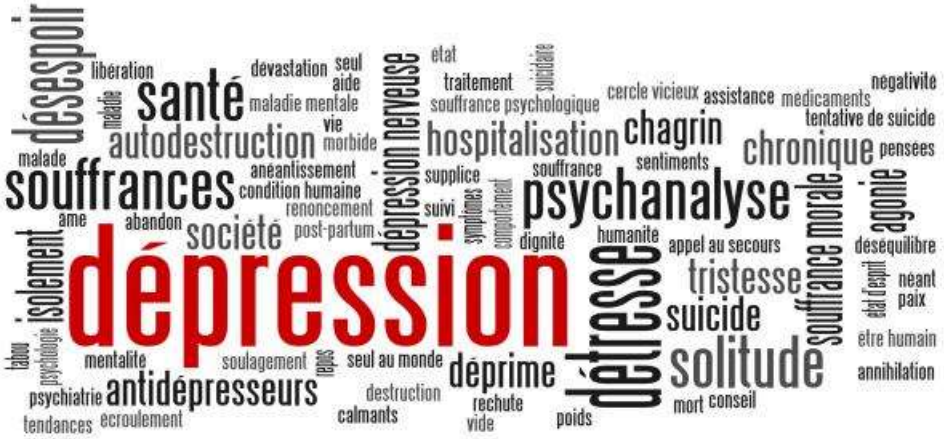


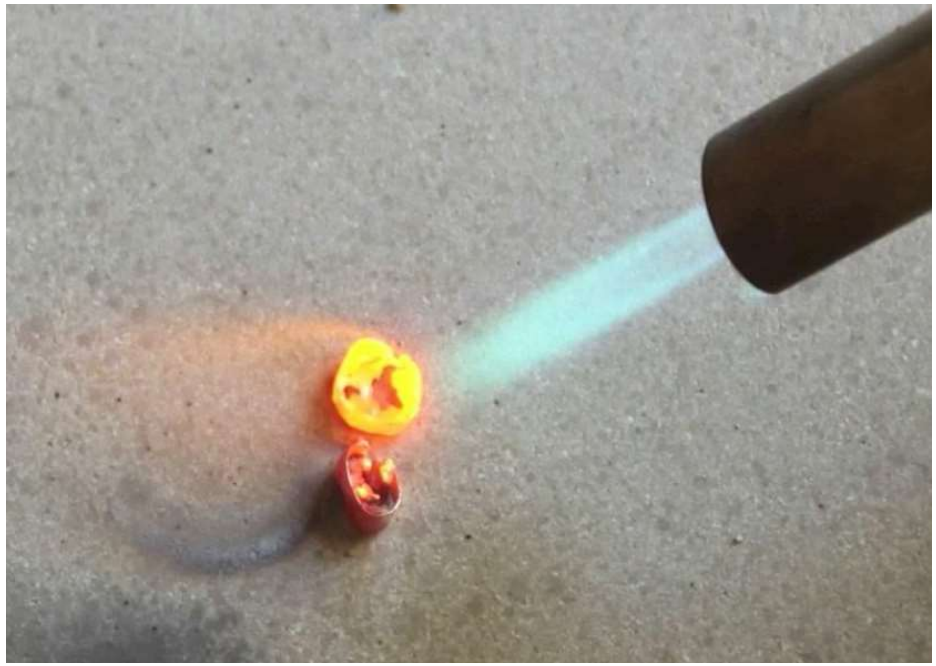

**Notion de parcours de résilience**

« *L'art de naviguer entre les torrents*», selon **Boris Cyrulnik**.

## LE CONCEPT DE RESILIENCE RECOUVRE DONC A LA FOIS :

- Une **capacité** personnelle ou familiale
- Le résultat d'un **fonctionnement**
- Un *équilibre multidimensionnel* entre les facteurs de risque et les facteurs de protection
- Un trait de **personnalité** (*égo-résilience*)
- Un **processus** à base d'équilibres dynamiques et variable selon les circonstances de la vie


désespoir
libération
maladie
santé
dévastation
seul
aide
maladie mentale
vie
morbide
autodestruction
dépression nerveuse
état
traitement
souffrance psychologique
suicidaire
cercle vicieux
assistance
médicaments
négativité
tentative de suicide
hospitalisation
chagrin
chronique
pensées
malade
souffrances
anéantissement
condition humaine
renoncement
supplice
suivi
souffrance
sentiments
psychanalyse
âme
abandon
société
post-partum
symptômes
comportement
dignité
humanité
appel au secours
souffrance morale
agonie
déséquilibre
dépression
isolement
tristesse
état d'esprit
néant
paix
suicide
détresse
être humain
tabou
psychologie
mentalité
soulagement
seul au monde
déprime
solitude
annihilation
psychiatrie
antidépresseurs
destruction
rechute
mort
conseil
tendances
écroulement
calmants
vide
poids



# La résilience individuelle

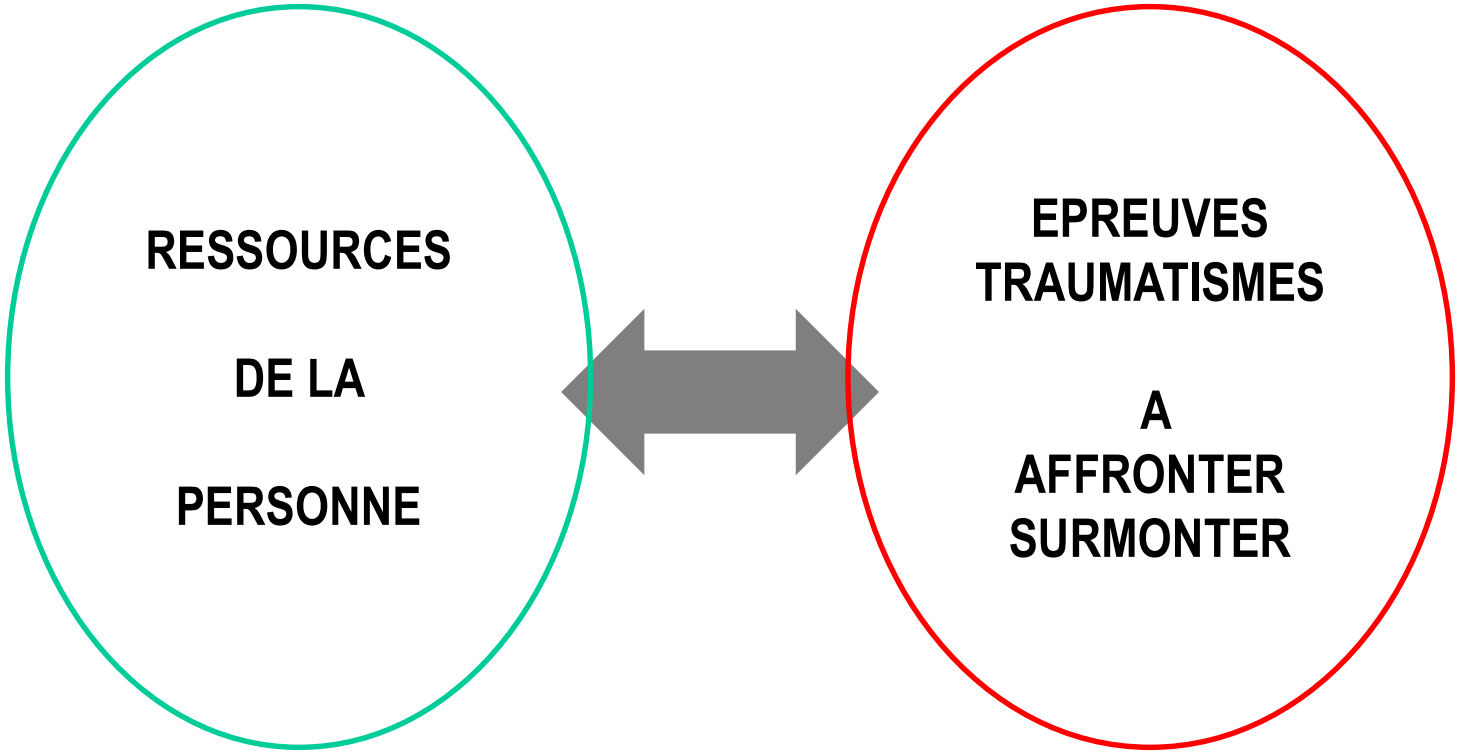
## LA METAPHORE DES TROIS POUPEES

La métaphore des 3 poupées (Anthony 1980) : si trois poupées l'une en acier, l'une en plastique, l'une en verre reçoivent toutes les trois un coup de marteau d'une même intensité, la poupée de verre se brise, la poupée en plastique gardera des traces indélébiles et la poupée en acier n'aura pas ou peu de traces. **C'est le concept de variabilité de la vulnérabilité.**

# LA POUPEE BRISEE

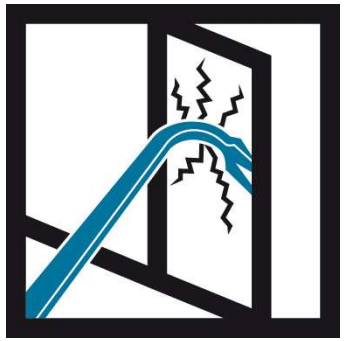
Si on laisse tomber une poupée elle se brisera plus ou moins facilement

- Selon la nature du sol **(l'environnement)**
- Selon la force du jet **(accident, négligence ou agression)**
- Selon le matériau dont elle est fabriquée **(le niveau de vulnérabilité)**




- Les ressources de chaque personne sont différentes y compris dans le temps
- Attention à la notion de traumatisme cumulatif (je gère, je gère, je gère, …) parfois du à des scénarios de répétition des situations traumatiques
- Nous ne devons jamais sur-estimer nos mécanismes de défenses

# La notion de traumatisme psychique



On utilise le terme « **traumatisme psychique** » pour désigner la condition dans laquelle se trouve une personne ayant eu l'expérience d'un événement difficile qui a atteint son psychisme.

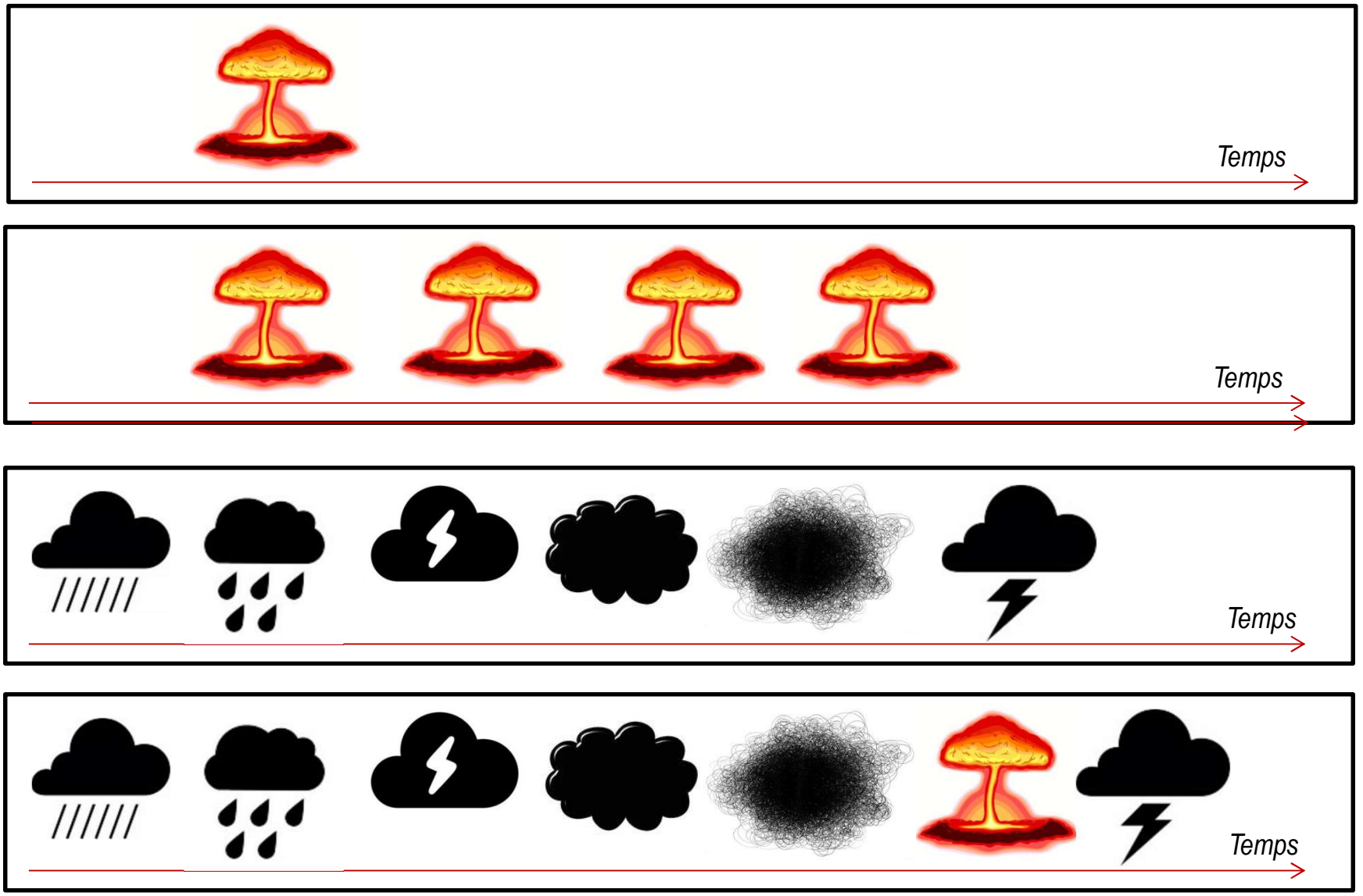
Le **traumatisme psychologique (ou psychique)** se caractérise par une sorte d'atteinte intérieure et subjective ayant une incidence sur l'équilibre psychique d'une personne et cela, suite à une expérience délétère de choc, de destruction, d'effroi, voire de fracas.

# LES DIFFERENTS TYPES DE TRAUMATISMES

- **Traumatisme de type 1**
  - ✓ Evènement traumatique unique / agent stressant unique et non abusif mais qui peut provoquer des conséquences psychiques à long terme
- **Traumatisme de type 2**
  - ✓ Evènement traumatique qui s'est répété durant une longue période. Les mécanismes d'adaptation ont des dérives pathologiques / agent stressant chronique et abusif
- **Traumatisme de type 3**
  - ✓ Evènements traumatiques multiples, envahissants et violents / agent stressant chronique et abusif
- **Traumatisme de type 4**
  - Evènement traumatique en cours

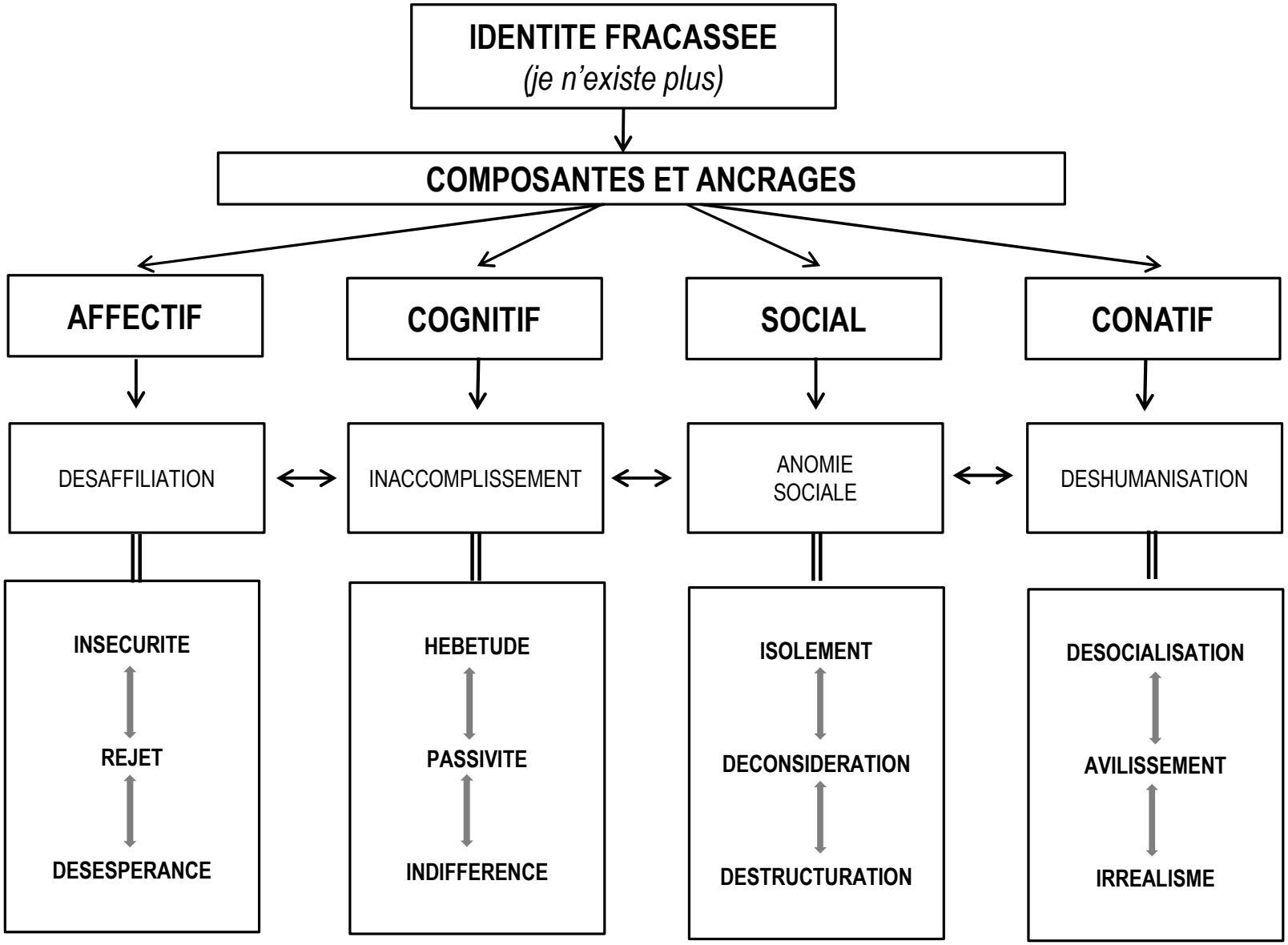
# L'EVENEMENT TRAUMATIQUE

- **Un évènement majeur et massif**
  - ✓ Situation traumatogène grave, brutale, massive, violente
- **L'accumulation d'événements divers d'importance relative**
  - ✓ A un moment donné la personne dépasse son seuil de tolérance du fait de l'accumulation de facteurs stressants ou d'événements difficiles (professionnels ou privés)
- **Le rappel d'un événement ancien aux potentialités traumatogènes**
  - ✓ Une situation rappelant directement ou symboliquement un événement ancien est susceptible de réactiver la charge traumatique d'un événement passé (qui à l'époque peut très bien être passée inaperçue)
- **Un deuil non résolu**
  - Un évènement stressant déclenche une symptomatologie traumatique en lien avec un deuil non résolu ou (in)volontairement différé


Temps
Temps
Temps
Temps

Le choc traumatique fait voler en éclats notre sentiment de vivre en sécurité et nous laisse vulnérable et perturbé.

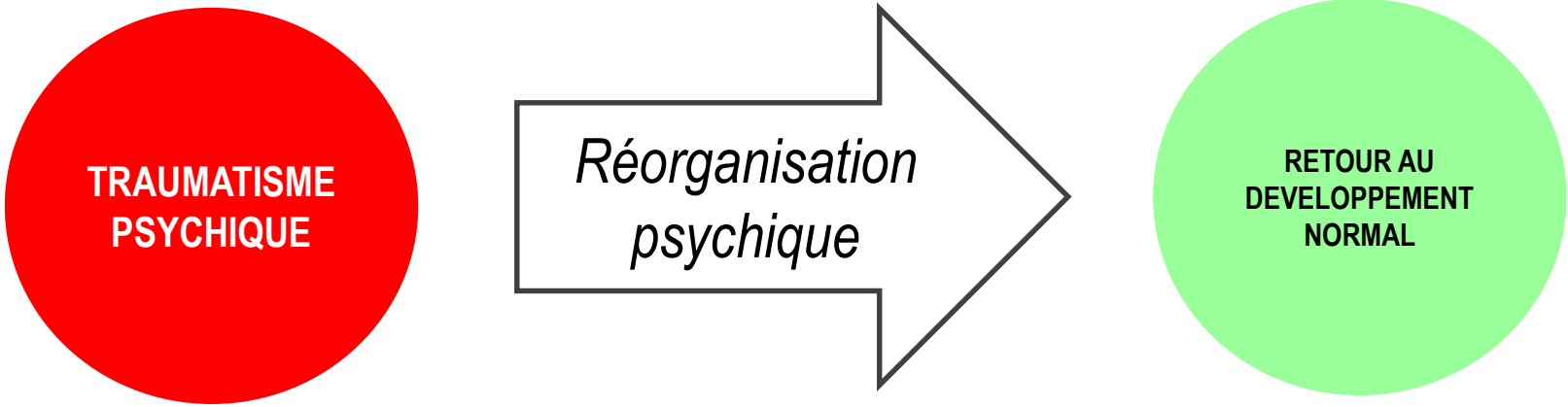
Dans un certains nombre de cas le psychisme peut être dans l'impossibilité de mobiliser ses capacités d'adaptation et de recouvrer ses facultés naturelles de guérison, soit parce que les situations traumatiques perdurent, soit parce que des évènements entrent en résonnance avec la mémoire traumatique, soit parce que les dommages générés sur les émotions, les pensées, les croyances et les modes de fonctionnement dépassent de loin les capacités et les ressources mobilisables de la personne.




INVOLUTION PSYCHOSOCIALE (Déroute affective, cognitive, sociale et cognitive)

Vulnérabilité / Fragilité
(moindre résistance aux
agressions et aux nuisances)

Résilience
Sortir vainqueur d'une
épreuve traumatique



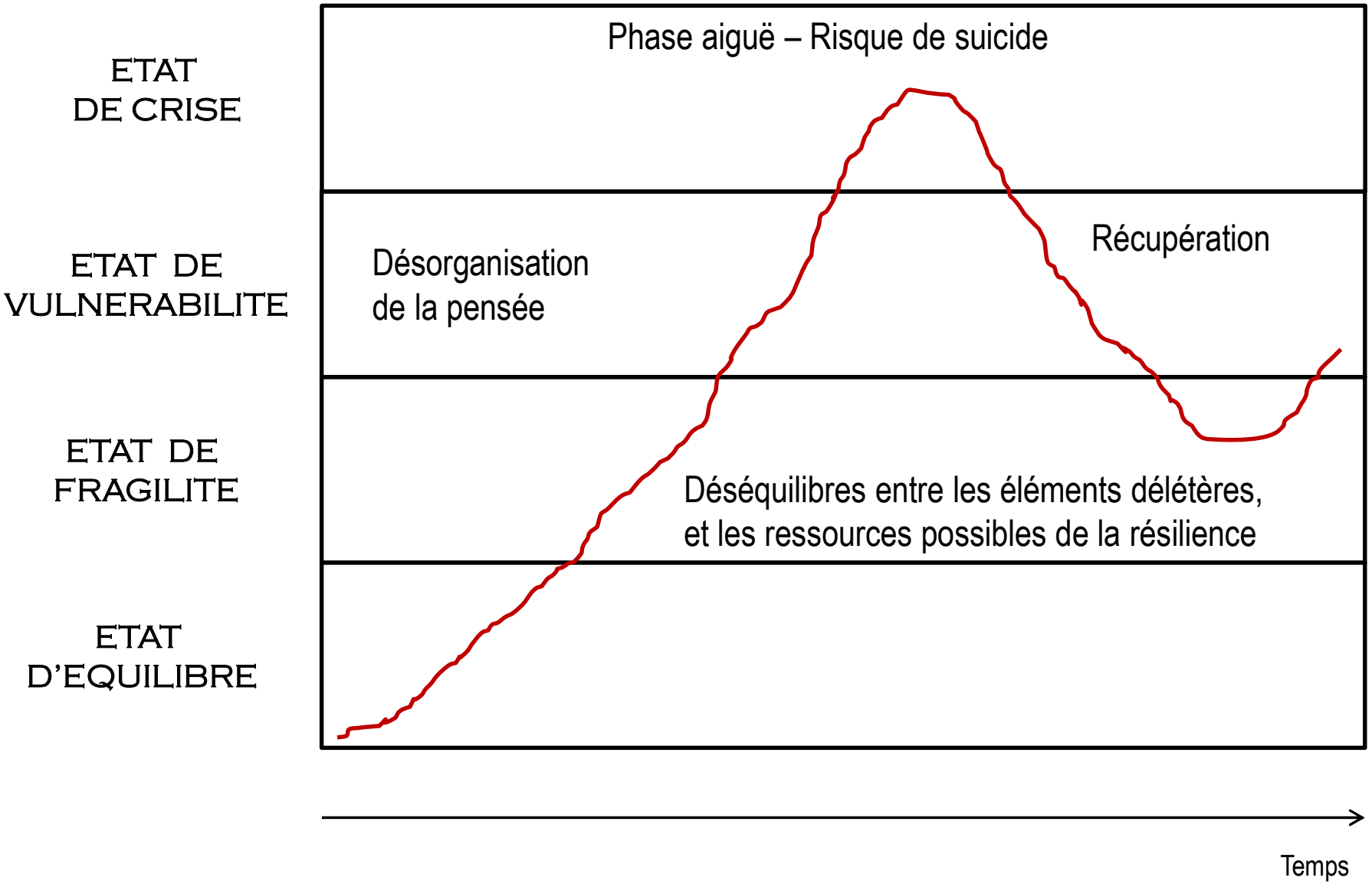

Troubles réactionnels
Noyau traumatique infantile
La vie psychique peut être
auto-élaboré à tout âge

Processus dynamique
Procédure adaptative
Ressaisissement de soi
Tolérance
Acceptation
Reconstruction
Transformation
Sublimation

Interactions
entre l'individu
son environnement
et l'interprétation
de son histoire

# Le concept de crise psychique

La personne est submergée par l'émotion
La tension émotive épuise les ressources cognitives
La personne n'est plus en capacité de trouver des solutions à ses difficultés
Sa perception de sa réalité est embrouillée
Elle adopte des comportements inadéquats
Elle se centre sur des solutions inadaptées
La souffrance psychique entraine toujours une radicalisation négative


ETAT
DE CRISE
ETAT DE
VULNERABILITE
ETAT DE
FRAGILITE
ETAT
D'EQUILIBRE
Phase aiguë – Risque de suicide
Désorganisation
de la pensée
Récupération
Déséquilibres entre les éléments délétères,
et les ressources possibles de la résilience
Temps

# Le Cercle Vicieux de la Dépression

Fatigue
Epuisement

Difficulté à agir
Repli sur soi

Auto-dévalorisation
Culpabilité

Pensées tristes
Ruminations
Préoccupations pessimistes

Déception, Tristesse
Sentiment d'impuissance

# Les différents types de dépression

## Dépression saisonnière

*La dépression saisonnière est un trouble dépressif récurrent. Les épisodes dépressifs surviennent de façon répétitive en automne et hiver, soit entre les mois de septembre et de mars.*

## Trouble affectif bipolaire

*Maladie qui alterne deux phases totalement différentes : une phase d'abattement ou épisode dépressif profond et une phase d'agitation maniaque.*

## Épisode dépressif

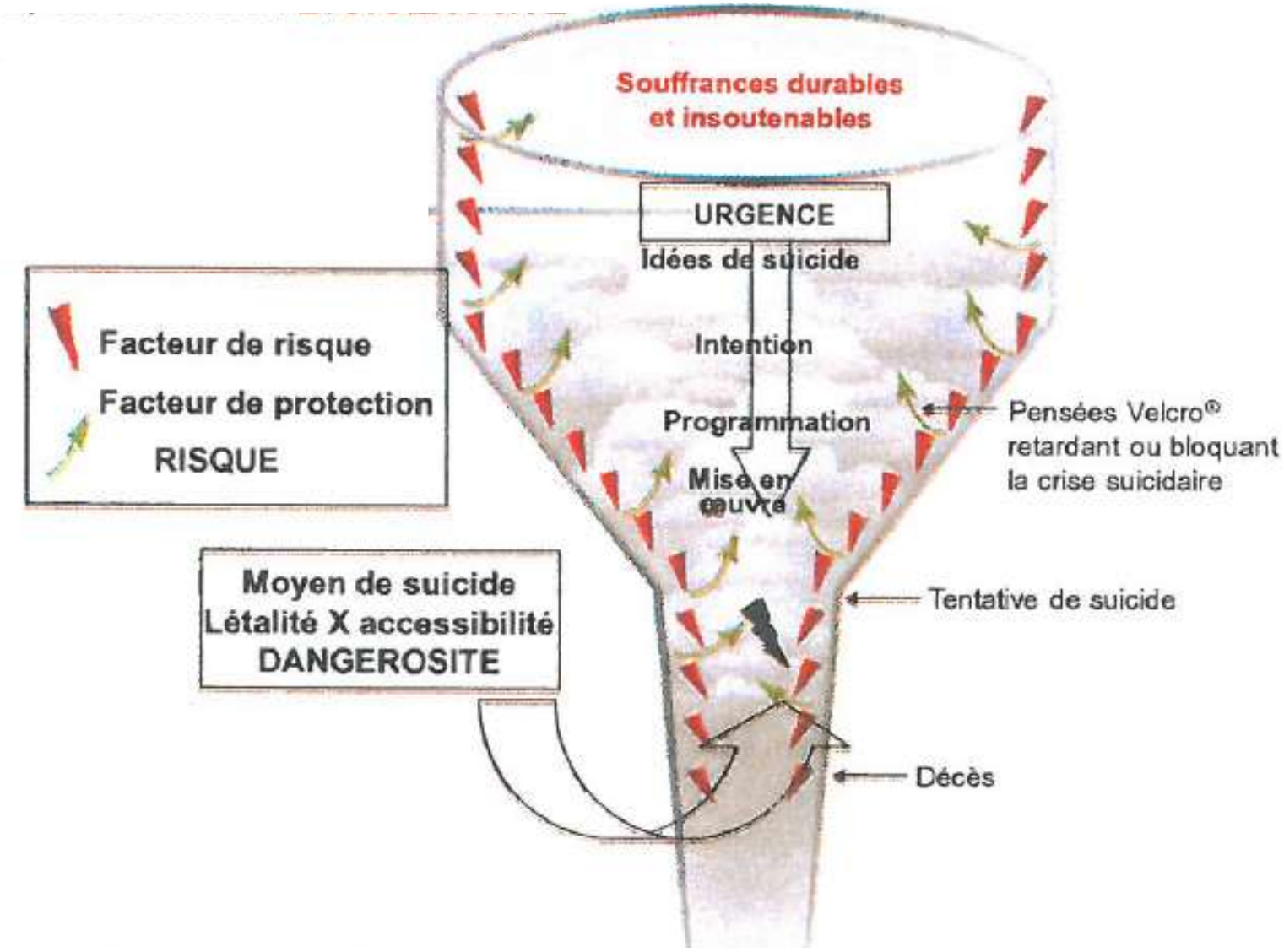
*Il s'agit d'un épisode dépressif lorsque cette phase survient de façon isolée. Elle peut apparaître en réaction à un évènement ou sans cause manifeste.*

## Épisode maniaque

*Nous parlons d'épisode maniaque uniquement s'il s'agit d'une phase isolée. Si l'épisode maniaque revient le diagnostic ira dans le sens d'un trouble affectif bipolaire.*

## Trouble dépressif récurrent

*Lorsqu'un épisode dépressif se répète, nous parlons de troubles dépressifs récurrents. Cette maladie est caractérisée par une baisse de l'activité, de l'énergie et de l'humeur.*


Souffrances durables
et insoutenables
URGENCE
Idées de suicide
Intention
Programmation
Mise en
Facteur de risque
Facteur de protection
RISQUE
Moyen de suicide
Létalité X accessibilité
DANGEROSITE
Pensées Velcro®
retardant ou bloquant
la crise suicidaire
Tentative de suicide
Décès

L’état de stress post-traumatique :

- La reviviscence (retours involontaires de souvenirs) sous forme de pensées, d’images, de cauchemars
- L’évitement de tout ce qui peut rappeler le traumatisme
- La perturbation du système chargé de régler notre fonctionnement général provoquant des troubles du sommeil, une perte de concentration, et différents manques pouvant déboucher sur des addictions de compensation.

Deux types de personnes sont plus vulnérables face à un choc violent :

- Celles qui ont vécu dans un univers protégé et qui n’ont jamais subi de choc violent
- Celles qui ont déjà subi des traumatismes graves et répétés

Les enfants maltraités développent une hypersensibilité et une hyperréactivité émotionnelle (alternant crises coléreuses, réactions de toute puissance, puis replis et bouderies marqués). Ils deviennent également très doués pour l'interprétation du moindre indice comportemental chez l'autre, et ils sont sur ce sujet très vigilants et très attentifs. Ils développent cependant des mécanismes de défense couteux et pathologiques.

Cependant leur traumatisme va agir en eux à leur insu, provoquer des variations d'humeur, des angoisses, des troubles comportementaux sans même qu'ils s'en rendent compte.

Beaucoup d'enfants maltraités ont très peur d'avoir des enfants. Ils ont souvent moins d'enfants que la moyenne. Ils ne supportent pas l'autorité et aspirent après toutes formes de liberté, détestent les contraintes mais encaissent toutes les angoisses qui vont avec.

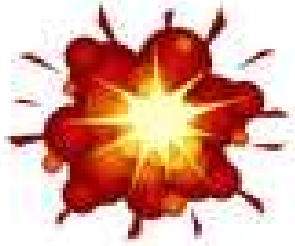
*Temps*

Trauma
Fracas
Traumatisme

Procédures adaptatives

Retour au développement normal

Transformation de la personne

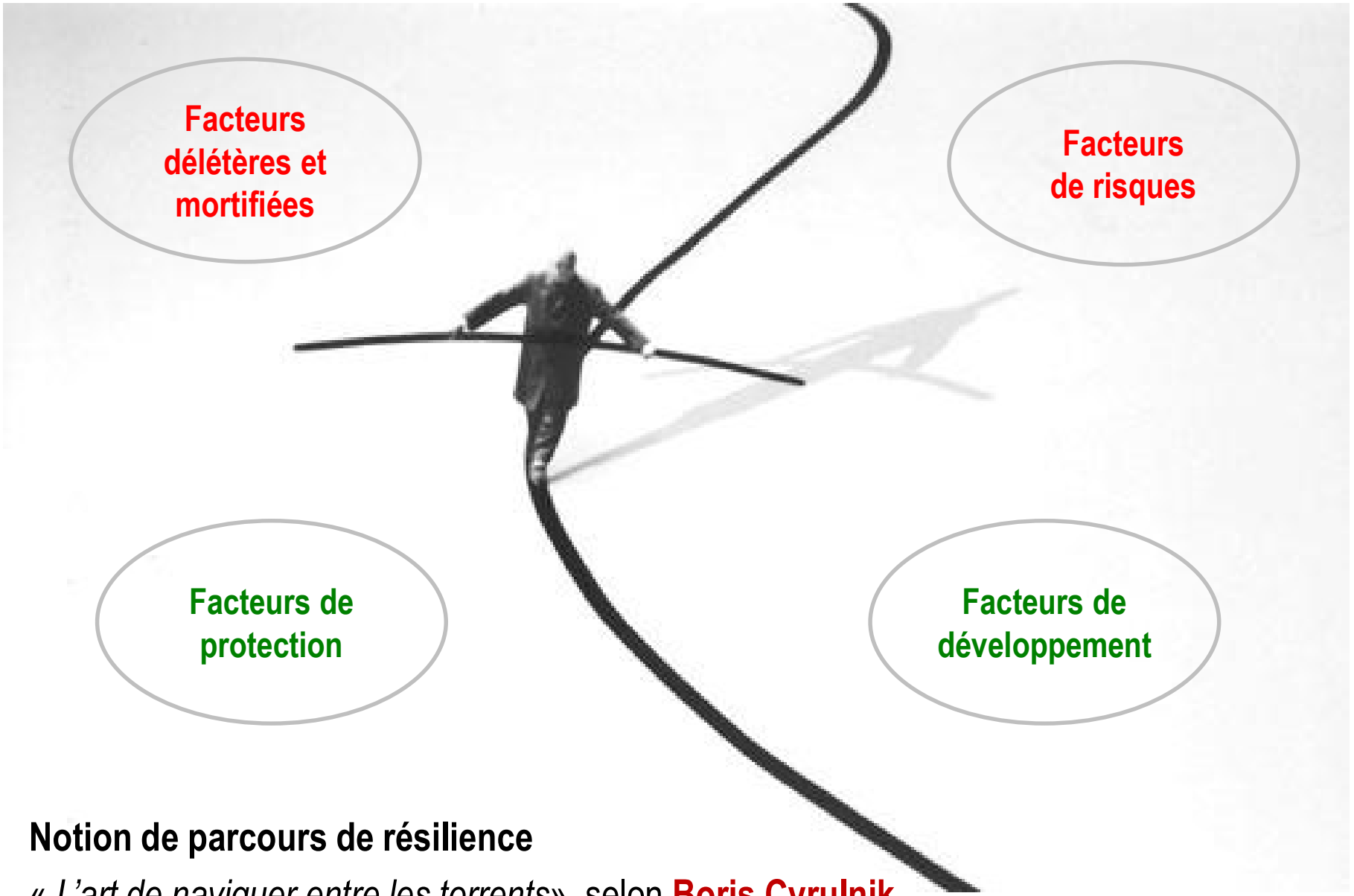


Réorganisation psychique
Ressaisissement de soi

La personne conserve la cicatrice de ses blessures mais elle n'est plus limitée et affectée par les effets délétères / mortifères

Développement de nouveaux talents
Sublimation de l'épreuve

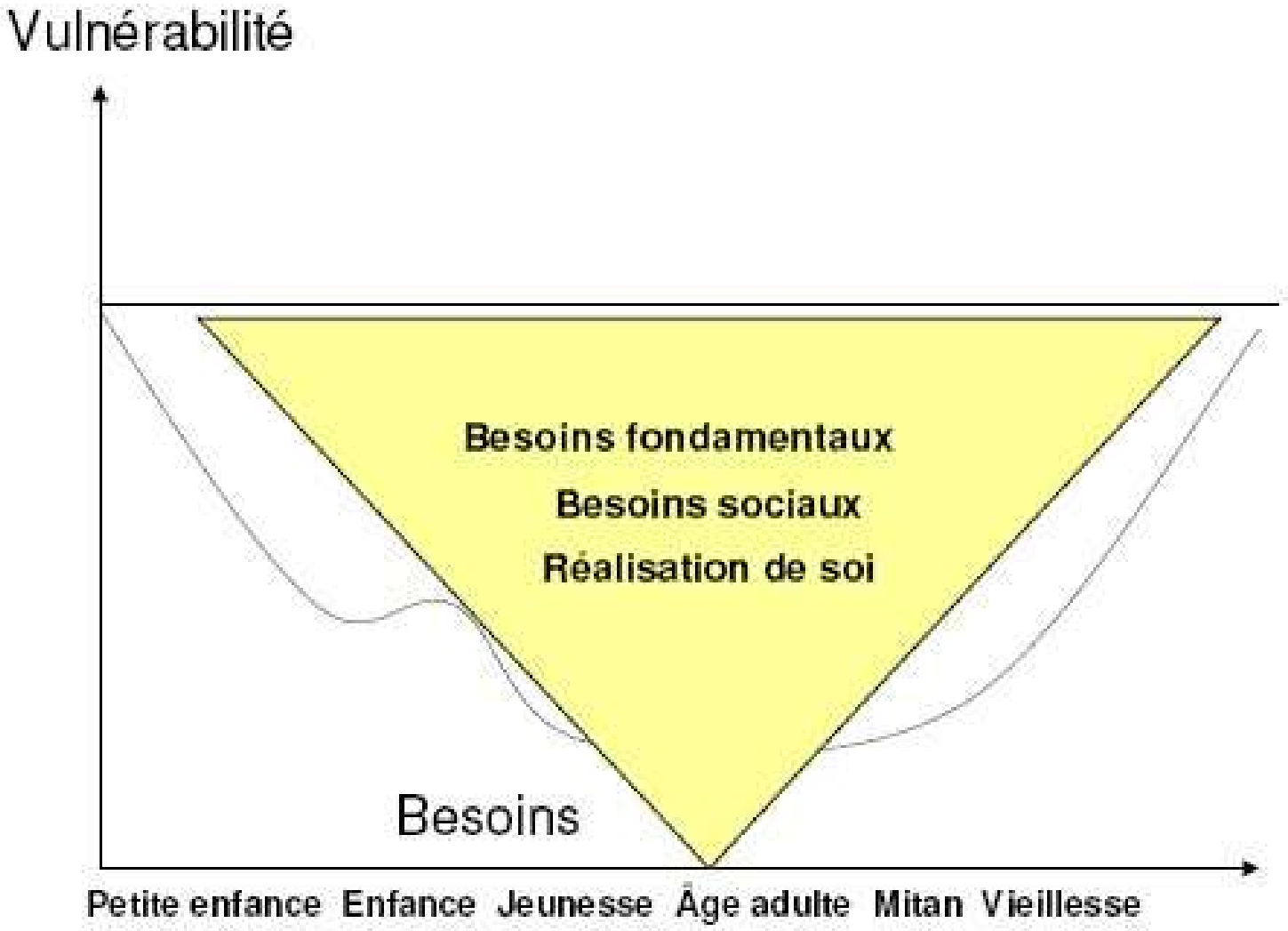
| Capacité | Permet de | Afin de pouvoir |
|---|---|---|
| ***Absorption du choc*** | Ne pas s'effondrer face au choc | S'appuyer sur des moyens et ressources ainsi que sur une volonté de continuer malgré les difficultés rencontrées |
| ***Renouvellement*** | S'inventer de nouveaux futurs | Agir et imaginer des solutions innovantes (nouvelles manière de penser, de gérer ses émotions, d'agir, d'entrer en relation nouvelles activités, …) pour faire face à une situation qui reste défavorable |
| ***Appropriation*** | Devenir plus fort et plus richement doté de ses expériences | Construire du sens à partir des évènements subis (parfois insensés) afin d'apprendre par soi-même et sur soi et se dépasser l'épreuve en étant grandi |




**Notion de parcours de résilience**

« *L'art de naviguer entre les torrents*», selon **Boris Cyrulnik**.

# Les facteurs de risques et de vulnérabilité


Vulnérabilité
Besoins fondamentaux
Besoins sociaux
Réalisation de soi
Besoins
Petite enfance
Enfance
Jeunesse
Âge adulte
Mitan
Vieillesse

Le mot *vulnérable*. Selon le Littré, il vient du latin *vulnerare*, qui signifie « blesser ». Sa définition est : « qui peut être blessé » et « susceptible d'être touché, blessé, d'un point de vue moral ou physique ».

Le même dictionnaire définit la faiblesse comme la disposition à être facilement brisé et, au figuré, l'instabilité.

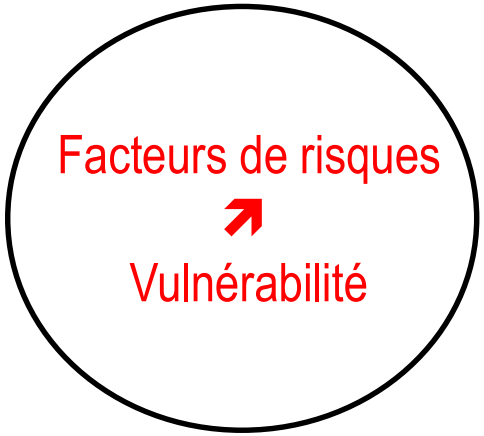
D'un point de vue purement linguistique, il est évident que ce sont des concepts très différents. En fait, on pourrait avancer que la faiblesse vient d'un manque de vulnérabilité : quand on n'est pas conscient de sa propre fragilité, on court davantage le risque d'être blessé.

## Facteurs socio environnementaux

- Pauvreté
- Absence d'emploi
- Logement surpeuplé
- Situation de migrant
- Isolement relationnel
- Placement de l'enfant

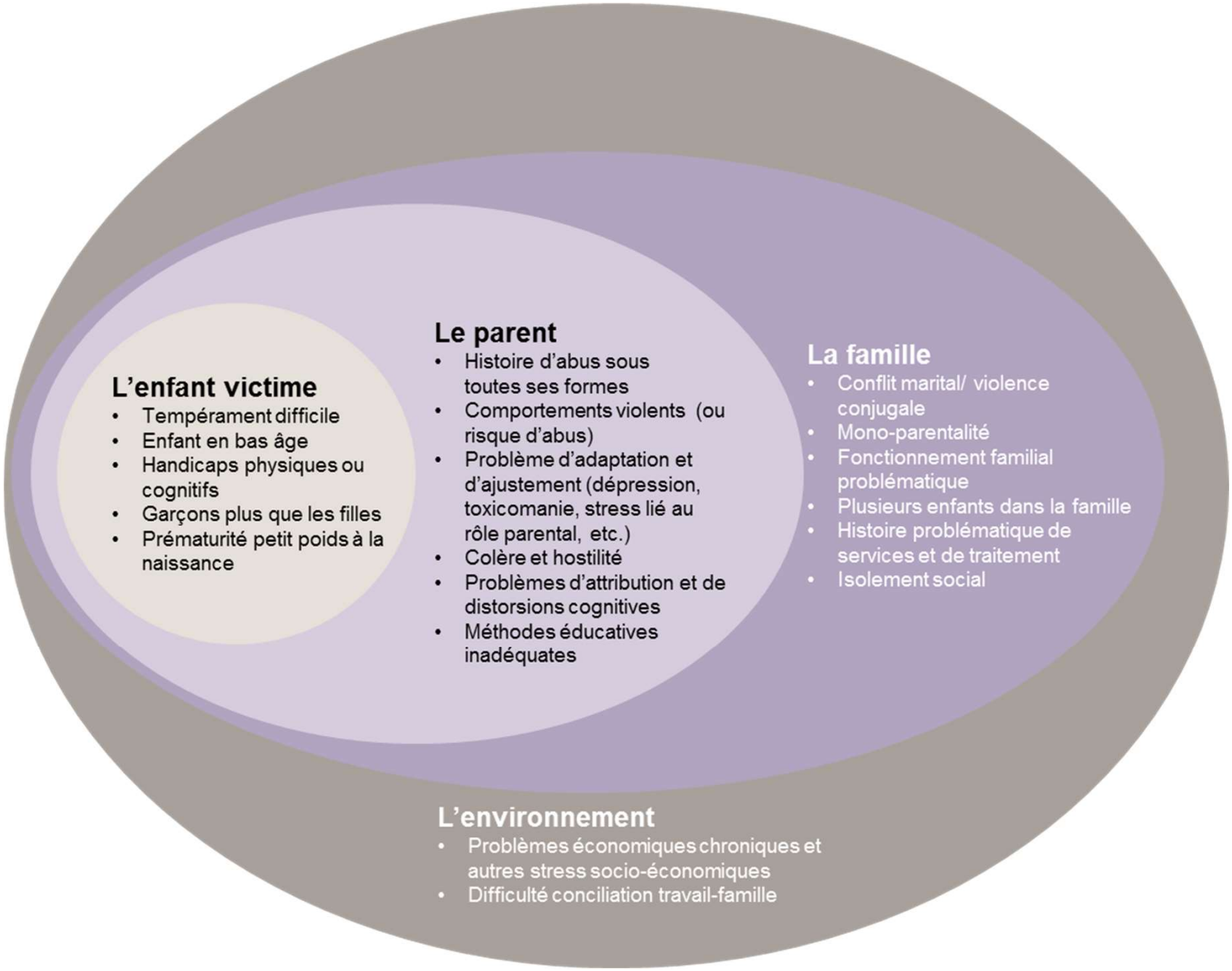
## Configuration familiale

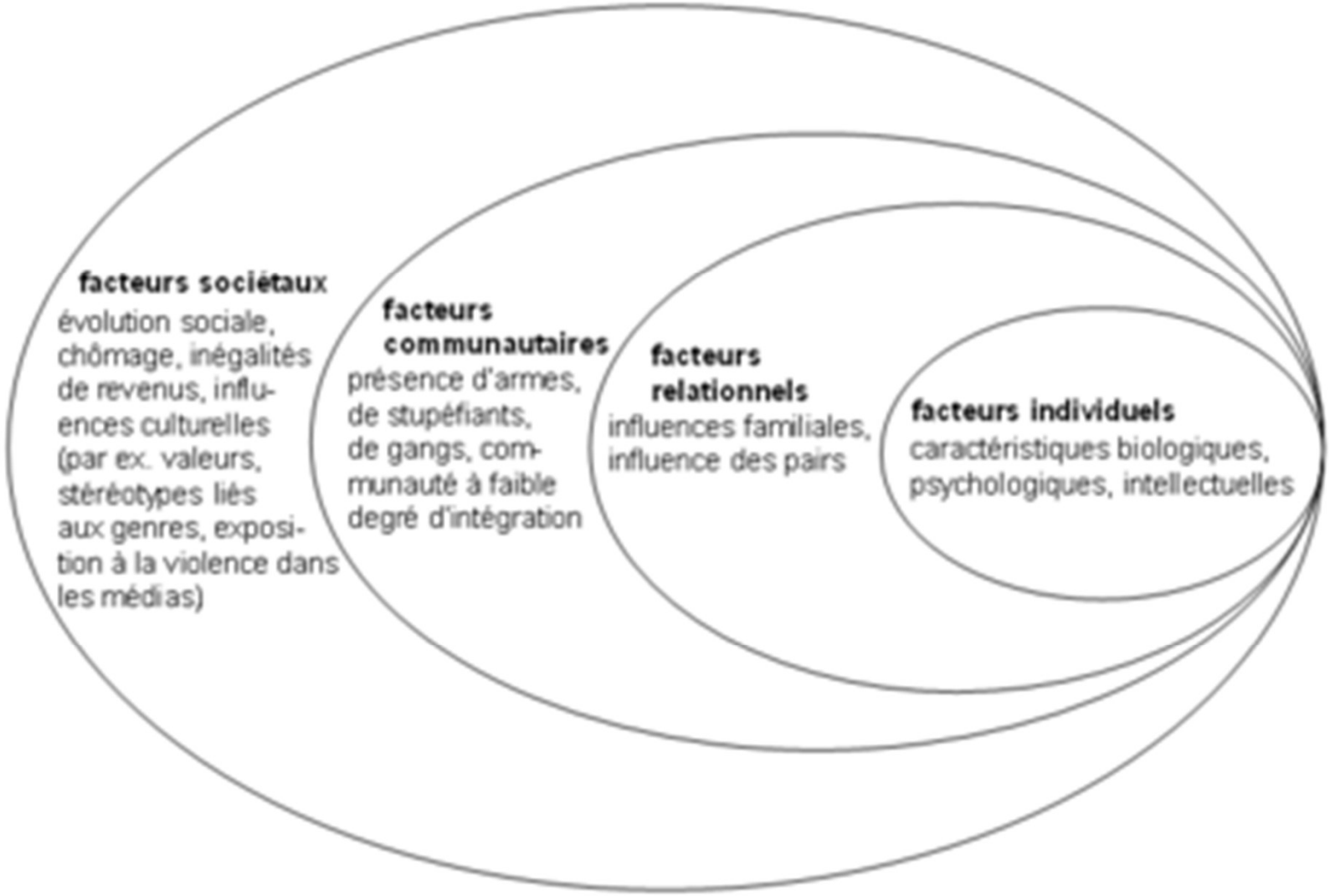
- Séparation parentale
- Alcoolisme
- Violence, maltraitance
- Maladie chronique d'un des parents
- Antécédents de suicides
- Couple incomplet
- Décès
- Parent immature

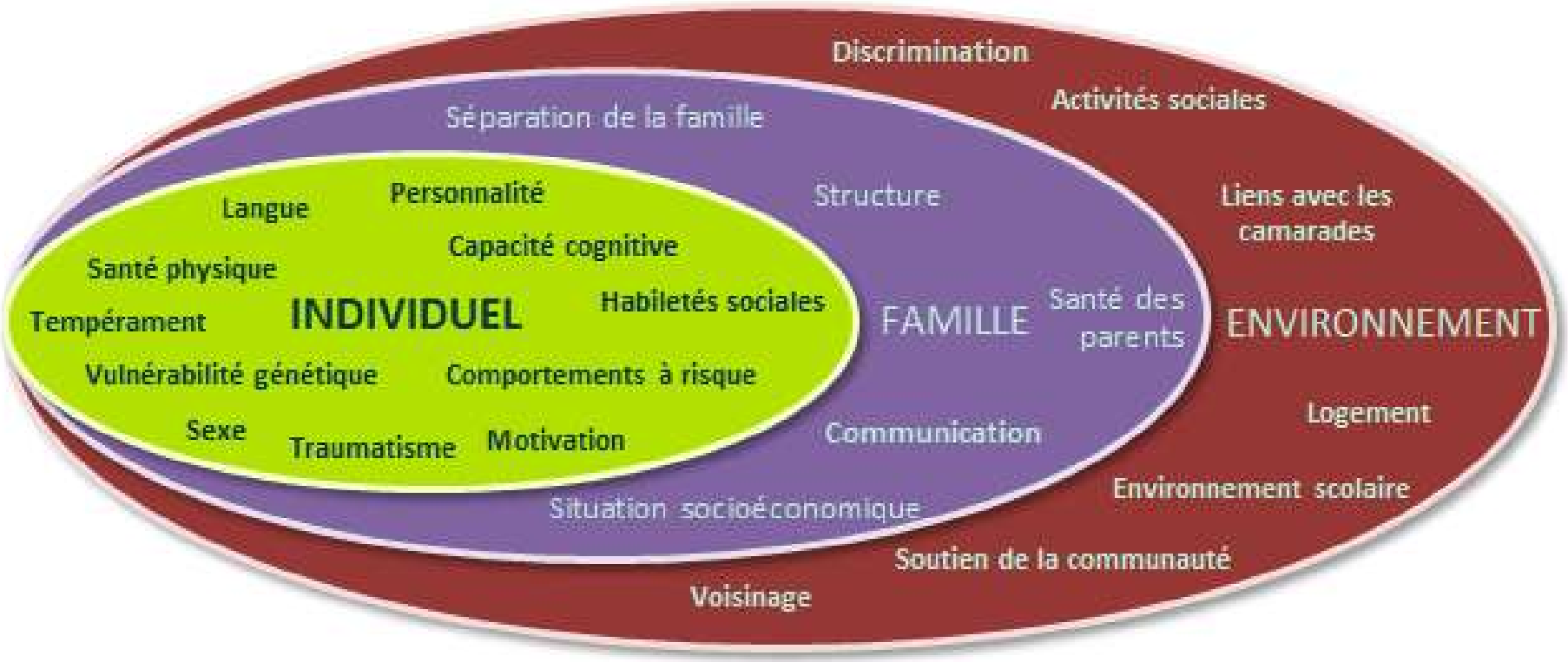



## Facteurs personnels

- Barrière de contact entre réalités interne et externe
- Sensibilité, capacités,
- Compétences
- Génétique
- Sensibilité au stress
- Prématurité

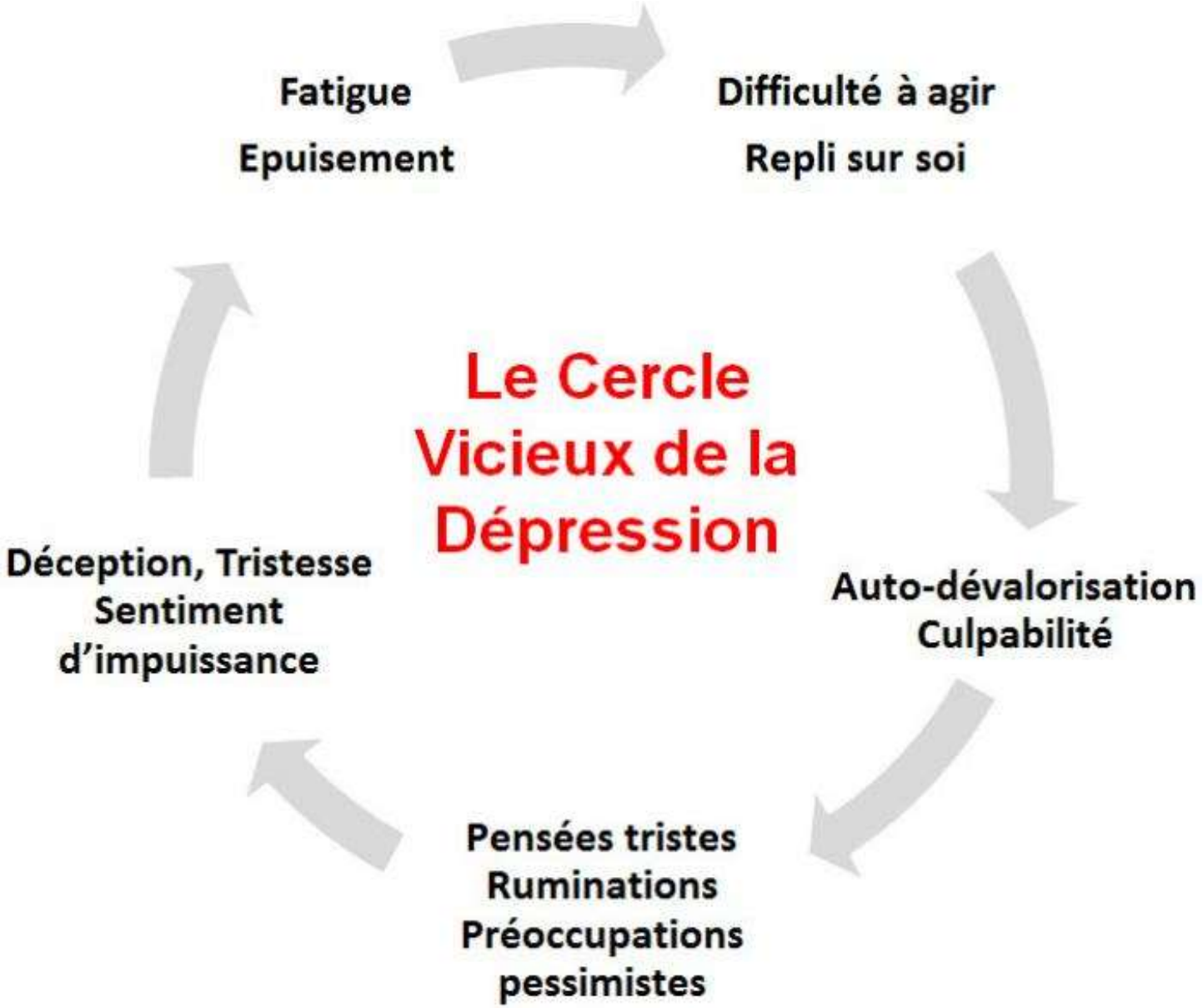

L'enfant victime
• Tempérament difficile
• Enfant en bas âge
• Handicaps physiques ou cognitifs
• Garçons plus que les filles
• Prématurité petit poids à la naissance
Le parent
• Histoire d'abus sous toutes ses formes
• Comportements violents (ou risque d'abus)
• Problème d'adaptation et d'ajustement (dépression, toxicomanie, stress lié au rôle parental, etc.)
• Colère et hostilité
• Problèmes d'attribution et de distorsions cognitives
• Méthodes éducatives inadéquates
La famille
• Conflit marital/ violence conjugale
• Mono-parentalité
• Fonctionnement familial problématique
• Plusieurs enfants dans la famille
• Histoire problématique de services et de traitement
• Isolement social
L'environnement
• Problèmes économiques chroniques et autres stress socio-économiques
• Difficulté conciliation travail-famille

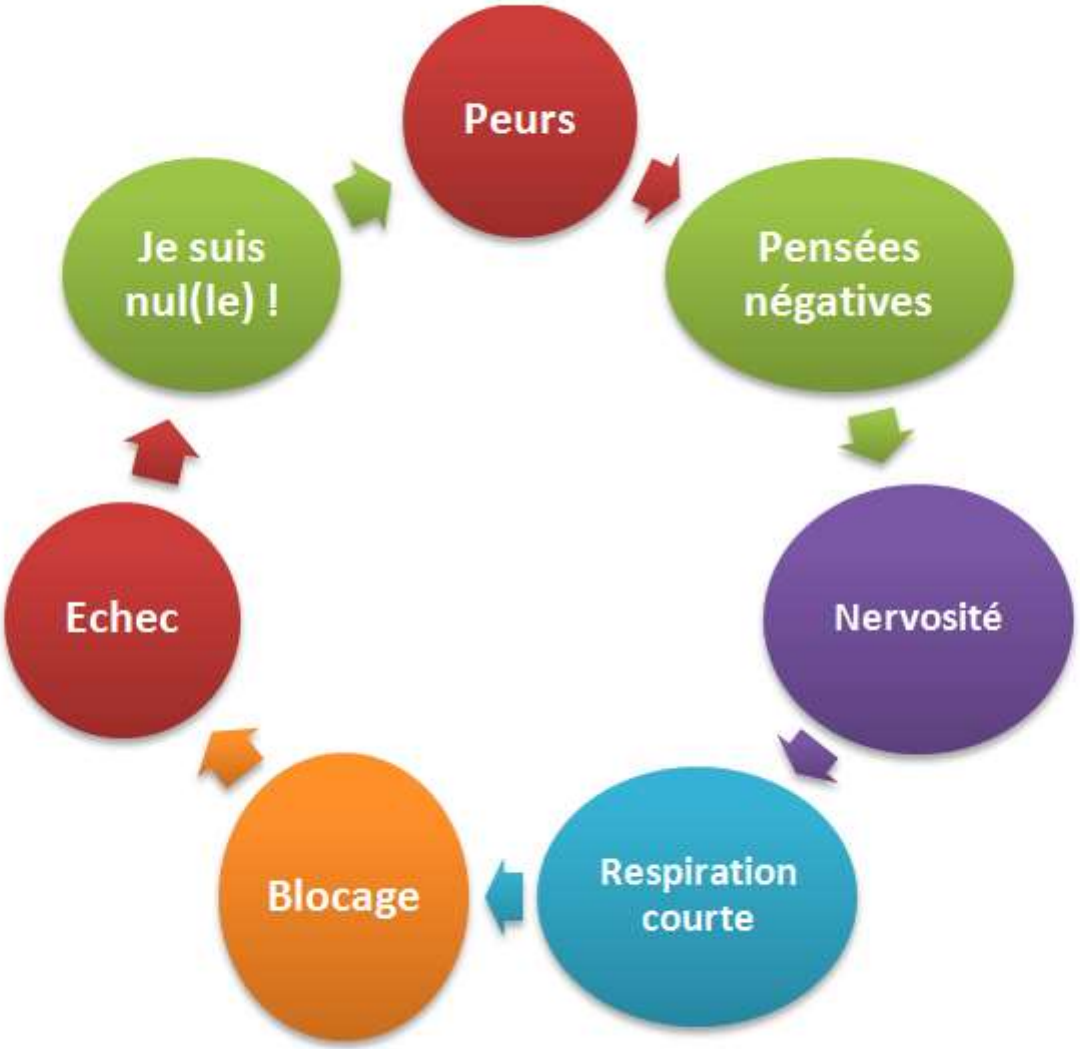

facteurs sociétaux
évolution sociale, chômage, inégalités de revenus, influences culturelles (par ex. valeurs, stéréotypes liés aux genres, exposition à la violence dans les médias)
facteurs communautaires
présence d'armes, de stupéfiants, de gangs, communauté à faible degré d'intégration
facteurs relationnels
influences familiales, influence des pairs
facteurs individuels
caractéristiques biologiques, psychologiques, intellectuelles

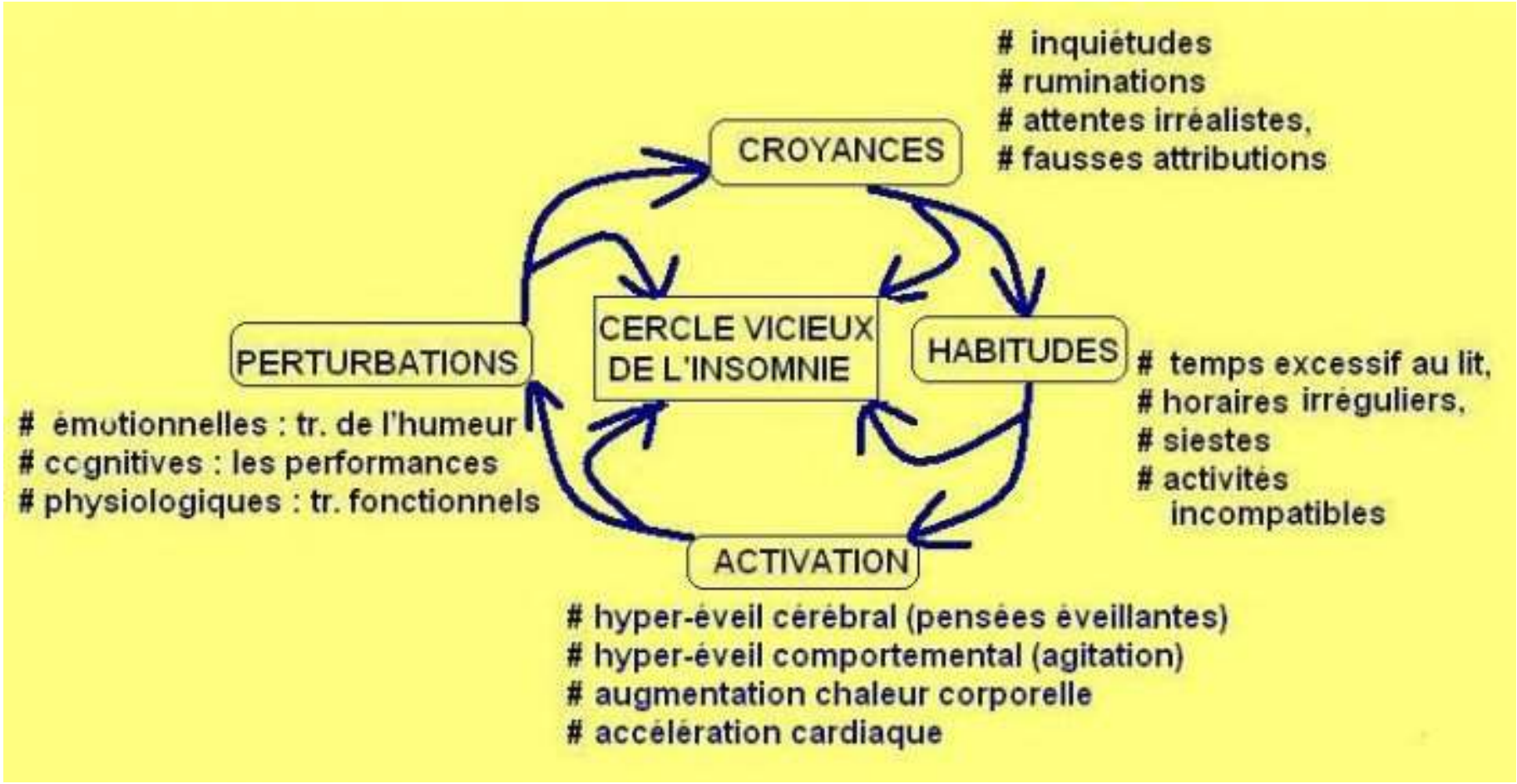

Discrimination
Activités sociales
Séparation de la famille
Structure
Liens avec les camarades
Langue
Personnalité
Capacité cognitive
Santé physique
Tempérament
INDIVIDUEL
Habiletés sociales
FAMILLE
Santé des parents
ENVIRONNEMENT
Vulnérabilité génétique
Comportements à risque
Logement
Sexe
Traumatisme
Motivation
Communication
Environnement scolaire
Situation socioéconomique
Soutien de la communauté
Voisinage

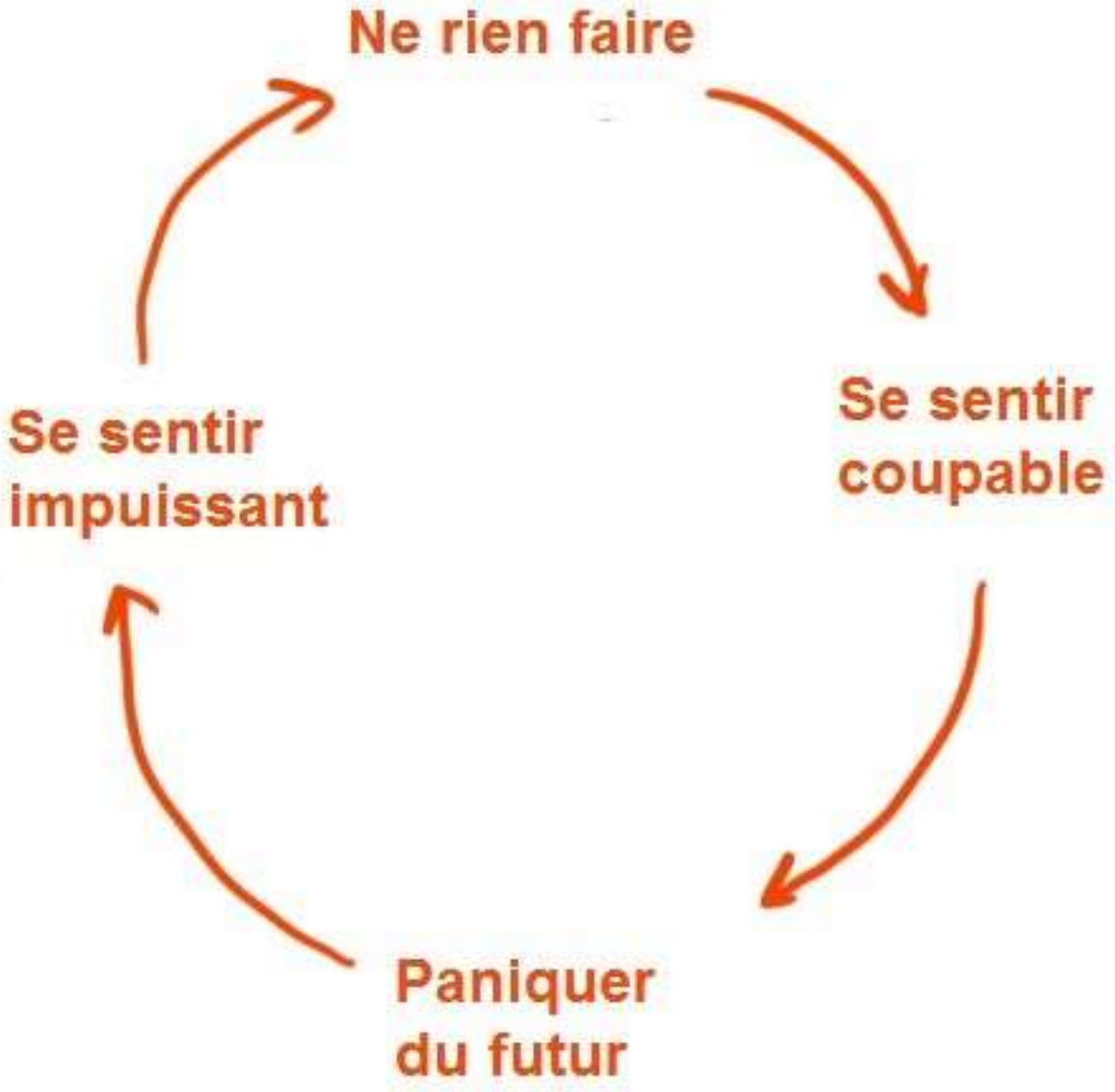
## Les facteurs qui renforcent les effets délétères des traumatismes

- *Le manque de confiance et d'estime de soi*
- *La dépendance affective*
- *Les ruminations négatives et critiques (pensées, émotions, ..)*
- *L'isolement et la solitude*
- *Les fausses croyances et les croyances limitantes*
- *La haine, la recherche de vengeance et l'absence de pardon*
- *Le vide existentiel*
- *Les styles explicatifs erronés*
- *Le mauvais état de santé*
- *Le manque d'activité physique*
- *Le manque d'activité créatrice*
- *Les boucles égo centriques*

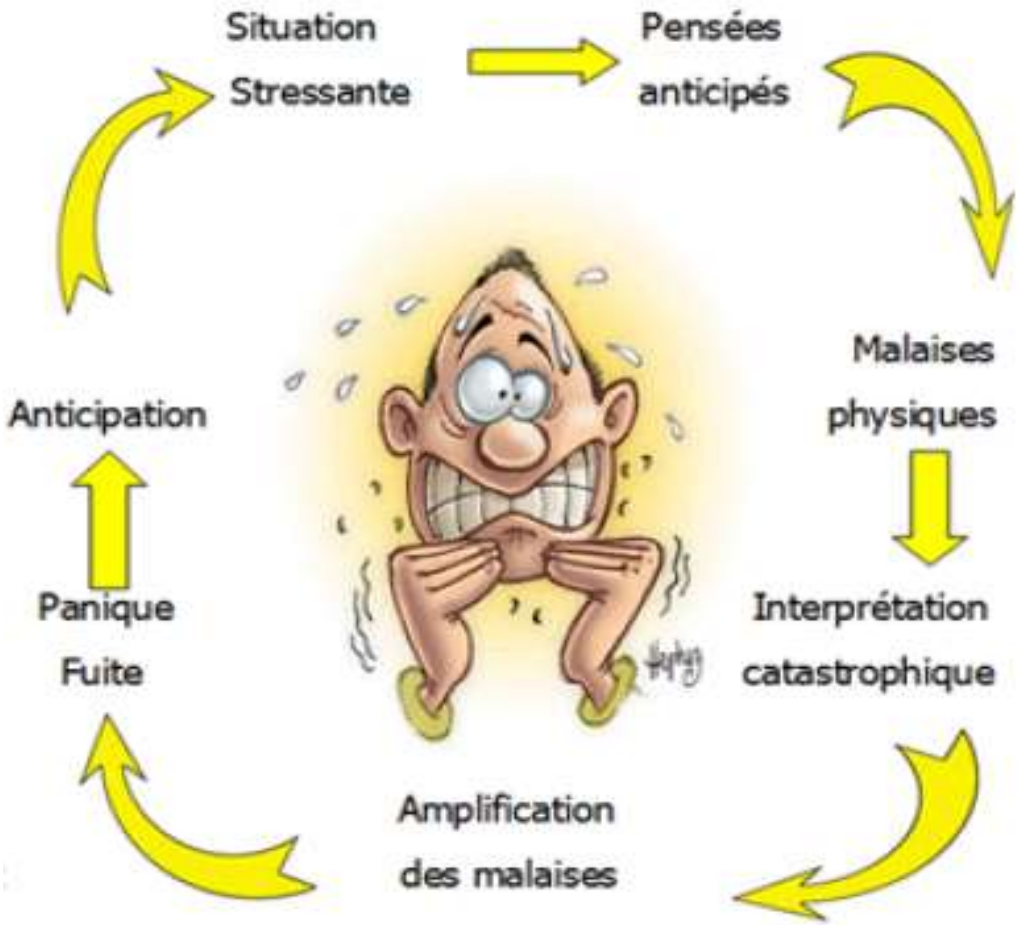

Le Cercle Vicieux de la Dépression
Fatigue
Epuisement
Difficulté à agir
Repli sur soi
Auto-dévalorisation
Culpabilité
Pensées tristes
Ruminations
Préoccupations pessimistes
Déception, Tristesse
Sentiment d'impuissance


Peurs
Pensées négatives
Nervosité
Respiration courte
Blocage
Echec
Je suis nul(le) !


# inquiétudes
# ruminations
# attentes irréalistes,
# fausses attributions
CROYANCES
CERCLE VICIEUX
DE L'INSOMNIE
HABITUDES
# temps excessif au lit,
# horaires irréguliers,
# siestes
# activités
incompatibles
PERTURBATIONS
# émotionnelles : tr. de l'humeur
# cognitives : les performances
# physiologiques : tr. fonctionnels
ACTIVATION
# hyper-éveil cérébral (pensées éveillantes)
# hyper-éveil comportemental (agitation)
# augmentation chaleur corporelle
# accélération cardiaque

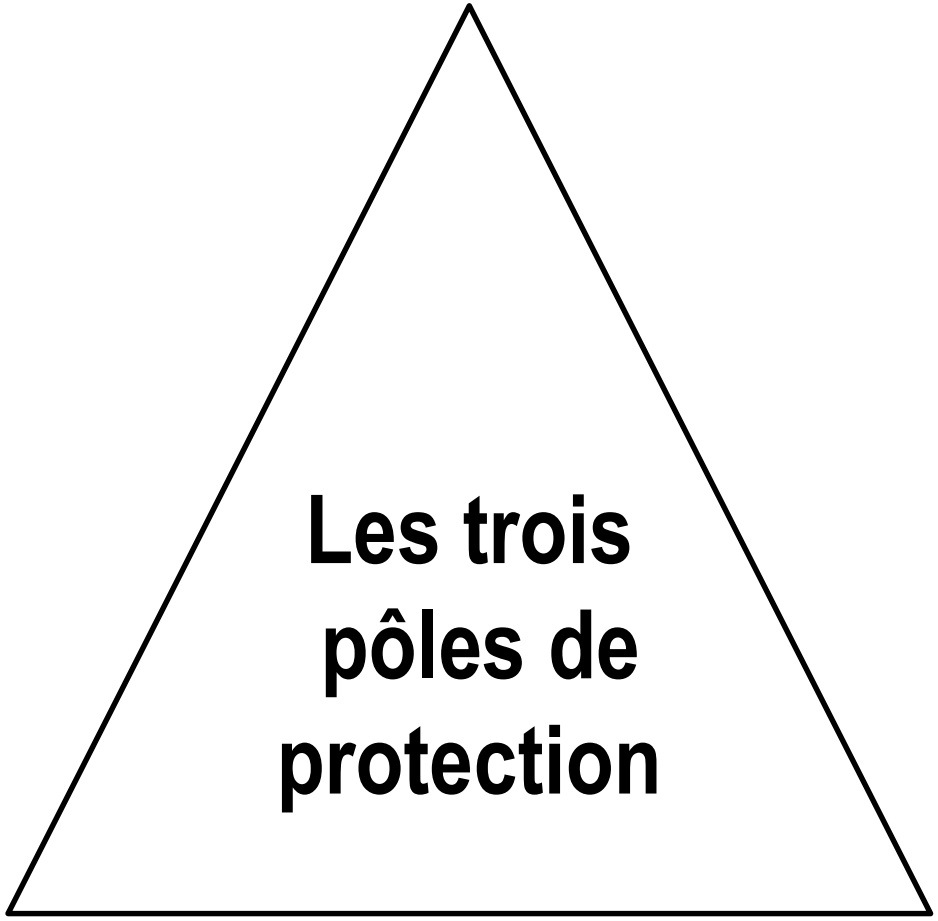

Ne rien faire
Se sentir coupable
Paniquer du futur
Se sentir impuissant

# cercle vicieux



# Les facteurs de protection et de guérison

Facteurs individuels




Facteurs Familiaux

Facteurs extra Familiaux

## Facteurs individuels

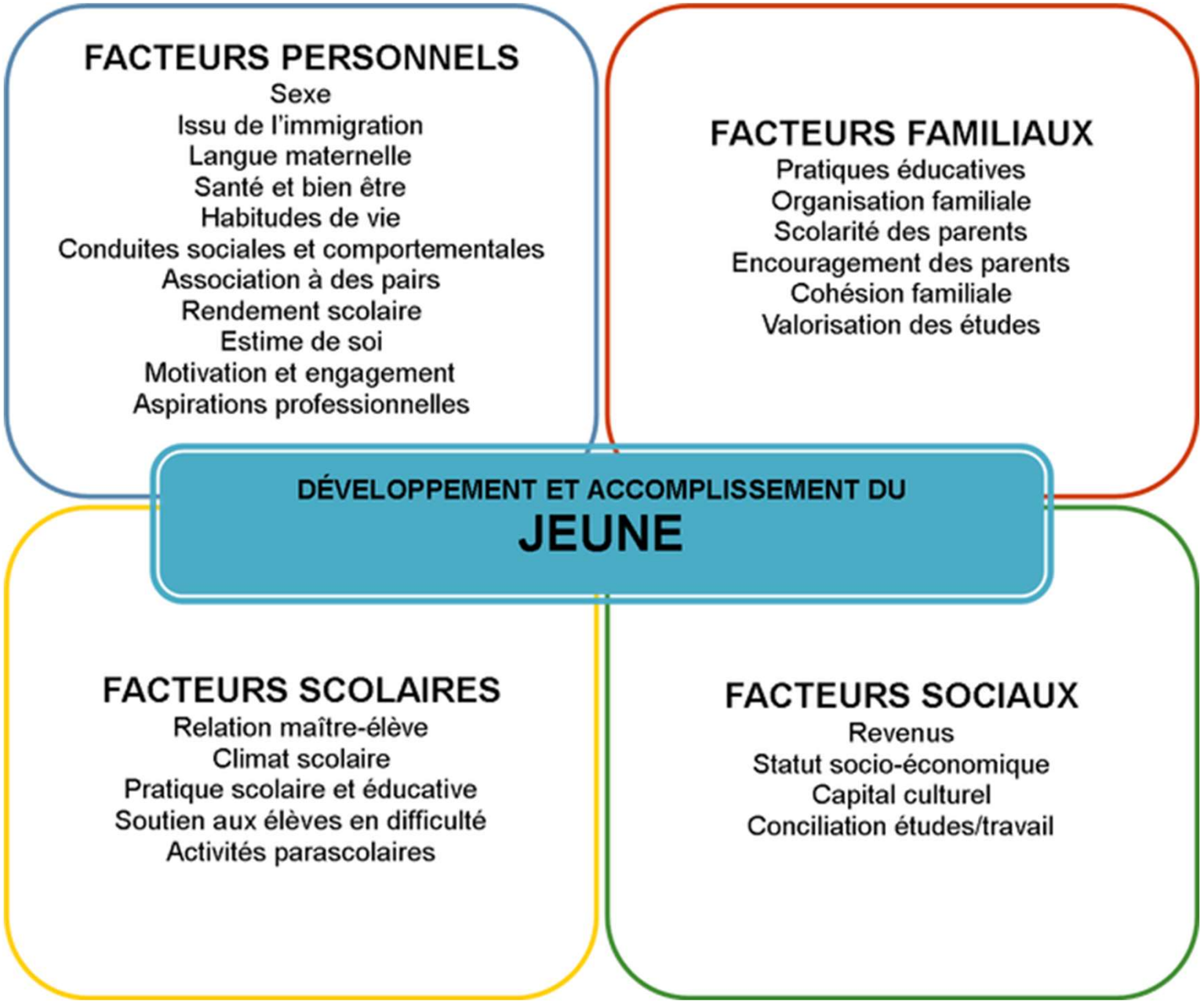
- *Tempérament actif, doux, gentillesse*
- *Age, sexe*
- *QI élevé, un bon niveau d'aptitudes cognitives*
- *Sentiment d'efficacité, et d'estime de soi*
- *Compétences sociales*
- *Conscience des relations interpersonnelles (intelligence sociale)*
- *Sentiments d'empathie*
- *Spiritualité*
- *Humour, charme*

## Facteurs Familiaux

- *Parents chaleureux et soutien parental (au moins un des parents)*
- *Bonnes relations parents / enfants*
- *Harmonie parentale (entente)*

## Facteurs extra Familiaux

- *Réseau de soutien social (grands-parents, pairs, collègues, communauté)*
- *Expériences de succès scolaires*
- *Tuteur de résilience*


FACTEURS PERSONNELS
Sexe
Issu de l'immigration
Langue maternelle
Santé et bien être
Habitudes de vie
Conduites sociales et comportementales
Association à des pairs
Rendement scolaire
Estime de soi
Motivation et engagement
Aspirations professionnelles
FACTEURS FAMILIAUX
Pratiques éducatives
Organisation familiale
Scolarité des parents
Encouragement des parents
Cohésion familiale
Valorisation des études
DÉVELOPPEMENT ET ACCOMPLISSEMENT DU
JEUNE
FACTEURS SCOLAIRES
Relation maître-élève
Climat scolaire
Pratique scolaire et éducative
Soutien aux élèves en difficulté
Activités parascolaires
FACTEURS SOCIAUX
Revenus
Statut socio-économique
Capital culturel
Conciliation études/travail

# Les facteurs de developpement

## Facteurs de développement

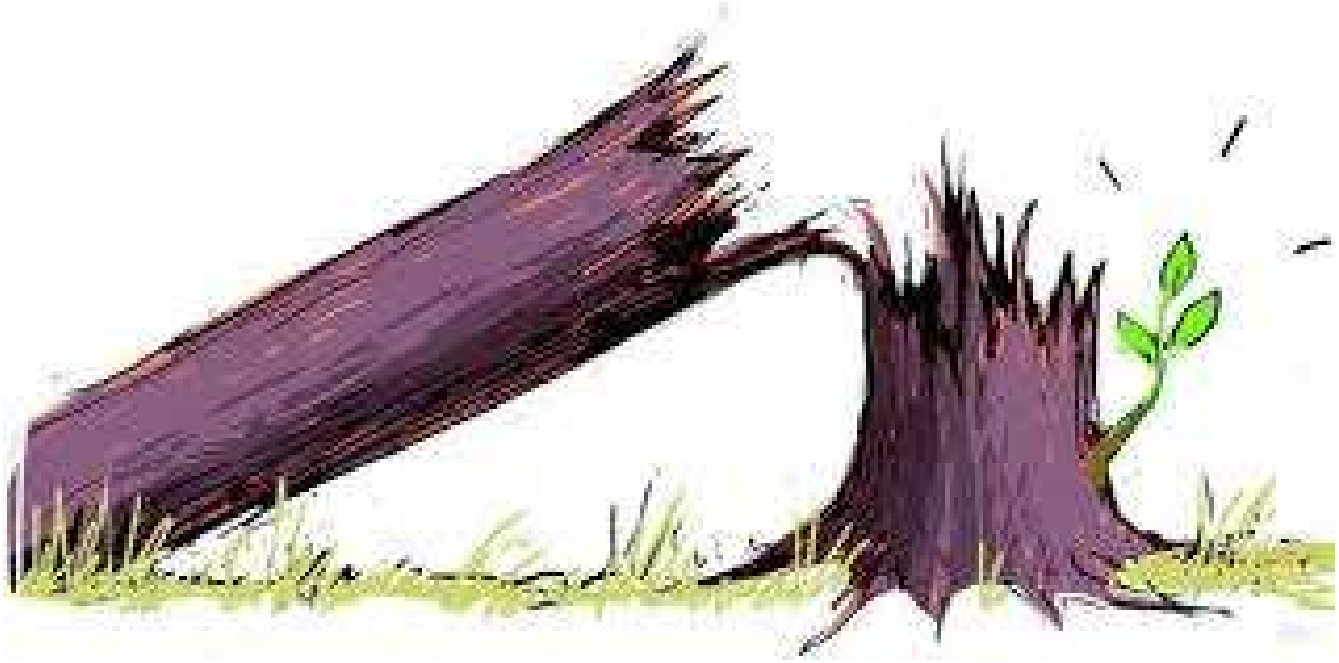
- *Reconnaissance et la gratitude*
- *Travail sur le sens de sa vie*
- *Engagement dans le service*
- *Emerveillement*
- *Création artistique*
- *Apprentissage de la gestion des émotions agréables*
- *Reprogrammation cognitive (croyances, styles explicatifs)*
- *Relecture et la réinterprétation de l'histoire*
- *Démarche relevant d'une pratique régulière de la spiritualité*
- *Activité physique*
- *Apprentissage de la relation avec son corps*
- *Objectifs d'actions réalistes associés à une saine gestion des échecs*

Personnalité
Compétences
Processus créatif de résilience
Environnement
Représentations

Mettre en balance les facteurs de protection et de développement avec les impacts des traumatismes et les facteurs de risques

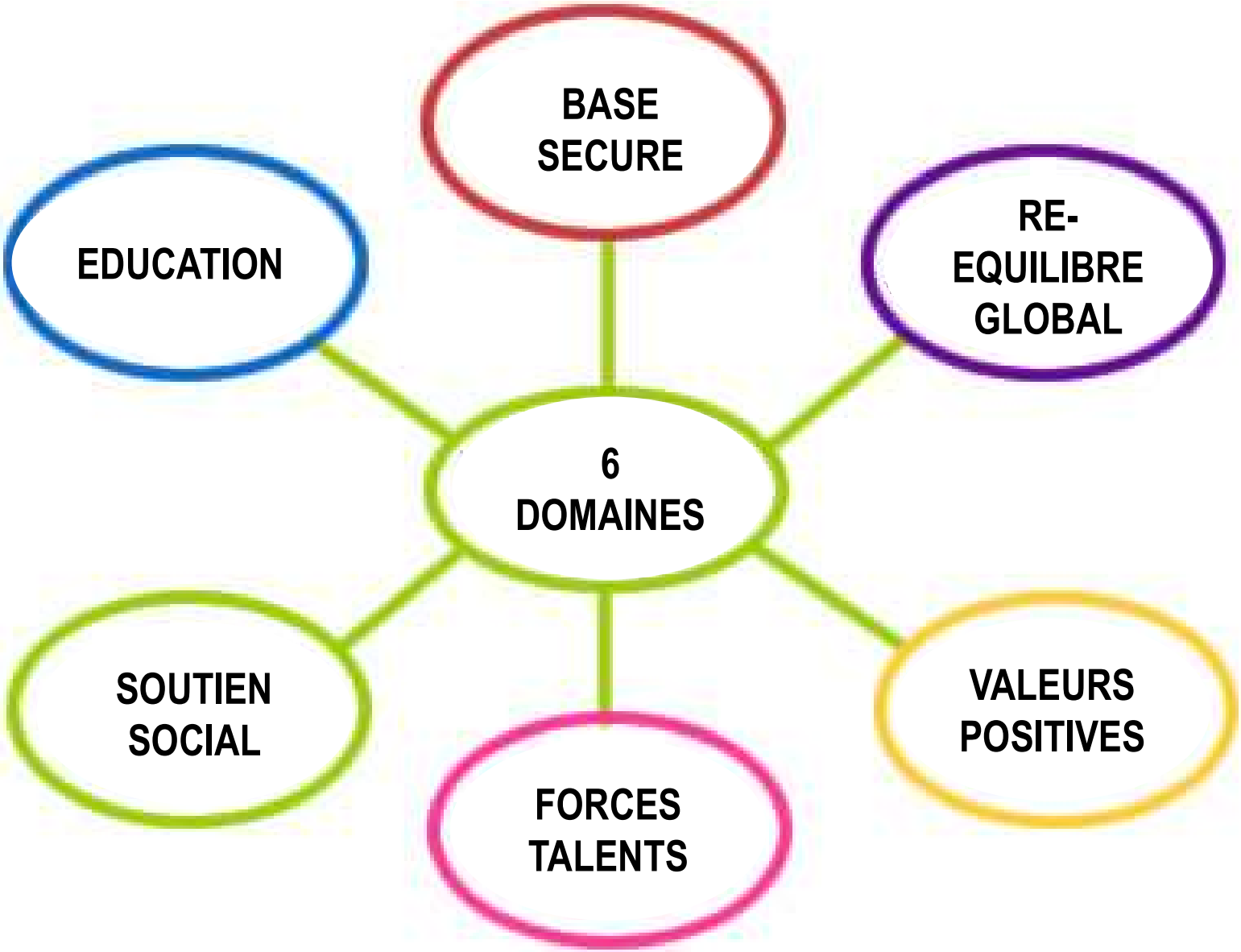
En matière de résilience ceux qui ont échoués ne sont pas ceux qui ont été le plus agressés, mais ceux qui ont été le moins soutenus !

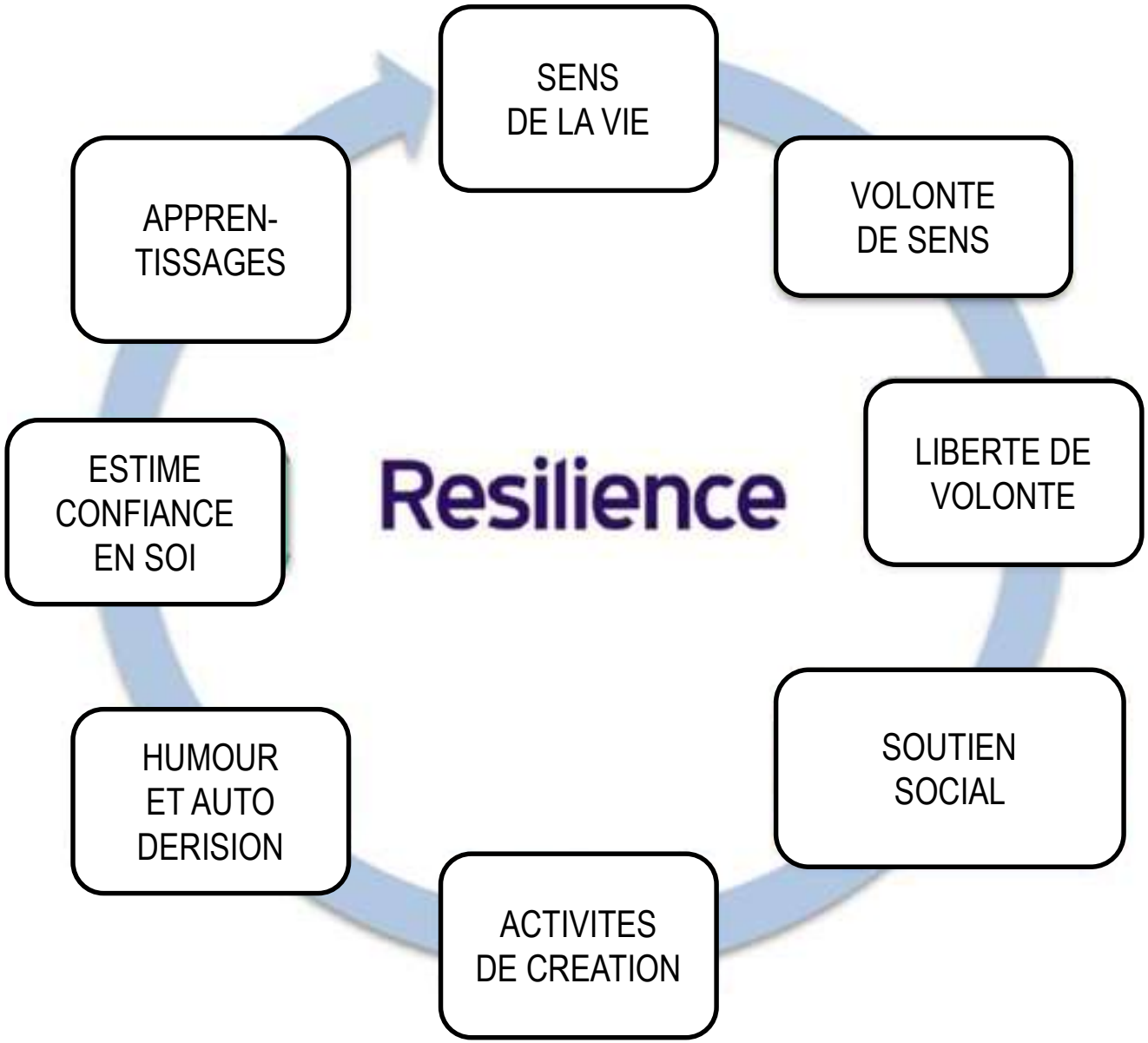
Boris Cyrulnik

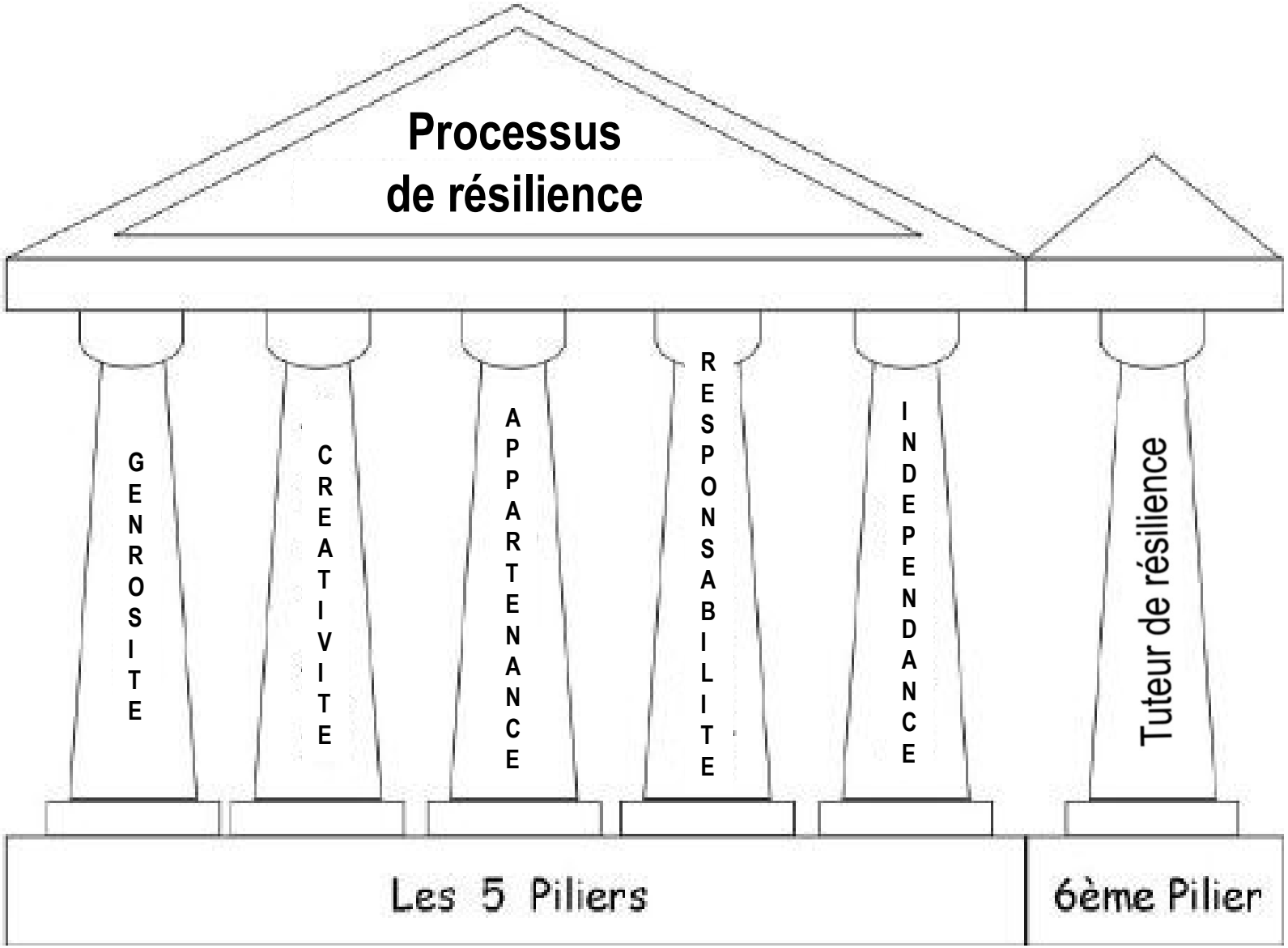


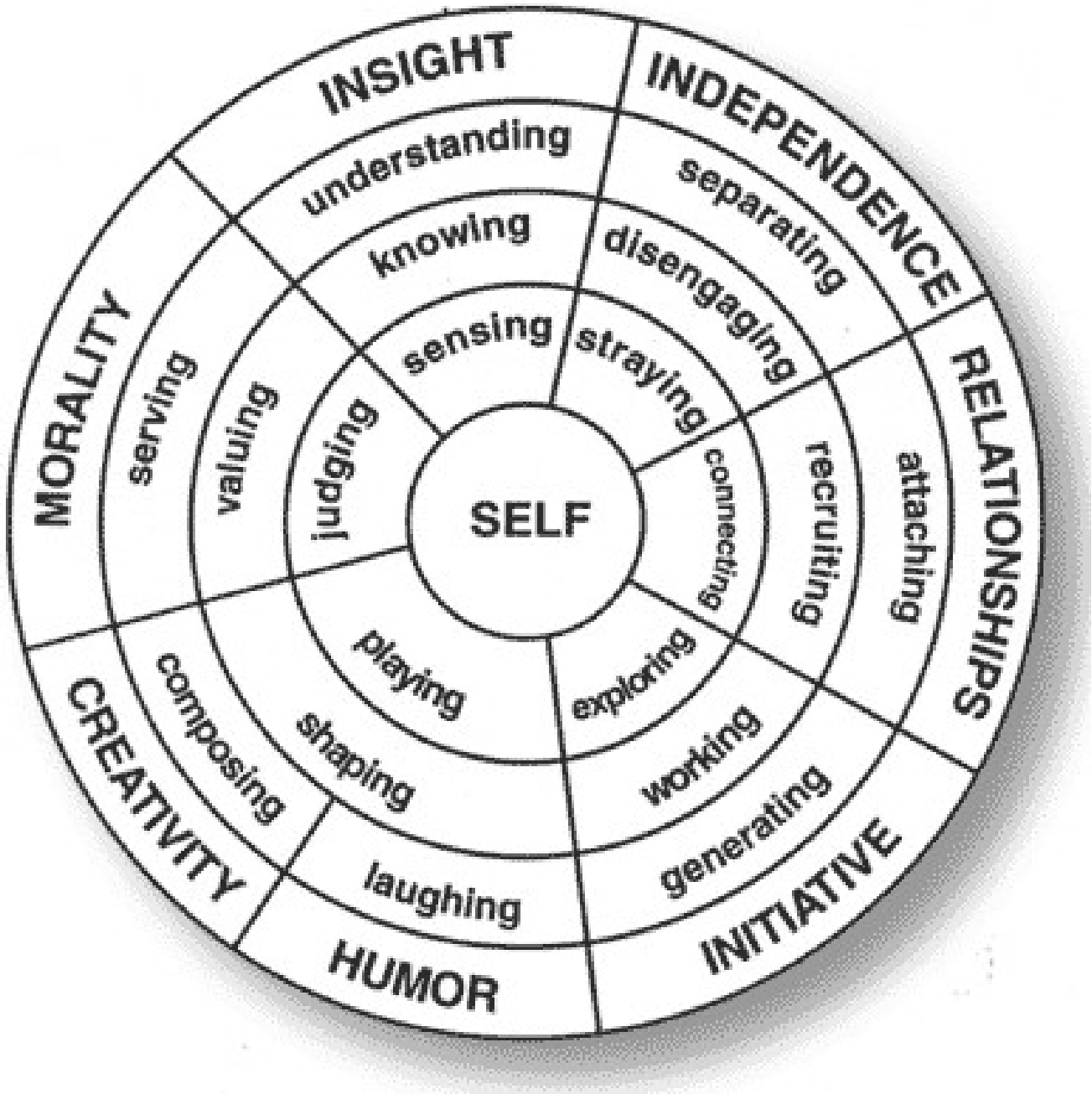
# Les ressources de la résilience

SPIRITUELLE
PHYSIQUE
RESILIENCE
EMOTIONNELLE
INTELLECTUELLE

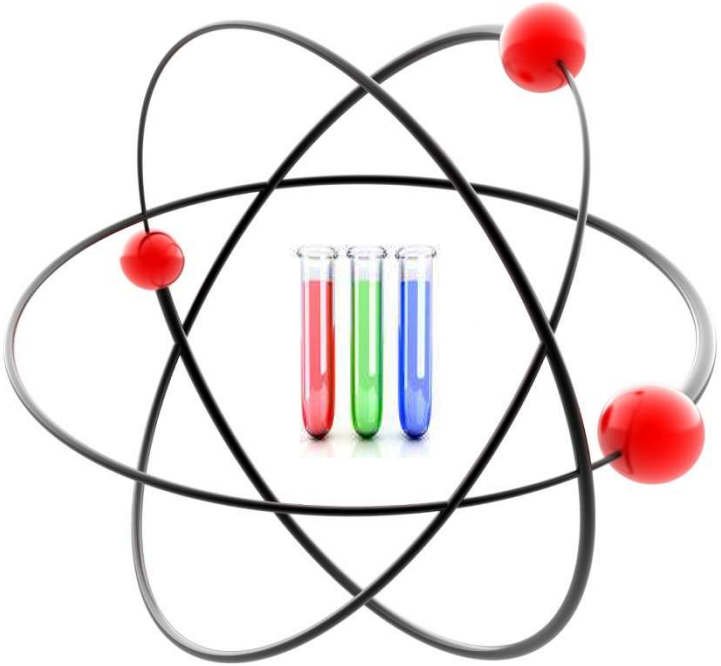

BASE SECURE
EDUCATION
RE-EQUILIBRE GLOBAL
6 DOMAINES
SOUTIEN SOCIAL
VALEURS POSITIVES
FORCES TALENTS


SENS
DE LA VIE
VOLONTE
DE SENS
LIBERTE DE
VOLONTE
SOUTIEN
SOCIAL
ACTIVITES
DE CREATION
HUMOUR
ET AUTO
DERISION
ESTIME
CONFIANCE
EN SOI
APPREN-
TISSAGES
Resilience


Processus
de résilience
GENROSITE
CREATIVITE
APPARTENANCE
RESPONSABILITE
INDEPENDANCE
Tuteur de résilience
Les 5 Piliers
6ème Pilier

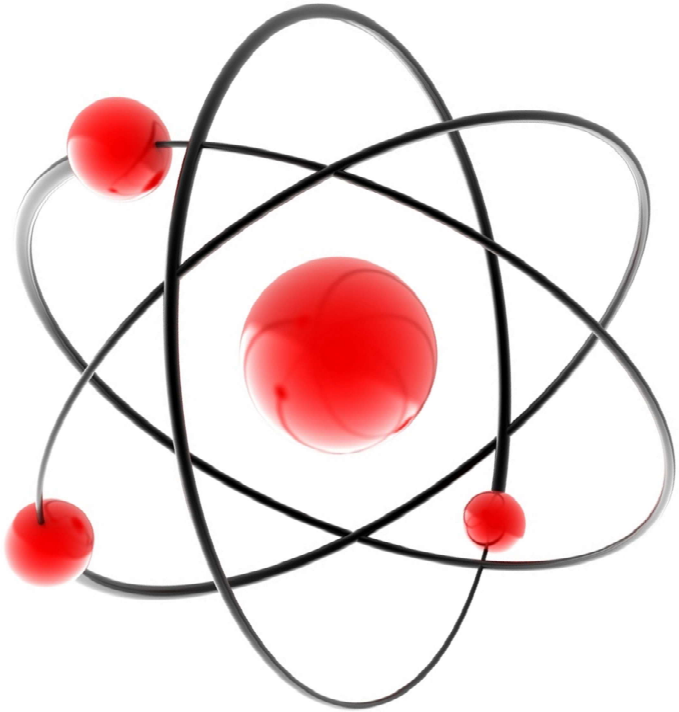

INSIGHT
INDEPENDENCE
RELATIONSHIPS
INITIATIVE
HUMOR
CREATIVITY
MORALITY
understanding
separating
knowing
disengaging
sensing
straying
judging
connecting
valuing
recruiting
serving
attaching
SELF
playing
exploring
composing
working
shaping
generating
laughing

# 3 composantes essentielles



# Le processus de résilience est un **composé …**

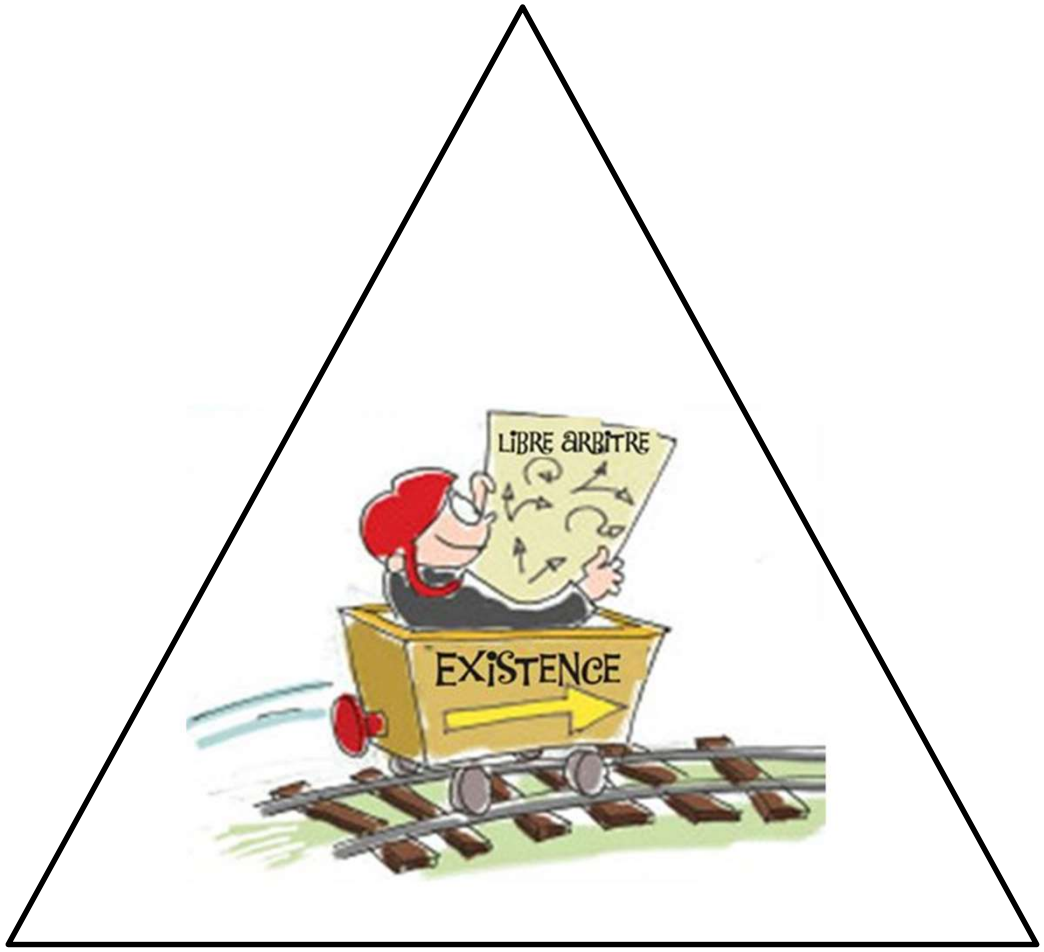
3 composantes
du **libre-arbitre**



3 composantes
de **l'adversité**

3 composantes
de **l'apprentissage**

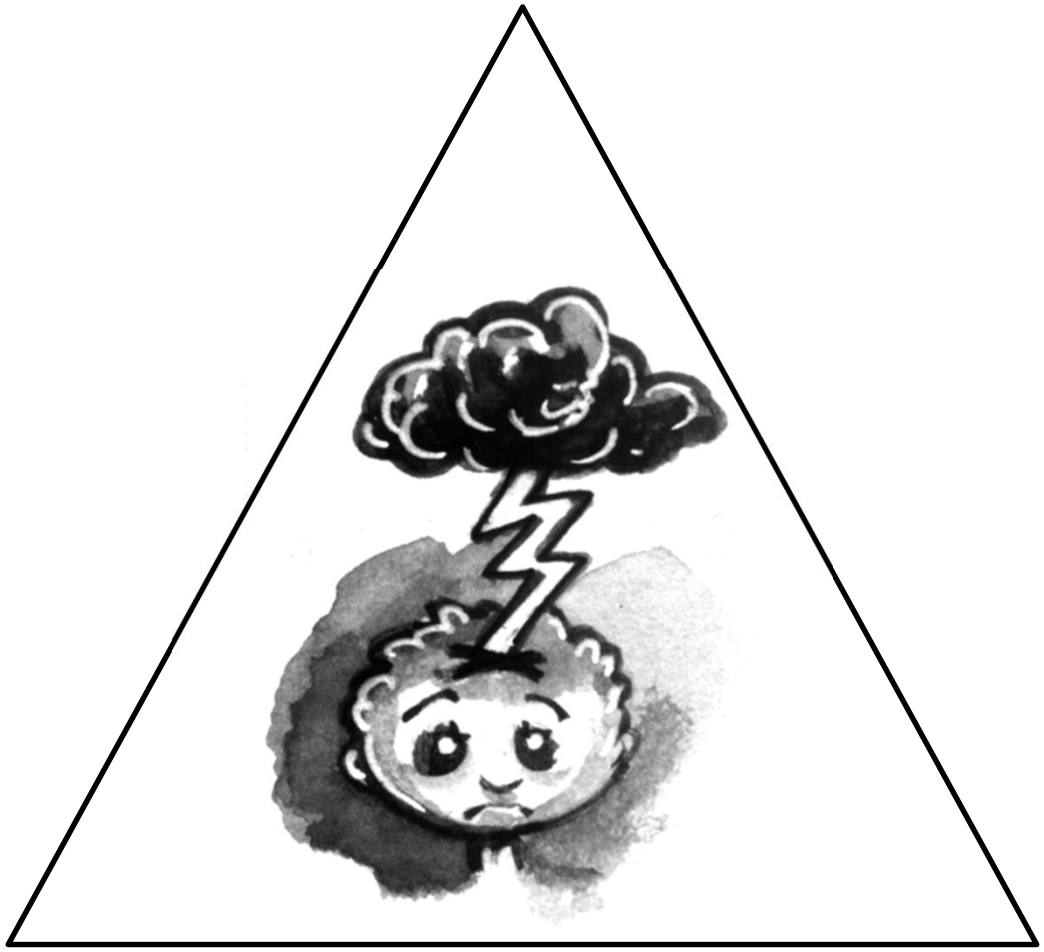
## SENS DE LA VIE



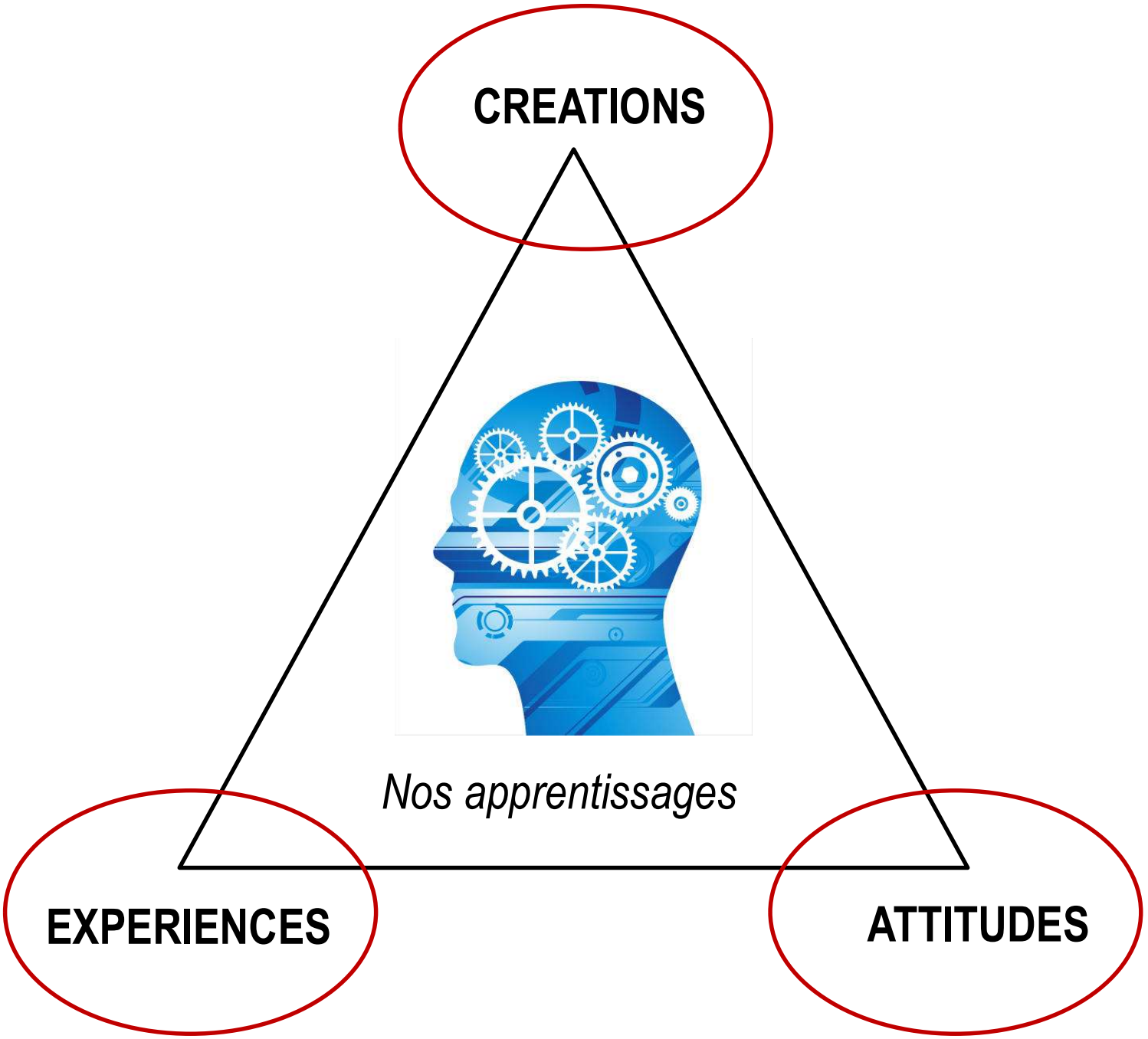

**LIBERTE DE VOLONTE**
**(AUTO-TRANSCENDANCE)**

**VOLONTE DE SENS**
**(EFFORT POUR CREER DU SENS)**

**SOUFFRANCE**



**CULPABILITE** **MORT**


CREATIONS
Nos apprentissages
EXPERIENCES
ATTITUDES

Les **ressources affectives** (au nombre de cinq)

- Sourit de manière attachante  (même seul)
- Fait preuve de sens de l'humour
- Fait preuve d'amabilité et de charme
- Fait preuve d'optimisme
- Eprouve un sentiment d'acceptation

Les **ressources cognitives** (au nombre de huit)

- Fait preuve d'intelligences
- Fait preuve de réalisme
- Fait preuve d'imagination créatrice
- Fait preuve d'aptitudes ludiques
- Fait preuve d'attention focalisée ou sélective
- Manifeste des stratégies de coping adaptées
- Trouve des voies d'accomplissement dans l'activité
- Manifeste le ses de l'organisation

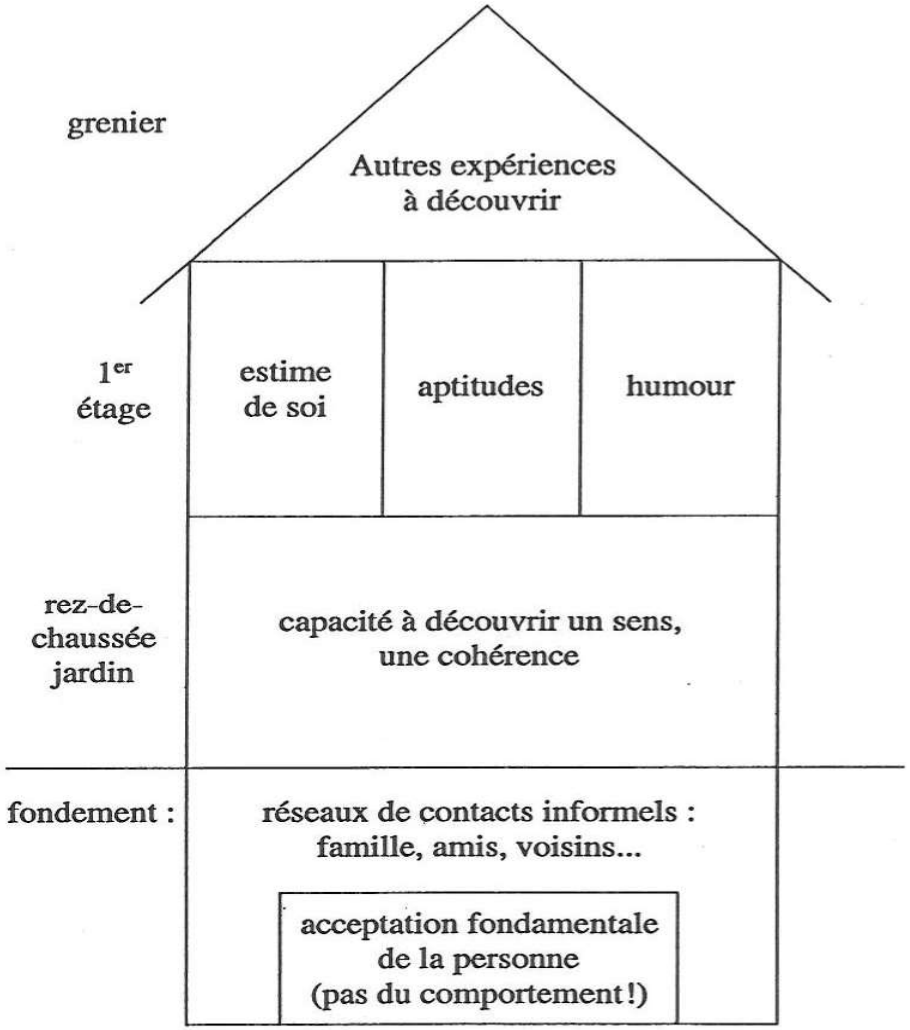
Les **ressources sociales** (au nombre de huit)

- Fait preuve de sociabilité
- Fait preuve de sens éthique
- Fait preuve de stabilité identitaire
- Fait preuve de moralité
- Fait preuve d'altruisme
- Fait preuve d'autonomie
- Manifeste une aptitude à la narration de soi
- Manifeste une estime de soi stable

Les **ressources conatives** (au nombre de cinq)

- Fait preuve d'empathie
- Fait preuve d'intelligence émotionnelle
- Fait preuve de motivation
- Fait preuve de spiritualité
- Fait preuve de sens esthétique

## « Casita » : la construction de la résilience




Sol : besoins physiques de base
(soins de santé de base, nourriture, sommeil, etc.)

(casitafr - BICE, 1996)

Document tiré de Vanistandaël,S. & Lecomte,J.
" Le bonheur est toujours possible, construire la résilience." (2000)

Entrer en résilience c'est parcourir un long chemin de la vulnérabilité et de la fragilité à la reconstruction puis au dépassement et à la sublimation.

Parmi les facteurs qui vont « peser » dans l'équilibre des forces

- Les ressources internes qui se développent dans les premières années de la vie
- Le type d'agression, de blessures et leur signification dans le contexte de la personne
- Les rencontres, les possibilités de paroles
- Le réseau d'aide sociale et le soutien affectif
- La capacité a construire un sens à la vie et aux épreuves vécues
- Les aptitudes et compétences qui nourrissent le sentiment de maitriser un peu sa vie
- L'amour propre
- Le sens de l'humour et l'auto-dérision
- La confiance en soi et l'estime de soi
- La connaissance de soi
- L'ingénierie de soi, des relations et des situations
- La gratitude, la reconnaissance, l'émerveillement
- La dimension spirituelle

Le processus de résilience n'est ni absolu, ni stable. Il doit donc être encouragé et nourri sans cesse tout en restant conscient de ses zones de fragilité et de vulnérabilité.

## Importance de la mise en mots (en récits)

Souvent le traumatisme condamne la victime au mutisme. Si on leur offre que le silence comme alternative on les prive d'une partie de leur personnalité. Ce travail affectif par la construction du récit peut se faire par l'écriture. Dans les deux cas il est possible d'objectiver son expérience douloureuse et d'y revenir pour la corriger. Cela produit un effet libérateur.

Je peux également procéder à un remaniement cognitif de l'émotion qui m'affecte si quelqu'un que j'apprécie me permet d'élaborer ma blessure pour en faire quelque chose d'acceptable (devenant ainsi le tuteur de résilience) . C'est la clé et le chemin pour la métamorphose.

Ce n'est que bien plus tard en arrivant à l'âge du sens que nous pouvons construire à partir du fracas de l'enfance une signification. Le malheur n'est jamais pur pas plus que le bonheur. Tout homme blessé est contraint à la métamorphose : « *J'ai appris à transformer le malheur en épreuve. Si l'un fait baisser la tête, l'autre la relève* »

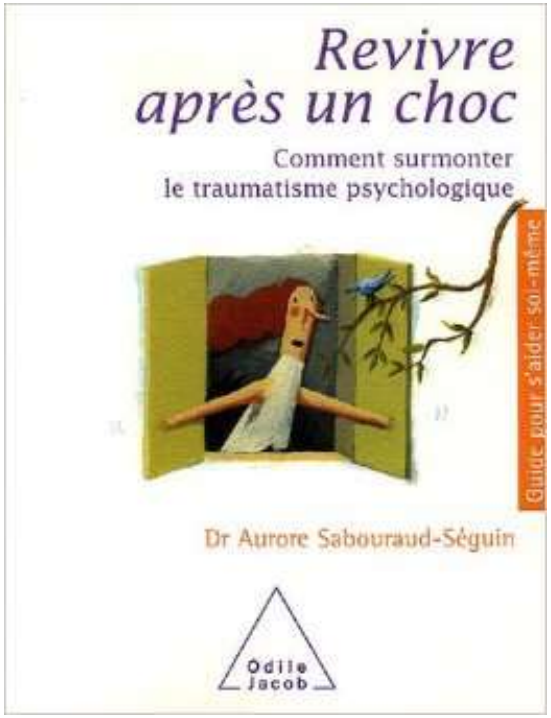
Souffrance et tristesse ne sont pas des signes de dépression. De plus nous ne sommes jamais les mêmes puisque nous vieillissons. Les traumas sont toujours différents puisqu'ils surviennent à des moments différents sur des constructions psychiques différentes. Perdre sa mère à 6 mois, à six ans ou a 60 ans n'aura pas les mêmes effets !

Notre histoire n'est pas un destin ! Ce qui est écrit ne l'est pas pour longtemps ! Ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera plus demain car les déterminismes humains sont à courte échéance.

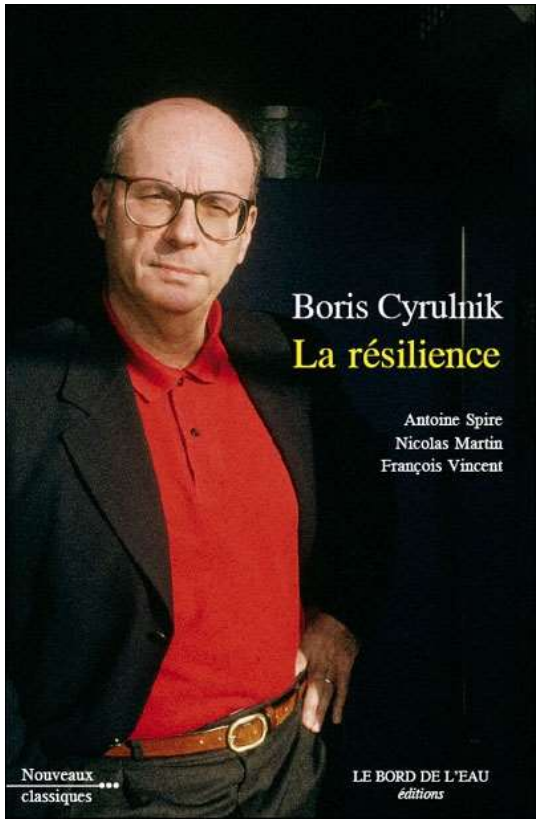
Nos souffrances nous contraignent à la métamorphose. Une carence crée une vulnérabilité momentanée que nos rencontres affectives ou sociales pourront restaurer ou aggraver.

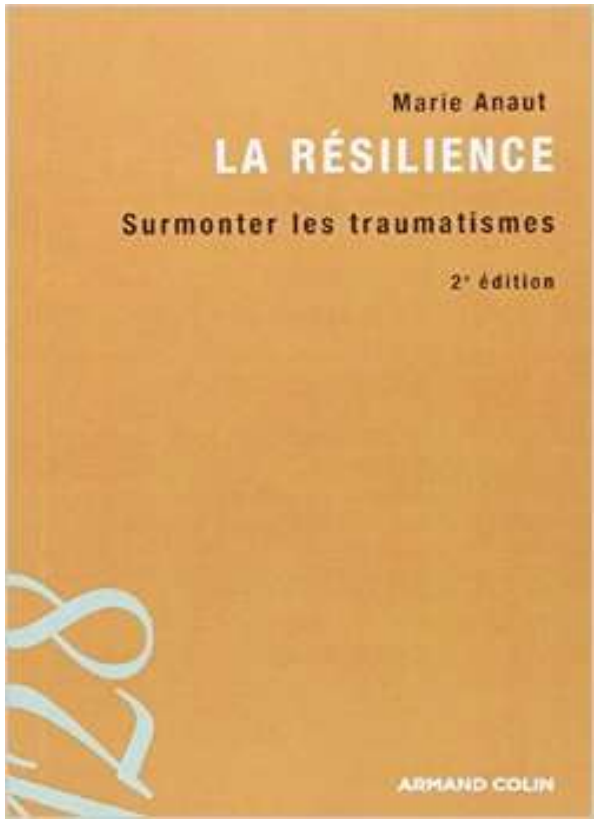
La résilience constitue un processus naturel où ce que nous sommes à un moment donné doit obligatoirement se tricoter avec ses milieux écologiques, affectifs et verbaux. Qu'un seul milieu défaille et tout s'effondrera. Qu'un seul point d'appui soit offert et la construction reprendra.

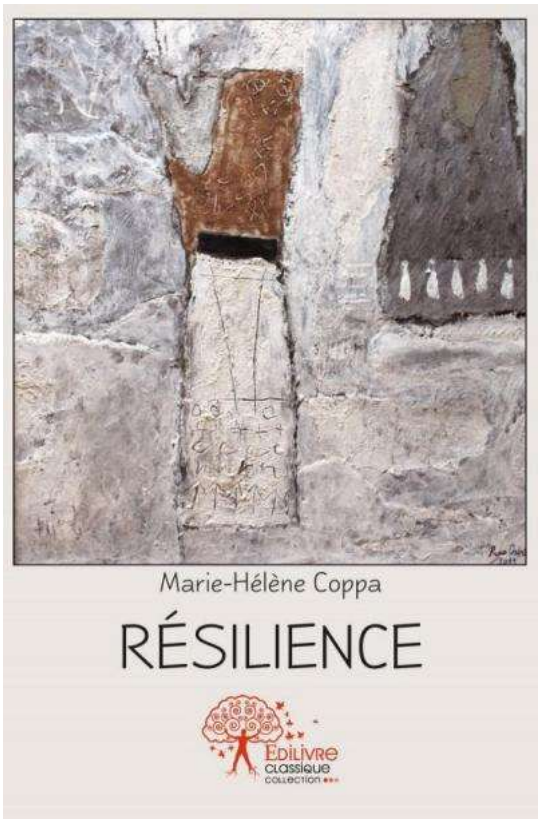
# Bibliographie



# Bibliographie



# La résilience familiale

Le concept de résilience est utilisé en sciences sociales depuis 30 ans. Il renvoie à la capacité de rebondir, d'apprendre et de se développer à partir d'une expérience difficile.

La **résilience familiale** est un concept plus récent pour lequel aucun consensus n'est établi actuellement.

**Espace d'appartenance**

**Espace psychique familial**

*Une famille « devrait » constituer un …*

**Espace sécurisé**

**Espace intime et authentique**

Lorsqu'on est frappé par un malheur, c'est souvent de sa famille qu'on espère de l'aide...

Mais, parce qu'il est lui-même très affecté par ce qui s'est produit, l'entourage familial peut être totalement incapable d'apporter le soutien attendu.

Dans d'autres contextes, c'est au sein même de la famille que se trouve l'origine et les causes des traumatismes subis

Dans tous les cas la famille doit alors faire face à **une fragilisation voire à une rupture des liens et des attachements familiaux.**

## Rappel de la définition d'un traumatisme

On peut définir le traumatisme psychique ou trauma comme un «phénomène d'effraction du psychisme et de débordement de ses défenses par des excitations violentes afférentes à la survenue d'un événement agressant ou menaçant pour la vie ou l'intégrité physique ou psychique d'un individu qui y est exposé comme victime, témoin ou acteur» (Crocq, 2007).

## Le traumatisme familial

La famille dans son ensemble peut-être considérée comme victime parce qu'elle est submergée par l'intensité émotionnelle qui se développe en son sein et/ou parce qu'elle est toute entière impliquée, dans un accident, une catastrophe, un deuil traumatique. (Delage, 2009)

On aborde assez peu les aspects familiaux du traumatisme psychique sauf lorsque celui-ci résulte de violences et de maltraitances intrafamiliales, Mais la prise en compte de la famille comme système soumis à une agression extérieure est souvent négligée. Pourtant il semble de plus en plus évident et souhaitable d'envisager les retentissements familiaux des traumatismes psychiques et leur prise en charge, et ce devant trois types d'éléments :

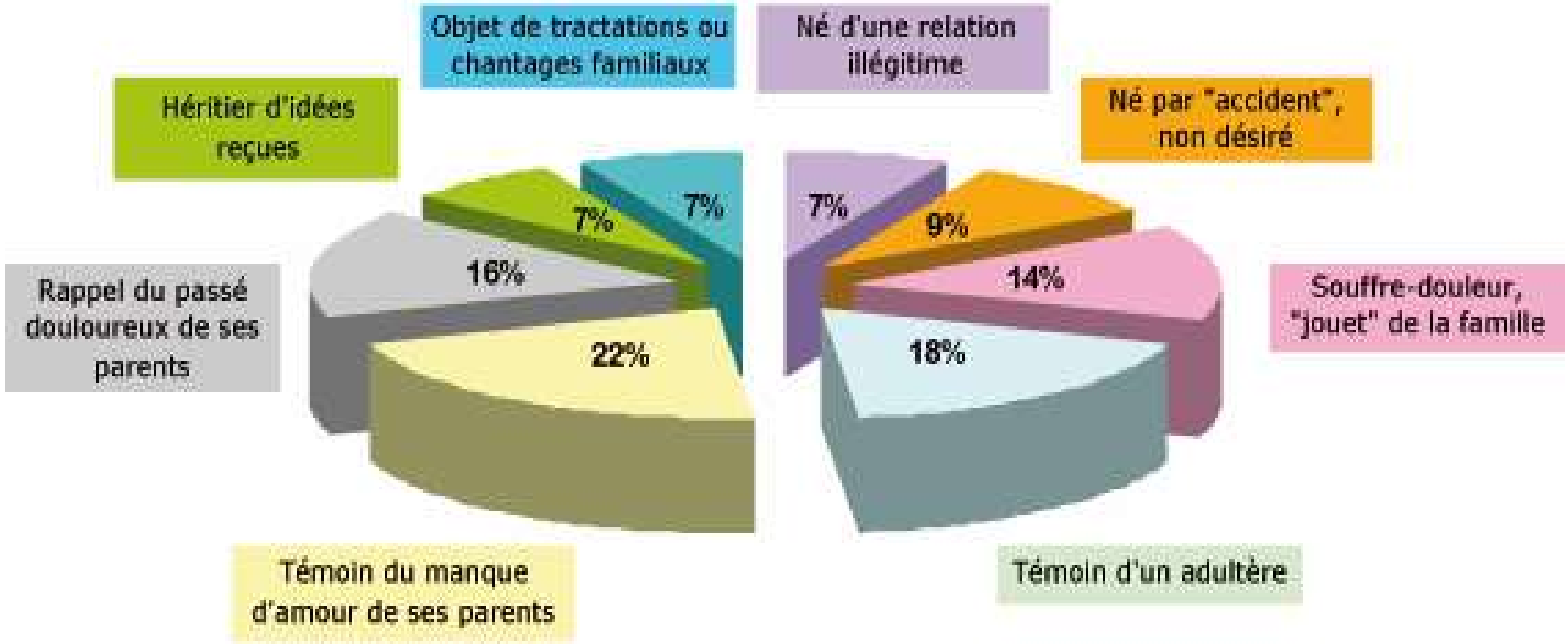
- Tout d'abord une famille entière peut être victime directe d'un accident, d'une catastrophe, et devenir tout à la fois une famille de victimes et une famille victime;
- Ensuite, une famille impliquée dans le drame de l'un des siens est susceptible de jouer un rôle essentiel dans l'aggravation ou l'atténuation des symptômes post-traumatiques;
- Enfin, le traumatisme psychique est susceptible d'introduire un dysfonctionnement familial aux conséquences plus ou moins lointaines et plus ou moins redoutables

On peut schématiquement distinguer trois cas de figure :

- Le cas d'une catastrophe collective dans laquelle l'ensemble d'une famille est impliquée comme victime directe;

- le cas où un individu victime développe des troubles ayant des retentissements sur le fonctionnement familial;

- Le cas ou c'est l'un ou plusieurs des membres de la famille qui sont la cause du traumatisme sur les autres.


Objet de tractations ou chantages familiaux
Né d'une relation illégitime
Héritier d'idées reçues
Né par "accident", non désiré
7%
7%
7%
9%
16%
14%
Rappel du passé douloureux de ses parents
Souffre-douleur, "jouet" de la famille
22%
18%
Témoin du manque d'amour de ses parents
Témoin d'un adultère

## Le fantôme familial

Notre inconscient porteraient parfois les traces d'un traumatisme familial qui nous conduit à répéter des schémas. Nous serions hantés par la douleur jamais exprimée ou guérie d'un ancêtre. Comprendre les aspects psychanalytiques d'un arbre généalogique, c'est tenter de voir comment, à partir des événements vécus, nos ancêtres ont vécu ces évènements , et en quoi cela a eu une incidence sur les générations suivantes.

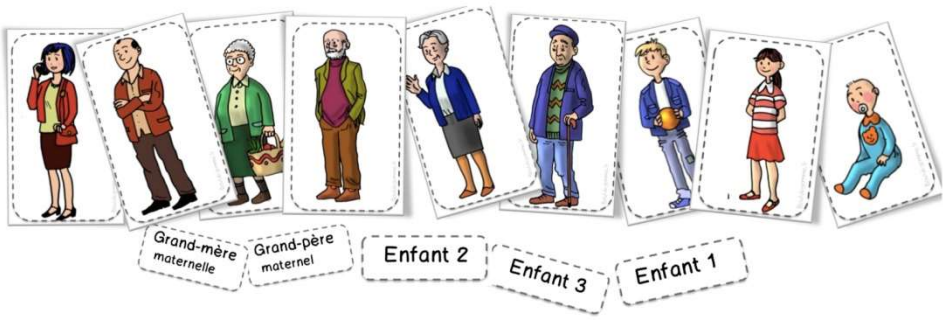
La psychanalyse transgénérationnelle appelle cela « un fantôme », une structure psychique et émotionnelle parasite, issue de l'un ou de plusieurs de ses ancêtres, portée et agie inconsciemment par un descendant. Le « fantôme » serait la trace, dans l'inconscient d'un descendant, du secret inavouable d'un ou de plusieurs de ses ancêtres se manifestant dans des paroles et actes bizarres, dans des symptômes phobiques et obsessionnels, comme s'il était hanté par quelque chose appartenant aux générations qui l'avaient précédé.

## Le traumatisme transgénérationnel

Chacun de nous est inscrit dans une lignée familiale. Nos souffrances ne datent pas forcément de nos parents mais d'un temps bien plus lointain. Il faut remonter jusqu'à d'anciens drames pour découvrir le traumatisme initial, qui se répète souvent de génération en génération.

Toute famille recèle au moins un cadavre dans le placard parce que, à un moment ou à un autre, un événement traumatisant a eu lieu. Parfois, ces faits sont à tel point inacceptables que les parents n'arrivent pas à en faire le deuil ni à les dire. Or, ce qu'on ignore dans une famille est aussi important que ce que l'on sait. Ce qu'on n'arrive pas à transmettre en mots se transforme en maux

## Le syndrome de la patate chaude

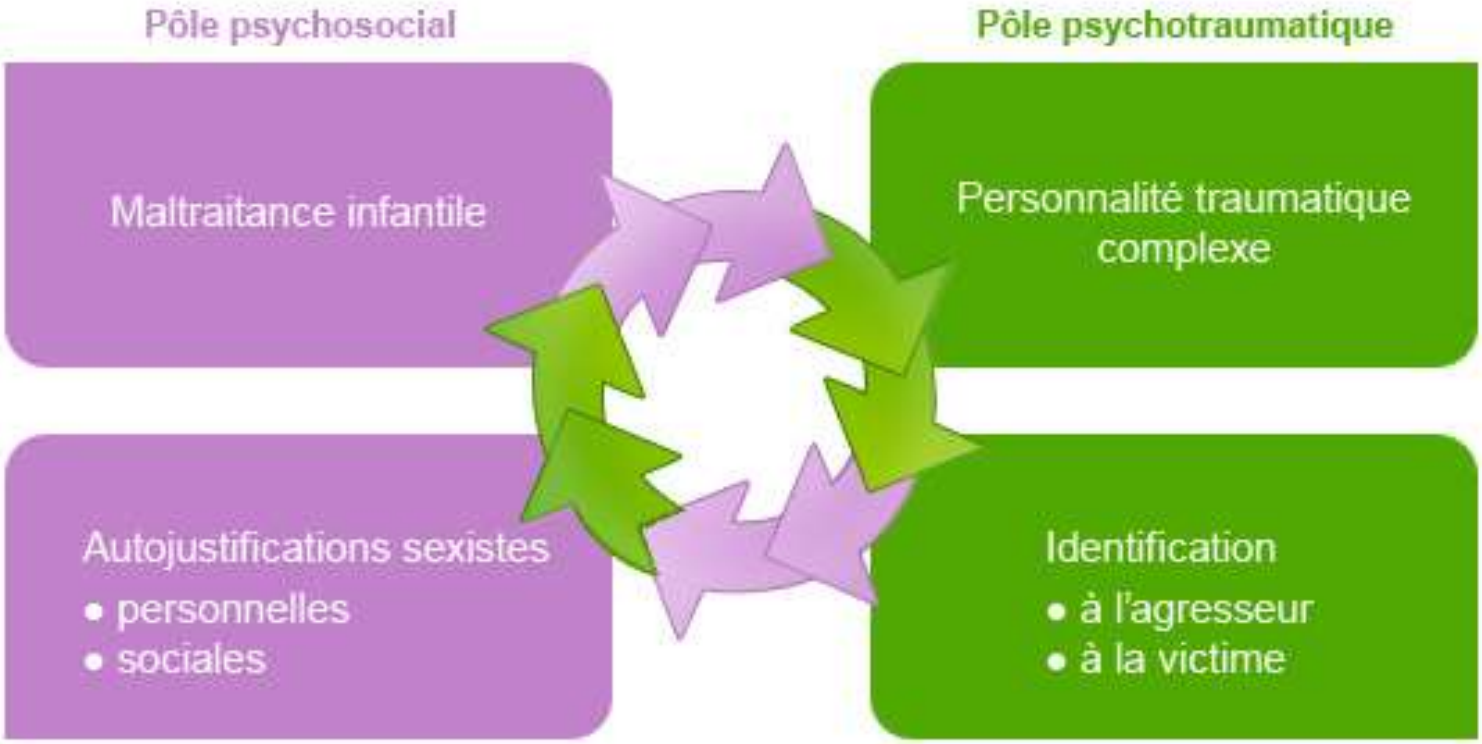



A la première génération, c'est un non-dit. A la deuxième, un secret de famille. A la troisième, cela devient un impensé généalogique: on ne peut même pas penser les choses mais elles existent dans notre inconscient.

Pour se débarrasser d'un traumatisme trop lourd, certains délèguent ce poids à la génération suivante, comme on se passe une patate trop chaude de main en main, avec laquelle chacun se brûle. Il faut essayer de retrouver l'événement, puis en faire le deuil pour reprendre sa vie à soi. Tant que le deuil n'est pas fait, il reste une tâche inachevée: nous ressassons notre passé par loyauté familiale

Certains thérapeutes travaillent avec alors un génosociogramme.

## Intrication des facteurs psychosociaux et psychopathologiques dans la répétiton transgénérationnelle



# Le temps du trauma

Le temps du trauma est un temps de rupture, il provoque une altération profonde de la temporalité de l'individu. Il n'existe plus de continuité passé/présent/futur car au moment du traumatisme, c'est la vie d'avant qui s'arrête pour faire place à un présent figé (par l'effroi ou par la mort) et insurmontable.

Les symptômes de répétition (revivre indéfiniment le même moment) viennent envahir le sujet et rendre, petit à petit, son existence insupportable. Le traumatisé n'a plus aucune maîtrise sur ce qui lui arrive et a l'impression souvent de subir le déroulement de ses journées et de ses nuits.

# Le temps du trauma

Figé à l'intérieur alors que le rythme de la vie à l'extérieur lui échappe; Le traumatisé n'a plus aucune maîtrise sur ce qui lui arrive et a l'impression souvent de subir le déroulement de ses journées et de ses nuits

Au regard de ce que vivent les victimes quotidiennement, on peut imaginer sans peine à quel point elles ressentent une impression d'avenir bouché. Il leur est impossible, dans un premier temps, de se projeter dans le futur et de concevoir que les choses peuvent évoluer (positivement) pour elles

# Le temps du trauma

Mais ce n'est pas tout : la personne procède à une véritable reconstruction du passé, qui par le «filtre» du traumatisme va prendre une autre coloration.

Cette relecture vise à réorganiser son histoire autour du trauma : certains souvenirs n'auront plus leur place et seront relégués dans les méandres obscurs de l'esprit alors que d'autres éléments s'imposeront au premier plan de la conscience.

L'événement traumatique ne peut donc en aucun cas s'inscrire dans la continuité de la vie du sujet, à la différence du souvenir

Les symptômes envahissent le champ de la relation :

- Retrait, repli social, rejet,
- Irritabilité, hostilité,
- Insomnie,
- asthénie, apathie,
- addictions, tentatives de fuite hors du réel du trauma.

Dans un temps qui se prolonge, se réactive parfois (procès, date anniversaire, situations en résonance…)

On constate également :

- Déritualisation ,
- Perte de sens ,
- Remise en cause des croyances
- Perte de contrôle
- Culpabilisation, disqualification.

# Atteinte traumatique des liens

- La communication verbale s'appauvrit
- Déchirure de l'intime
- Les relations sont abimées
- La famille se reconstitue autour de la souffrance
- La vie familiale bascule dans le dysfonctionnement
- Favorise la transmission générationnelle des traumatismes

Dans certaines familles traumatisées, l'ensemble de l'énergie est utilisé par un travail de deuil impossible et par les mécanismes de survie.

La « mémoire de rappel », c'est-à-dire la mémoire du passé et du deuil, domine, alors que la « mémoire d'appel », c'est-à-dire la mémoire de la vie, est étouffée.

Il faut alors remettre à sa juste place la mémoire de rappel : sans la nier, il faut l'empêcher de définir le présent.

Dans le cas d'un grave dommage subi par l'un des siens, plusieurs comportements familiaux sont possibles :

- ❑ L'évitement (faire comme si rien n'était arrivé, ne pas en parler)
- ❑ La banalisation (forma d'autoprotection qui passe par le déni)
- ❑ La focalisation sur la victime, (dramatisation, fascination morbide, victimisation)
- ❑ Le rejet de la victime.

Les situations traumatiques peuvent être à l'origine de bras de fer, tant du côté de la reconnaissance de la victime que de la personne supposée la reconnaître comme victime

## Qu’est-ce que la résilience familiale ?

La résilience familiale est la capacité développée au sein d’une famille, elle-même éprouvée, à soutenir et aider un ou plusieurs de ses membres victimes de circonstances difficiles, ou à construire une vie riche et épanouissante pour chacun de ses membres malgré un environnement difficile auquel l’ensemble est soumis, tout en autorisant chacun à se différencier (Delage, 2002).

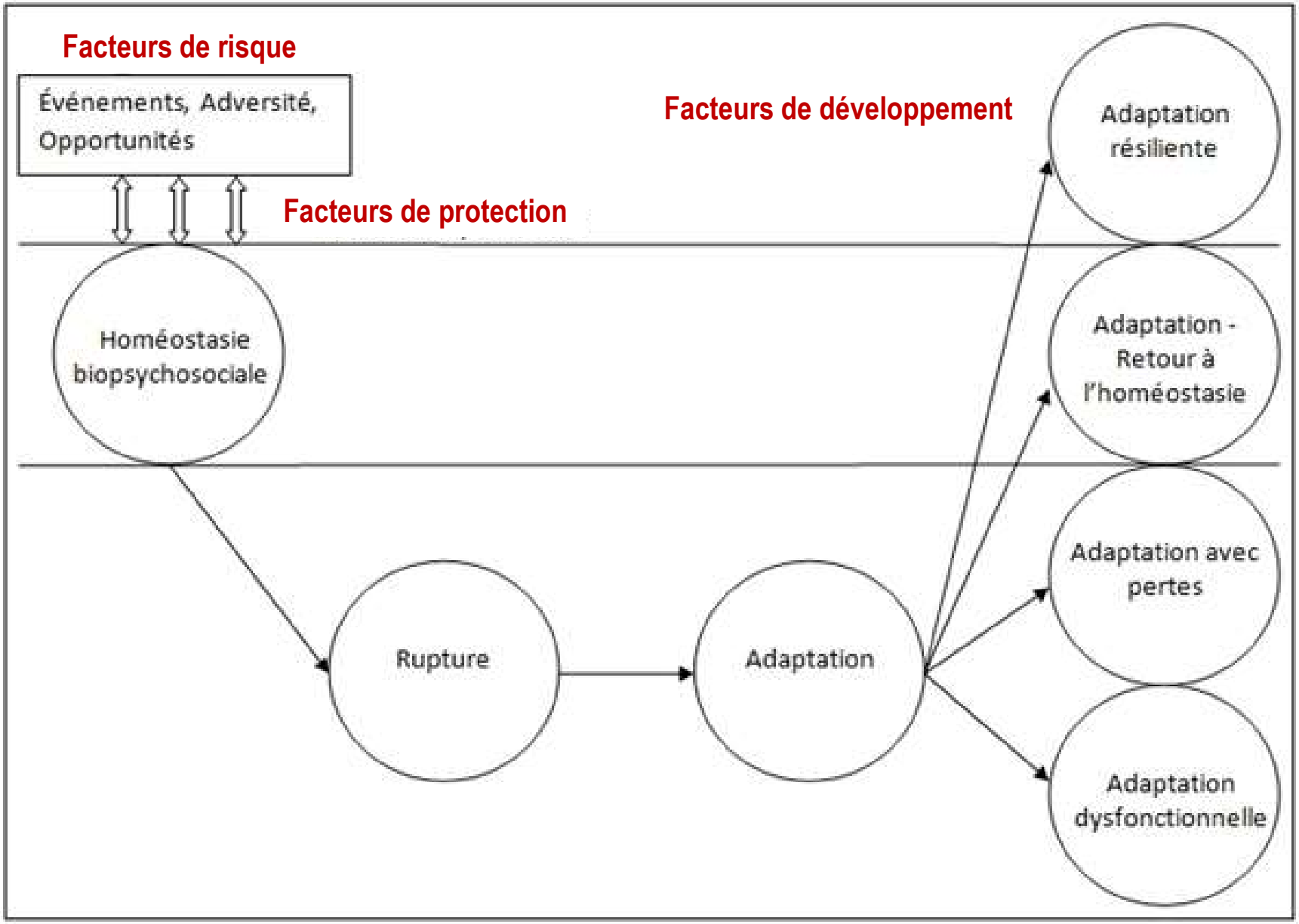
La résilience familiale fait référence au processus transactionnel, suivi par une famille ou par un individu confronté à une situation traumatisante qui a ébranlé l'ensemble du système familial et qui de fait nécessite une certaine adaptation, pour (re)trouver ou créer un équilibre pour rebondir ou pour croître

La résilience familiale qui est donc plus que la simple somme des résiliences individuelles

La résilience familiale est un processus dynamique pour lequel chaque famille a un potentiel

Appliquer la notion de résilience à une famille recouvre des réalités totalement différentes

- La famille joue le lien de « tuteur » de résilience pour un de ses membres victime d'un traumatisme ou d'une suite d'épreuves (mais il y a de possibles effets de traumatismes indirects, de récursivité, pour d'autres membres de la famille)
  résonance pour d'autres membres de la famille)
- La famille dans sa globalité a été victime d'un traumatisme
- Les causes traumatiques trouvent leur origine à l'intérieur de la famille (situations de maltraitances avec ou sans complicité active ou passive d'autres membres de la famille, entretiens de certains secrets de famille)


Facteurs de risque
Événements, Adversité, Opportunités
Facteurs de développement
Facteurs de protection
Homéostasie biopsychosociale
Rupture
Adaptation
Adaptation résiliente
Adaptation - Retour à l'homéostasie
Adaptation avec pertes
Adaptation dysfonctionnelle

## Qu’est-ce qu’un support psychosocial ?

Le support psychosocial d’une personne ayant vécu un traumatisme se compose :

- D’un réseau primaire : sa famille, et plus précisément le conjoint, les voisins, les amis proches, les collègues de travail, les clubs et les groupes religieux…

- De réseaux secondaires comme les organismes communautaires (associations de victimes) ou la qualité de l’intégration dans la collectivité

## Rôles et fonctions du support psychosocial ?

La confrontation au stress est à l'origine d'un sentiment de besoin d'aide et d'une perte d'estime de soi. Le support social peut alors contribuer à diminuer la réponse au stress et à éviter l'évolution vers la pathologie grâce, grossièrement, à quatre fonctions :

- support émotionnel (expressivité émotionnelle, soutien de l'estime, revalorisation…),
- support informatif ou guidance cognitive (aider à définir, comprendre, faire face),
- support instrumental (aide financière, matérielle, services)
- support «distractif» («changer les idées»…).

# L’appartenance : un sentiment fragilisé

L’appartenance est le sentiment d’appartenir à un groupe, un couple, une famille, une communauté, une société. L’appartenance indique la relation d’un élément à un ensemble qui le contient et auquel il appartient.

Chacun peut appartenir à plusieurs groupes d’appartenance (famille, groupe d’amis, société…). Tout trauma peut être à l’origine d’une altération du sentiment d’appartenance vis-à-vis d’un groupe

Surmonter un traumatisme suppose un travail psychique individuel, mais il est contextué par le travail psychique des autres membres de la famille. Il peut se produire des lésions dans les liens qui unissent les uns aux autres

Le **piège traumatique** : est caractérisé par la proximité douloureuse et insupportable dans laquelle se trouve enfermées des personnes réunies par un drame et la souffrance qui l'accompagne, sans pouvoir en parler, se parler, ou parler d'autre chose. C'est une douleur commune, non verbale qui se prolonge dans le temps.

On n'est plus suffisamment attentif aux besoins des enfants, les tâches éducatives sont plus ou moins abandonnées, les rythmes de la vie quotidienne ne sont plus respectés, la communication s'appauvrit. La vie relationnelle s'assèche dans des comportements rigides et stéréotypés, tandis que la vie sociale devient inexistante. La famille dysfonctionne …

La vie familiale évolue selon trois grandes périodes :

- Le temps du « postimmédiat » et du court terme : c'est le temps des conséquences directes du choc et des blessures ouvertes
- Le temps du moyen terme après la crise traumatique (jusqu'à 3 ans). La famille tente de se réorganiser, de soigner les blessures, puis de s'orienter vers un travail d'élaboration psychique. C'est dans cette période que peuvent se mettre en place les conditions d'une résilience familiale
- Enfin le temps du long terme, celui des cicatrices. La famille s'oriente vers un processus de résilience ou reste prisonnière d'une souffrance durable ou l'enfouit (trou blanc ou trou noir) avec des effets dévastateurs sur les descendants

## La notion d'attachement « secure »

Un attachement « secure » favorise le développement de « la capacité de conscience réflexive », c'est-à-dire la possibilité de réfléchir sur soi-même et sur les autres en termes d'états mentaux.

Lorsque la sécurité des attachements prédomine dans la famille, l'évènement vécu donne lieu à suffisamment d'échanges et d'informations pour que s'opèrent de continuelles constructions permettant de penser les émotions, de donner sens « dans un entrecroisement constant entre ce qui est commun à tous et ce qui est propre à chacun »

## L’importance du système comportemental d’attachement

Chaque fois qu’un individu rencontre la détresse, le système d’attachement qui avait cours au début du développement est réactivé. La réactivation du «système comportemental d’attachement» devra, dans l’optique de la résilience, se tenir à l’écart de deux extrêmes :

- L’inhibition du système d’attachement, qui consiste à réprimer les besoins de proximité et de tendresse (évitement),
- L’hyperactivation du système d’attachement qui consiste à rester dans un rapport de dépendance et à mal différencier ce qui relève de soi et d’autrui (confusion).

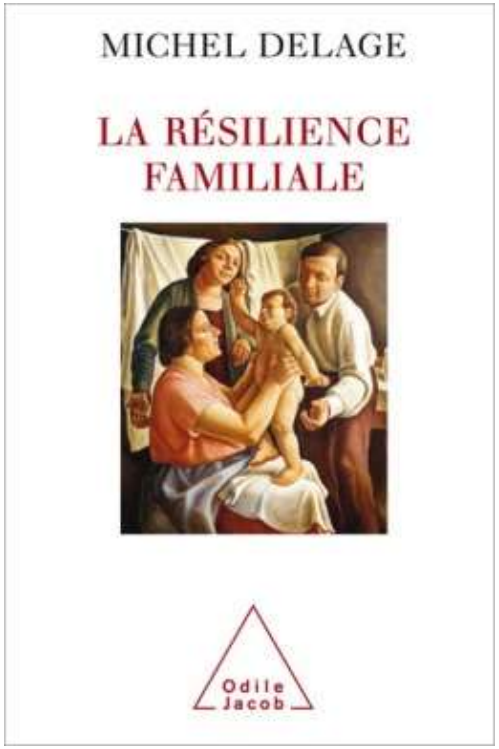
L'attitude des parents a pu moduler les états affectifs de l'enfant pour donner sens à sa vie intérieure, la famille apparaît ici comme susceptible de moduler et de « traiter » les états émotionnels de celui qui a subi un évènement traumatique, relançant l'activité de représentation si cette base de sécurité est mise en échec, le système communicationnel au sein de la famille tend à se fermer, chacun se repliant sur lui-même pour se protéger de l'anxiété de l'autre, à l'origine d'une relative « déliaison » entre les membres qui la composent.

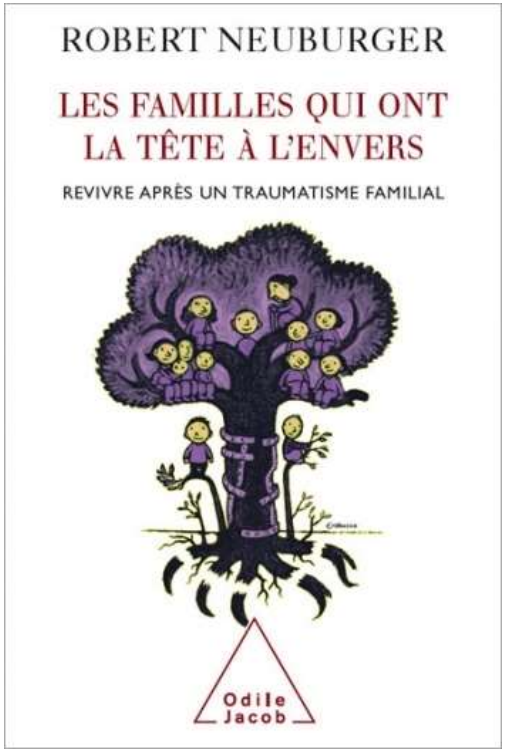
Cette base de sécurité risque d'être d'autant plus défaillante que la famille était engagée dans un dysfonctionnement chronique antérieur aux évènements subis

Sept attributs ou caractéristiques essentiels doivent être présents au sein de la famille pour que la résilience puisse se développer :

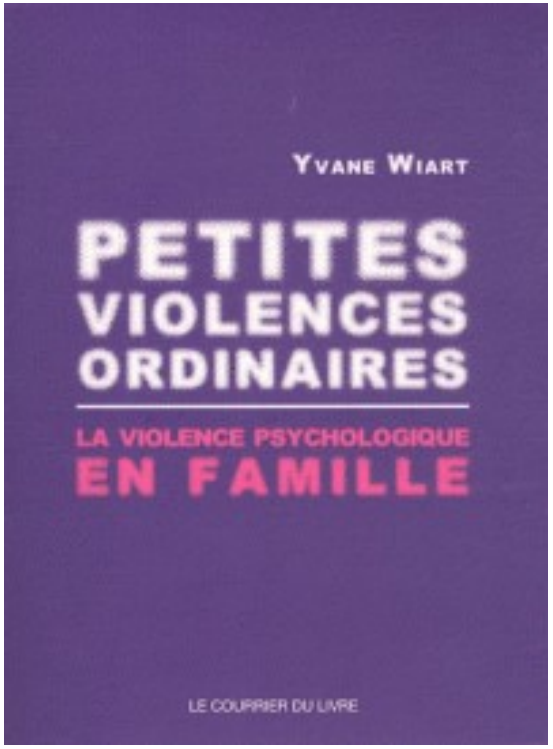
- ✓ La souplesse (savoir choisir les bonnes stratégies de réponse),
- ✓ Une proactivité dans la résolution des problèmes (ni victime, ni destin)
- ✓ L'ouverture vers le futur (regard positif vers le futur, espérance, capacité de projection)
- ✓ Les attitudes prosociales (communication, expression des émotions, soutien social)
- ✓ La capacité de donner un sens à une expérience (construire du sens)
- ✓ Des interrelations positives entre les membres (bienveillance, relation d'aide)
- ✓ Capacité à maintenir un certain fonctionnement familial malgré le traumatisme

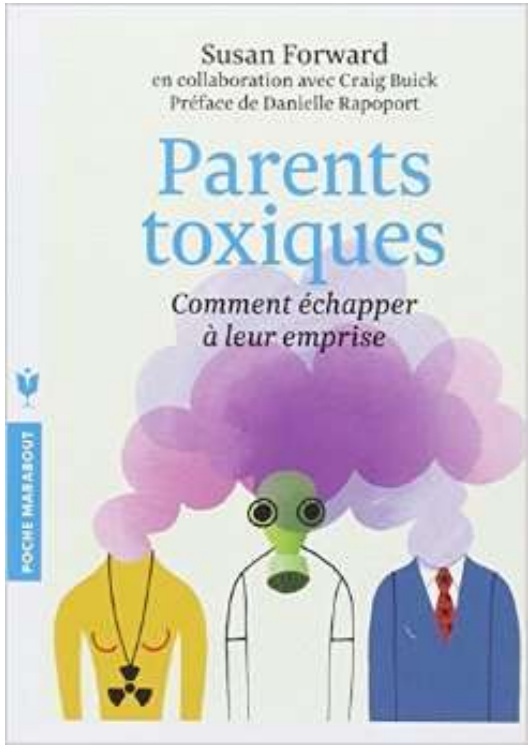
# Bibliographie





# Bibliographie





# La résilience communautaire (organisationnelle ou sociale)

- La vie économique évolue sous la forme de « destruction créatrice »
- Les organisations subissent des changements nombreux et souvent brutaux
- Qui s'accompagnent souvent d'un effondrement su sens individuel / collectif
- Ces changements « insensés » provoquent des ruptures et des transformations
- Ces transformations provoquent des turbulences, des crises, des traumatismes
- **La résilience est donc un processus s'inscrit au cœur des organisations …**

**Stefan Vanistendael** définit la résilience comme « *la capacité à réussir à vivre et à se développer de manière acceptable et pérenne en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative* »

**Pierre d'Huy** définit la résilience comme « *la capacité non pas à résister d'un seul bloc contre vents et marées, mais à se structurer de façon à ce que la crise ou le choc, même et surtout ceux qui sont imprévisibles, puissent être supportés par l'organisation et parfois même la renforcer*

Confronté à des évènements déstabilisants une personne à le choix entre :

- **La réaction**
- **L'adaptation**
- **Le changement**
- **La création**

Quand **elle choisit la réaction la personne reste dans le présent**, alors qu'en choisissant une des trois autres options elle se met en capacité de se projeter dans le futur, mais elle doit alors interroger et **remettre en cause ses modèles mentaux et ses croyances**

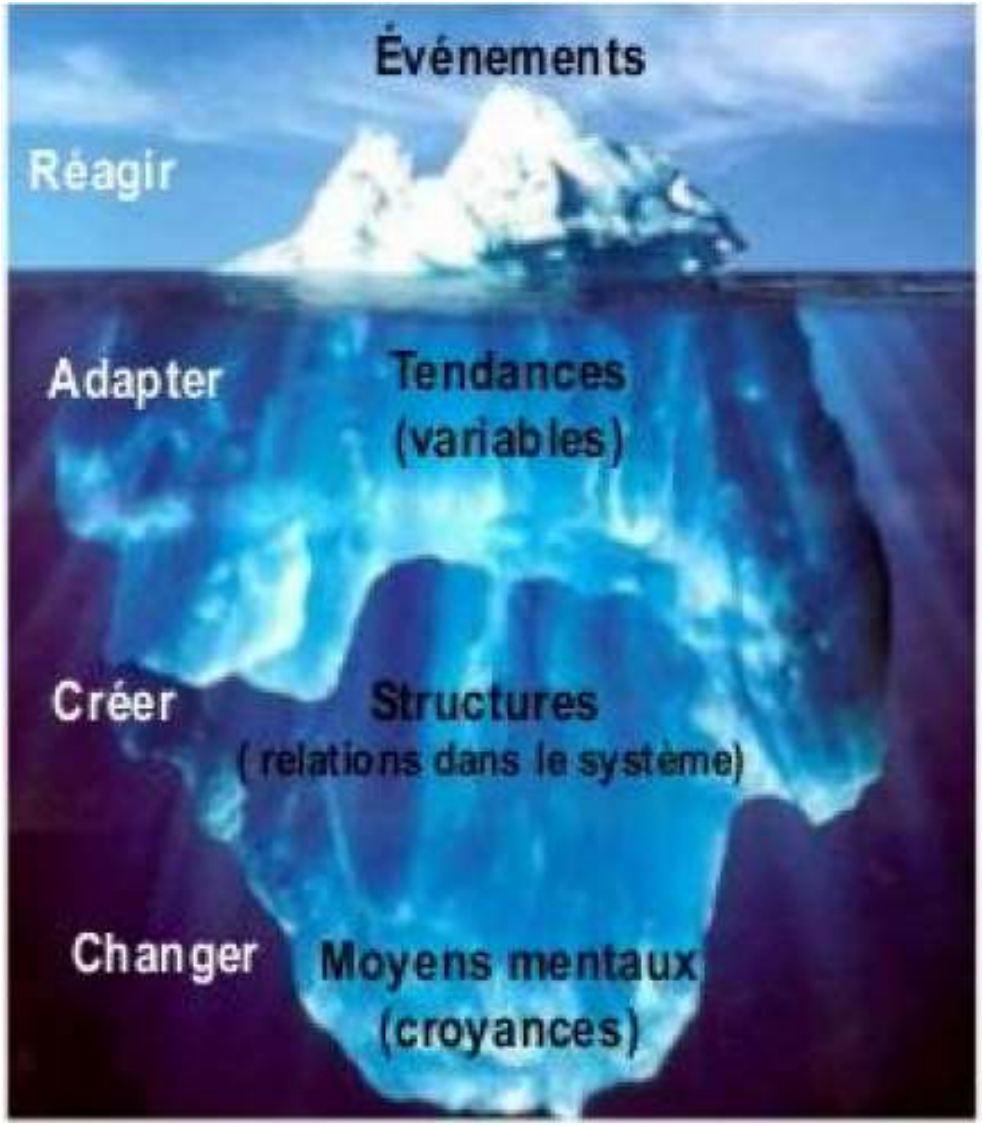
Selon la théorie générale des systèmes

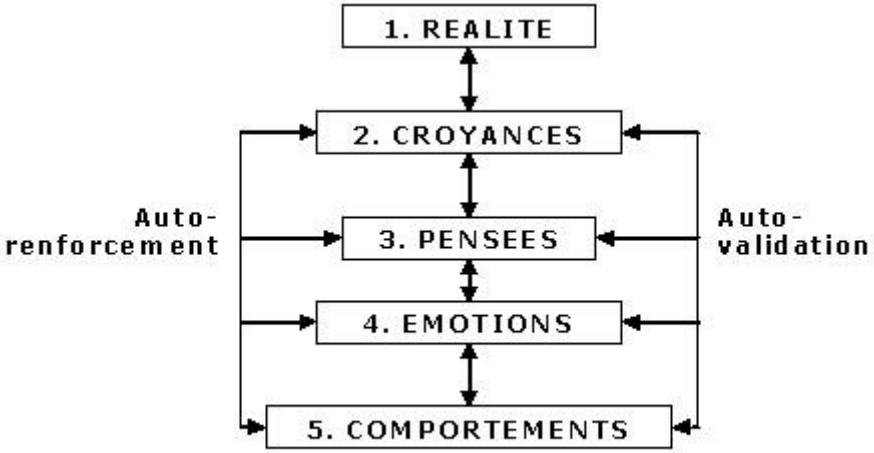
- Les rétroactions négatives visent l'équilibre et la stabilité (mécanisme d'homéostasie)

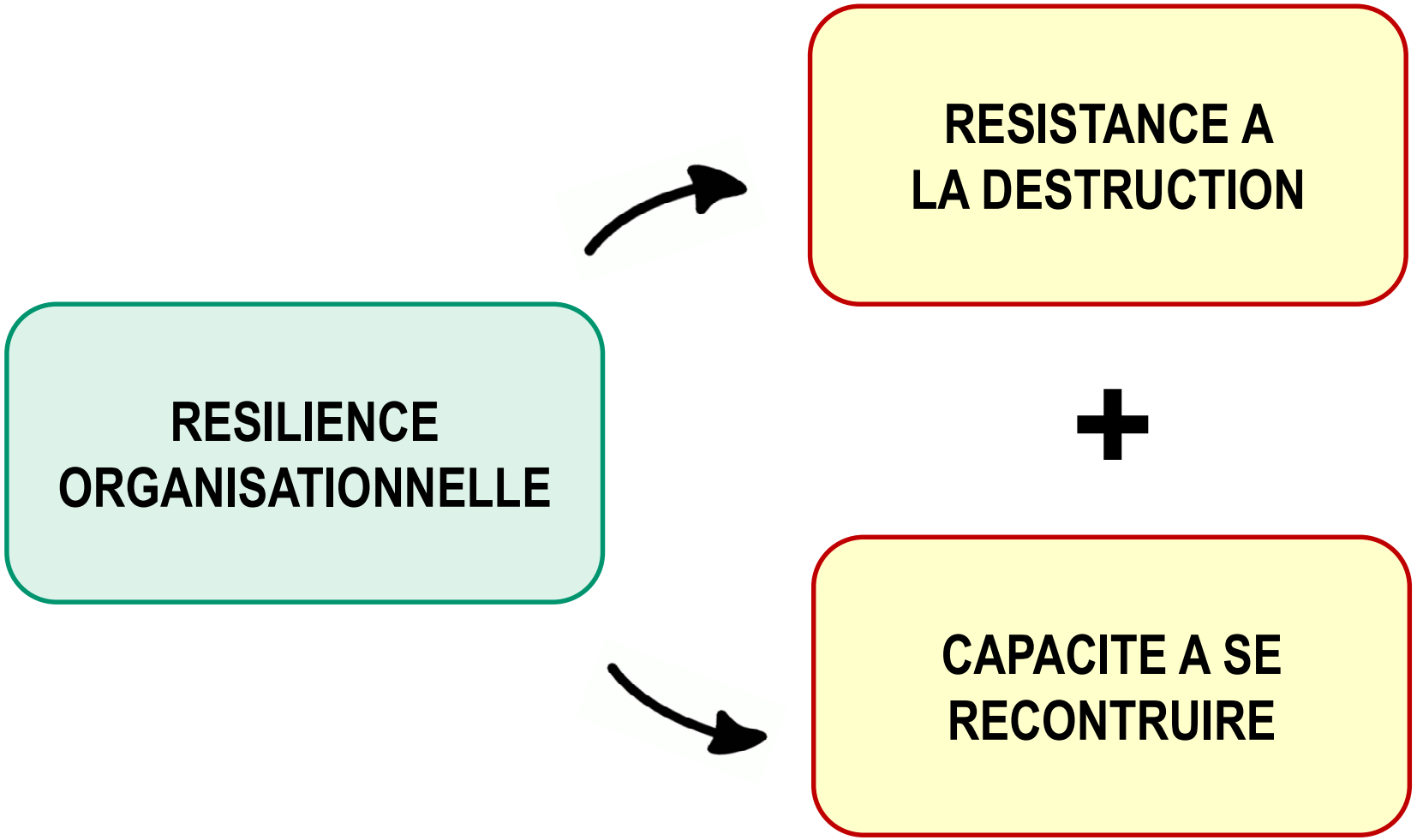
- Les rétroactions positives amplifient les processus de transformation avec un risque d'effondrement

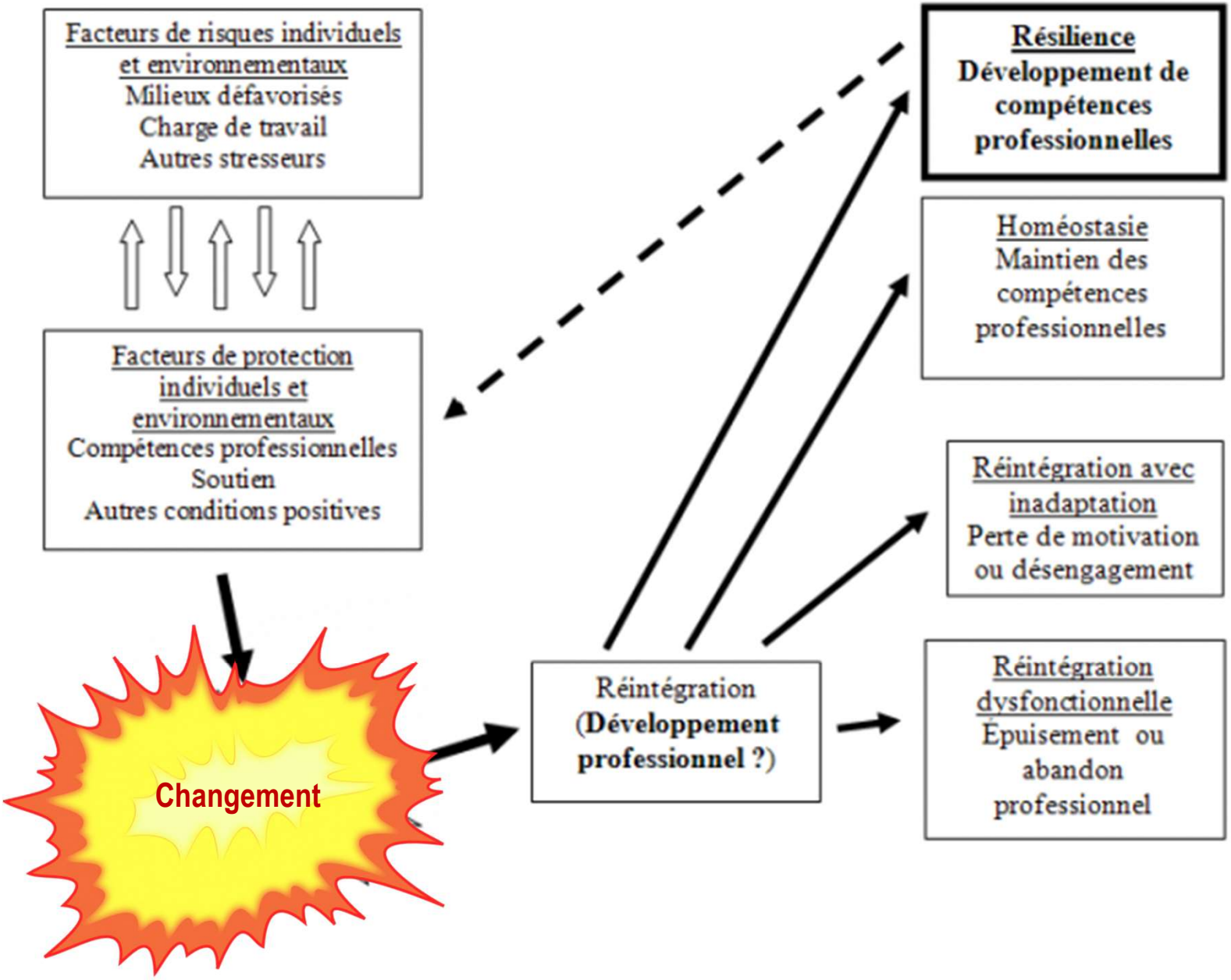
- Les rétroactions permettent d'accéder à un nouvel équilibre

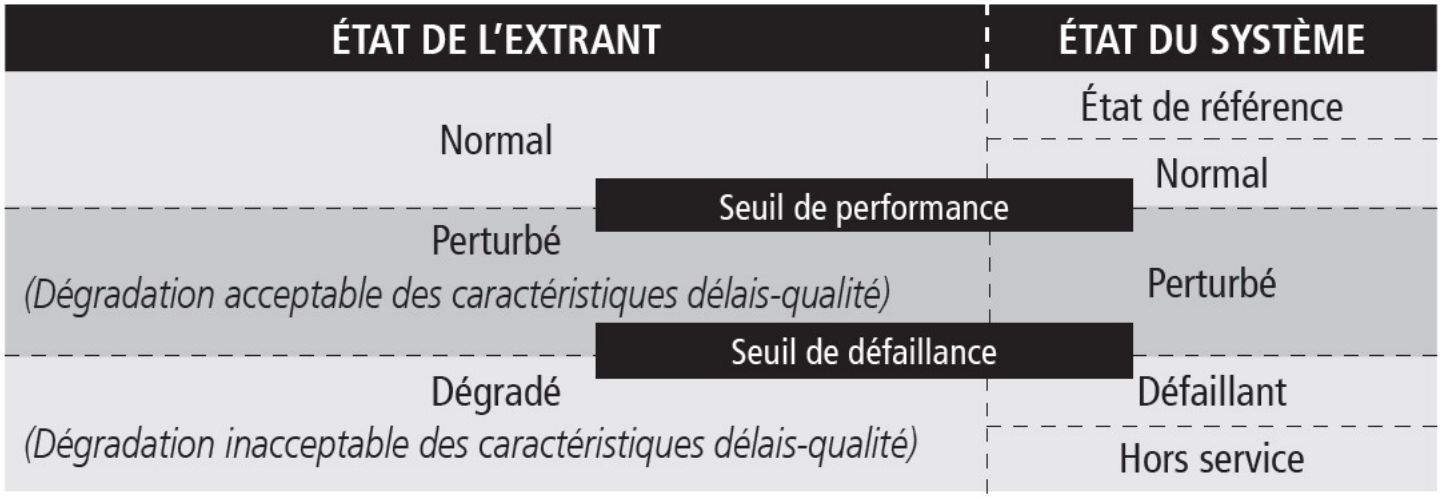
# Modes d'action face à des évènements déstabilisants



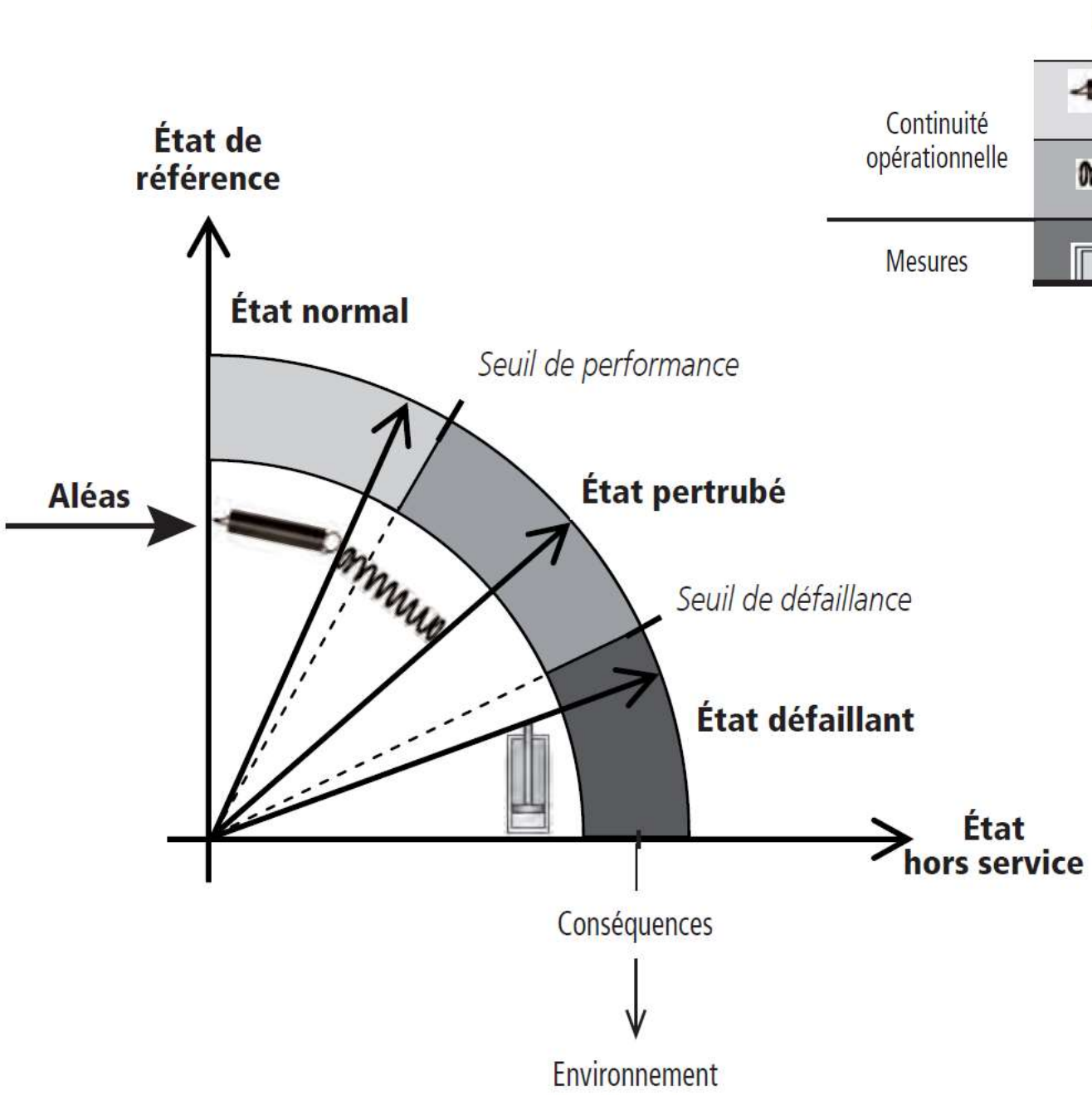

RESILIENCE ORGANISATIONNELLE
RESISTANCE A LA DESTRUCTION
+
CAPACITE A SE RECONTRUIRE


Facteurs de risques individuels et environnementaux
Milieux défavorisés
Charge de travail
Autres stresseurs
Facteurs de protection individuels et environnementaux
Compétences professionnelles
Soutien
Autres conditions positives
Changement
Réintégration (Développement professionnel ?)
Résilience
Développement de compétences professionnelles
Homéostasie
Maintien des compétences professionnelles
Réintégration avec inadaptation
Perte de motivation ou désengagement
Réintégration dysfonctionnelle
Épuisement ou abandon professionnel



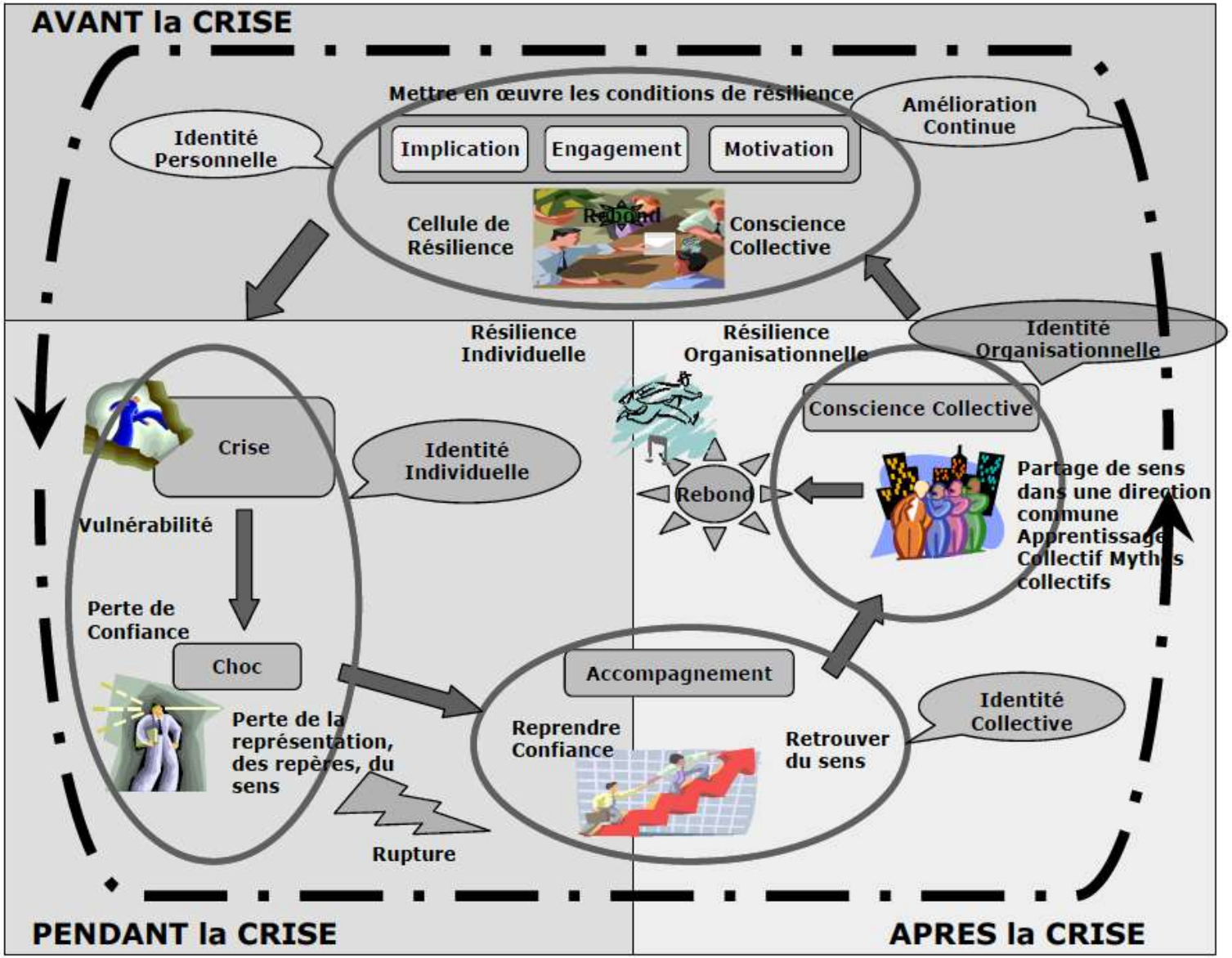

# L'ÉVALUATION DE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

Par **Benoît Robert**, Professeur titulaire et Directeur du Centre risque & performance, Département de mathématiques et de génie industriel, École Polytechnique de Montréal
• benoit.robert@polymtl.ca
**Yannick Hémond**, Doctorant au Centre risque & performance, Département de mathématiques et de génie industriel, École Polytechnique de Montréal
• yannick.hemond@polymtl.ca
Et **Gabriel Yan**, Associé de recherche au Centre risque & performance, Département de mathématiques et de génie industriel, École Polytechnique de Montréal
• gabriel.yan@polymtl.ca




# L'ÉVALUATION DE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

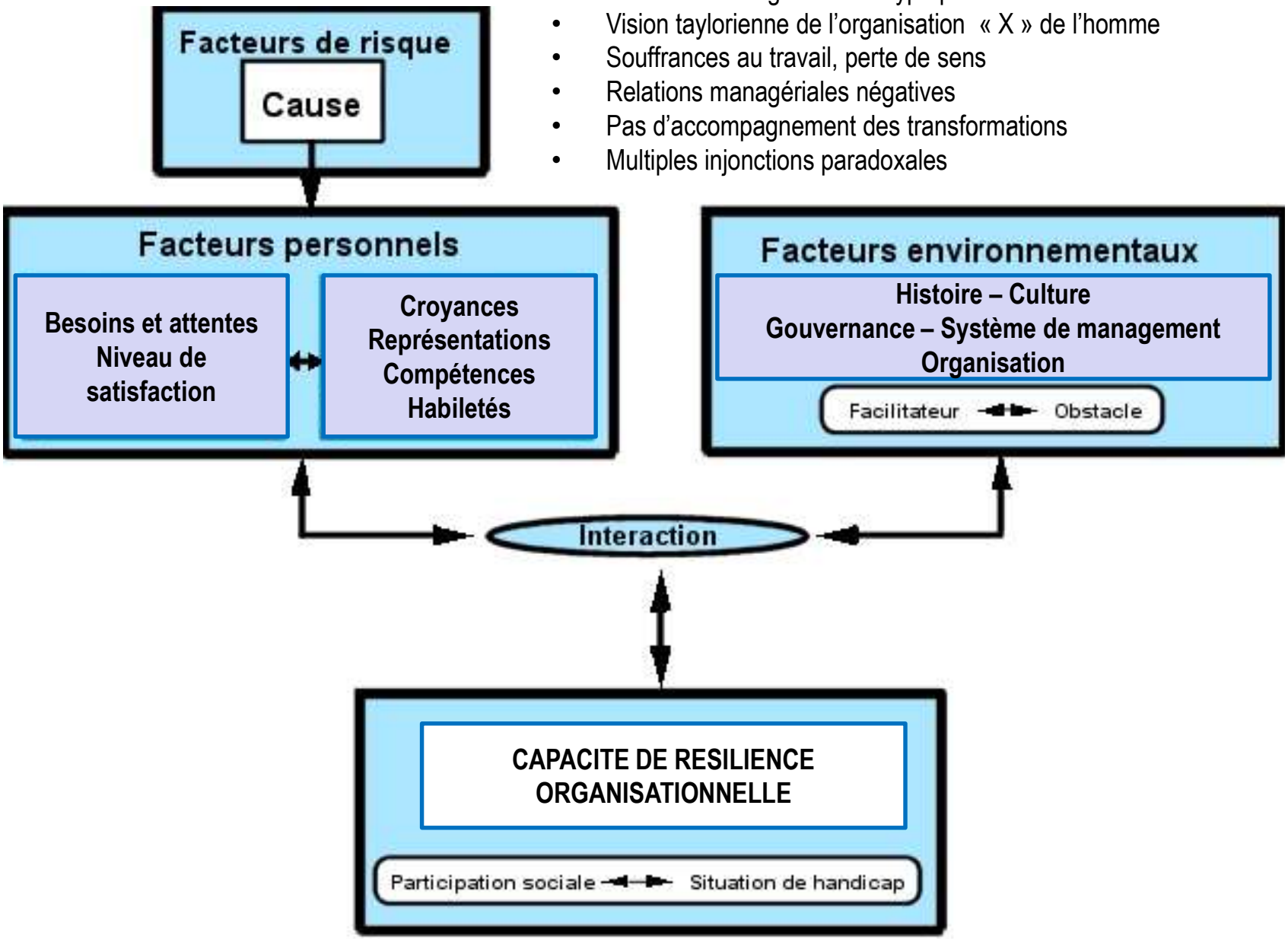
Par **Benoît Robert**, Professeur titulaire et Directeur du Centre risque & performance, Département de mathématiques et de génie industriel, École Polytechnique de Montréal
• benoit.robert@polymtl.ca
**Yannick Hémond**, Doctorant au Centre risque & performance, Département de mathématiques et de génie industriel, École Polytechnique de Montréal
• yannick.hemond@polymtl.ca
Et **Gabriel Yan**, Associé de recherche au Centre risque & performance, Département de mathématiques et de génie industriel, École Polytechnique de Montréal
• gabriel.yan@polymtl.ca




**Les trajectoires de la résilience organisationnelle dans un contexte de crise**

Koninckx Guy
Licencié en Sciences du Travail – Psychologue – Systémicien des Organisations
Human Resources & Change Management Namastis & G.I.R.O.S.
Rue Masbourg, 16 – B -1490 Court-Saint-Etienne - guy.koninckx@skynet.be

- Déficit de reconnaissance et de confiance
- Relations managériales de type parent-enfant
- Vision taylorienne de l'organisation « X » de l'homme
- Souffrances au travail, perte de sens
- Relations managériales négatives
- Pas d'accompagnement des transformations
- Multiples injonctions paradoxales



- L’effondrement du sens fragilise les structures et accroit la vulnérabilité
- Il renvoie a des questions : qui suis-je, qu’est-ce que je vaux, qu’est-ce que je deviens
- La désocialisation déconstruit le processus d’identification
- La perte d’identité individuelle ou collective est un facteur de risque important
- La taille du groupe diminue la vulnérabilité d’une organisation

- Les facteurs individuels
- Les facteurs collectifs
- Les facteurs structurels
- Les facteurs liés au processus de transformation
- Les facteurs managériaux
- Les facteurs environnementaux

Conditions favorables à l'émergence de la résilience

- Des valeurs partagées
- Des comportements exemplaires à tous les niveaux de l'encadrement
- Un système de management porteur de confiance et d'empathie
- La capacité et la volonté de valoriser les forces et s'appuyer sur les réussites
- Une stratégie claire, bien comprise de tous et déclinée au travers d'objectifs précis
- Des missions et des rôles définis clairement et sans ambiguïté
- Des règles du jeu clairement définies
- Des scénarios de dialogue pertinents à tous les niveaux de la chaine managériale
- Favoriser l'expression des émotions (lieux et temps de parole organisés)
- Travailler à un modèle d'organisation apprenante et bientraitante

- L’identité collective
- La conscience collective
- Le sens (effondrement et perte du sens)
- Représentations (perte de la réalité, des repères, et incertitudes)
- Le choc (tension, confusion c’est ce qui « fait » la crise)

# L’effondrement

Apres le choc se profile une phase qui a tout de l’effondrement . Si elle se prolonge trop l’absence de rebond prend la forme et aboutit à une rupture.

Cet effondrement est le résultat de tensions émotionnelles. Si les ressources et l’énergie se révèlent insuffisantes  pour vivre avec le choc on va vers la colère, la décompensation ou la dépression.

La stagnation s’installe progressivement et crée des conditions propices à la rupture. Les systèmes de resourcement sont déficients, l’effondrement s’amorce et a rupture survient

# La résilience de type 1

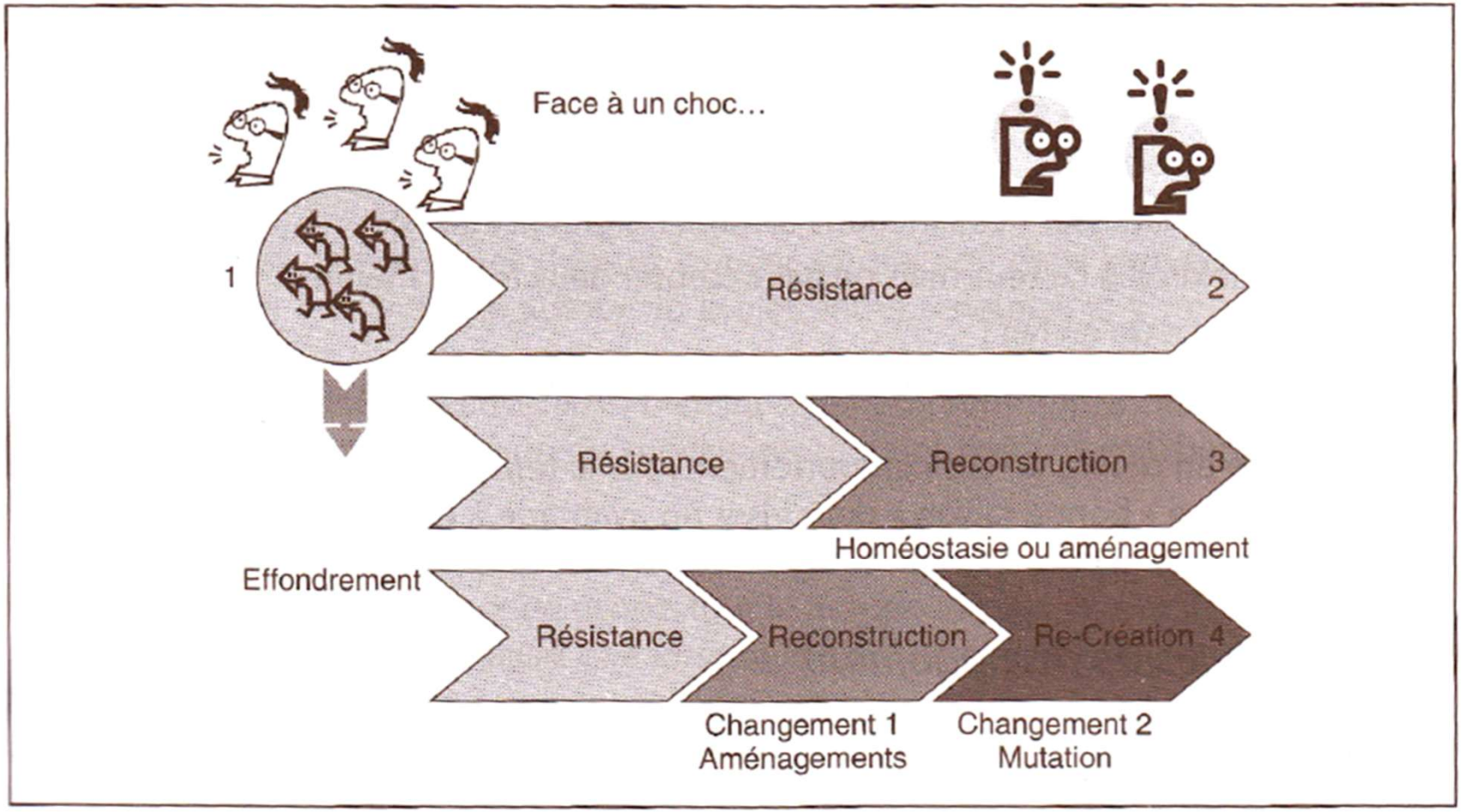
Elle vise à retrouver des configurations et un état d'équilibre antérieur au choc. La perspective des acteurs reste ancrée sur le passé et sur le présent . Les comportements ne sont pas en rupture. Les changements sont absorbés (changement de type 1) mais la **transformation créatrice** ne s'est pas enclenchée. Les grilles de décodage du monde, les modèles mentaux, et les paradigmes des acteurs restent figés. Les acteurs chercher à s' adapter à ce qui leur est imposé sans se l'approprier véritablement en développant à foison des stratégies d'évitement, de contournement ou d'illusions que l'adage « *à défaut d'être honnêtes, soyons irréprochables* » illustre à merveille ! L'organisation met en œuvre un changement mais tout en conservant les mêmes formes, les mêmes schémas, les mêmes modèles, les mêmes logiques de fonctionnement. La performance globale du système et sa capacité de résilience en ressortent souvent amoindrie …

# La résilience de type 2

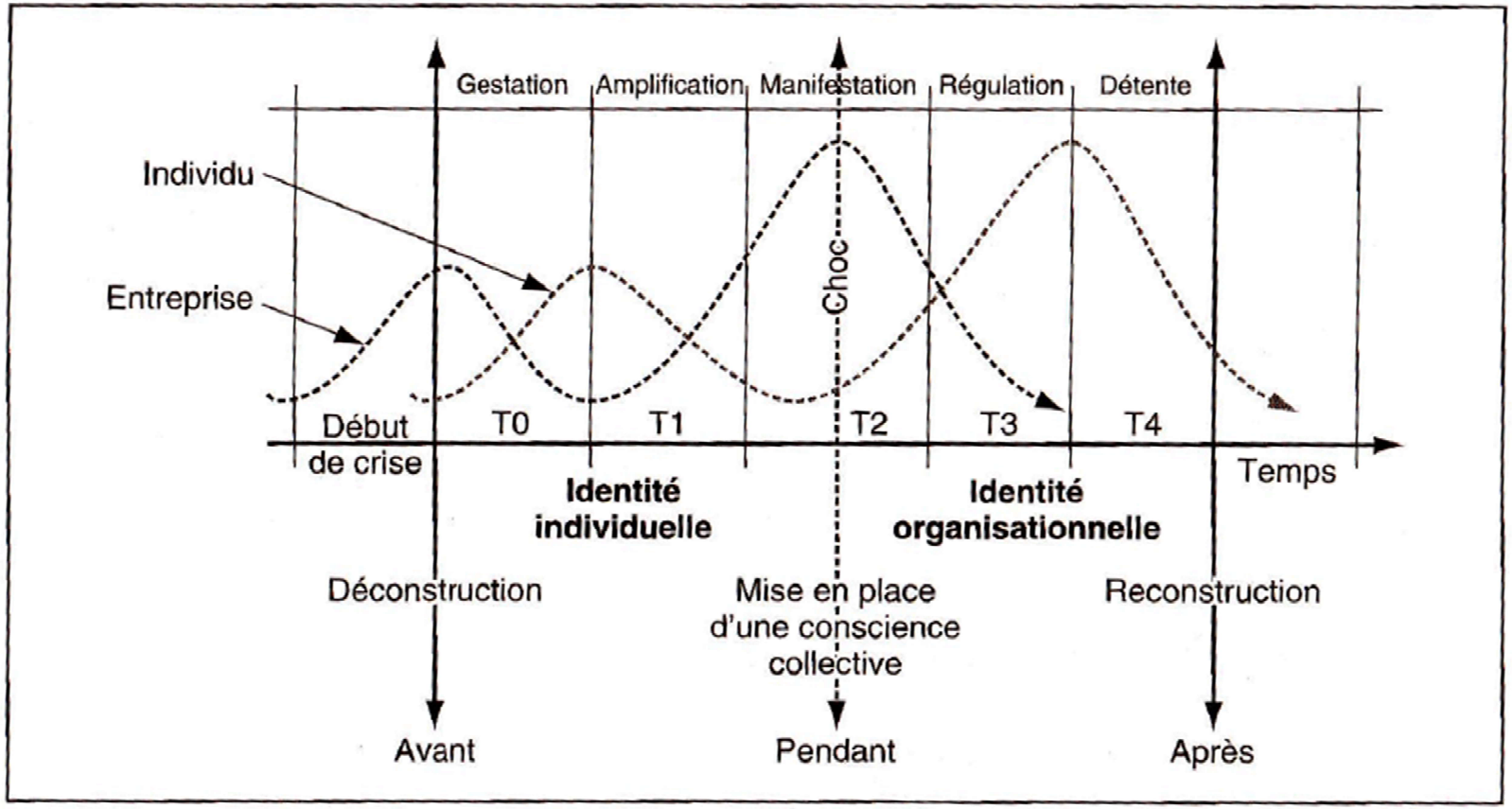
Mobilisation des énergies pour traverser la crise et trouver un nouvel état d'équilibre en rupture avec la situation antérieure. L'organisation et les acteurs transforment leurs cadres de référence fondamentaux et du même coup ses représentations et son système d'interprétation, donc leurs modèles cognitifs (apprentissage cognitifs). Ce type d'apprentissage n'est pas incrémental. Il permet de faire face à des ruptures qui forcent l'organisation à modifier sa manière de penser, de décider et d'agir pour y répondre. Ces apprentissages ouvrent la porte aux pratiques innovantes. Seule la mise ne place des facteurs favorables peuvent permettre à l'organisation d'évoluer en ce sens

## Ce qui caractérise une crise

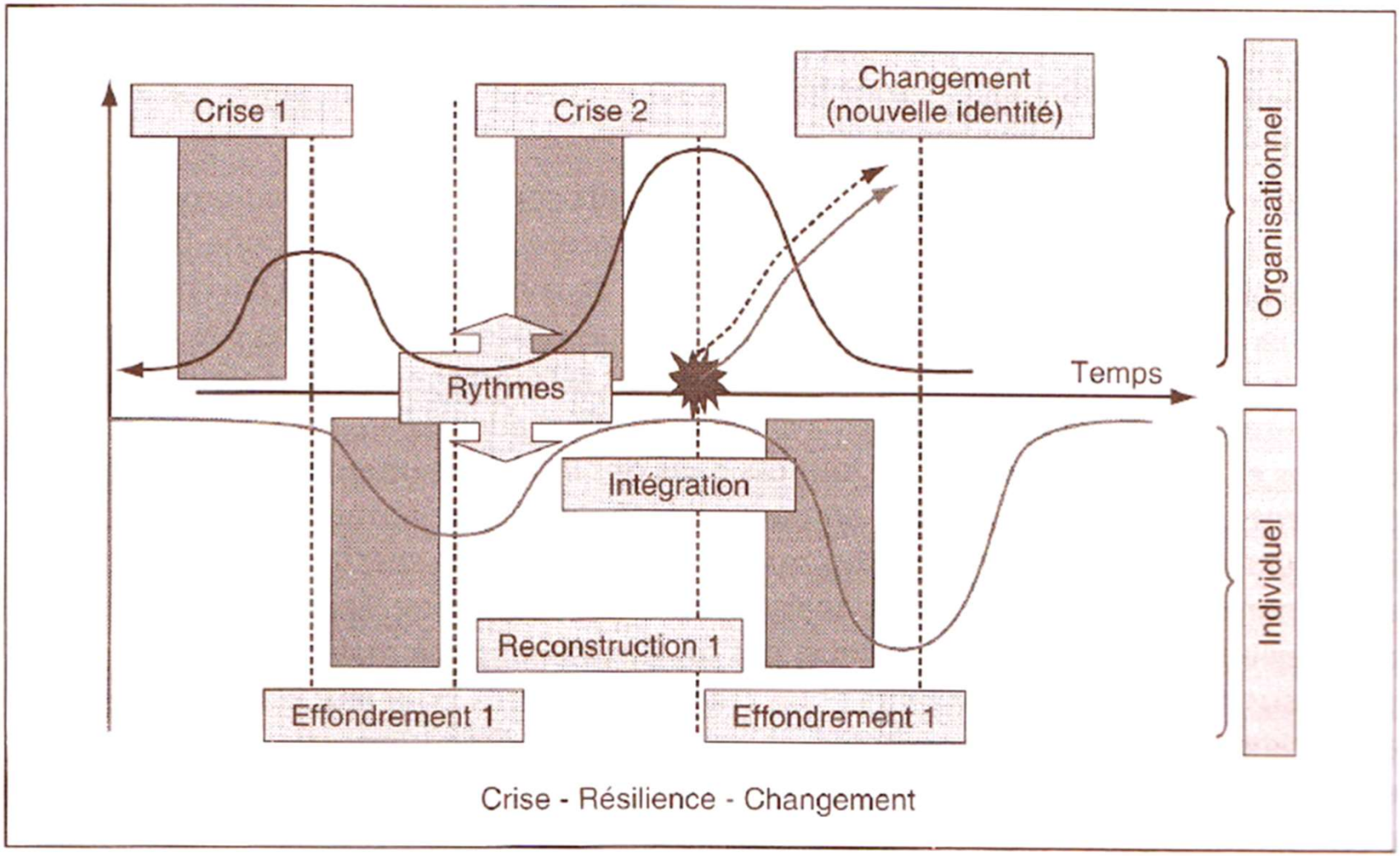
- Un tournant dans un processus d'événements (apparition de déséquilibres)
- La nécessité d'agir apparait de manière pressante (nécessité d'innover)
- Une menace par rapport à des buts, des objectifs ou des acquis
- Une convergence d'événements dont les effets reconfigurent la situation future
- De fortes incertitudes sur l'évaluation de la situation, donc sur les actions possibles
- Une perte de la maitrise des évènements, donc de leurs conséquences et effets
- Une situation d'urgence anxiogène et stressante (comportements pathologiques)
- Un manque criant d'informations pertinentes disponibles (complexité / ambiguïté)
- Un accroissement de la pression du temps (délai court pour réagir)
- L'apparition d'une grande fatigue et de tensions et de conflits entre les acteurs
- Une reconfiguration des relations et des équilibres de pouvoir entre ces acteurs



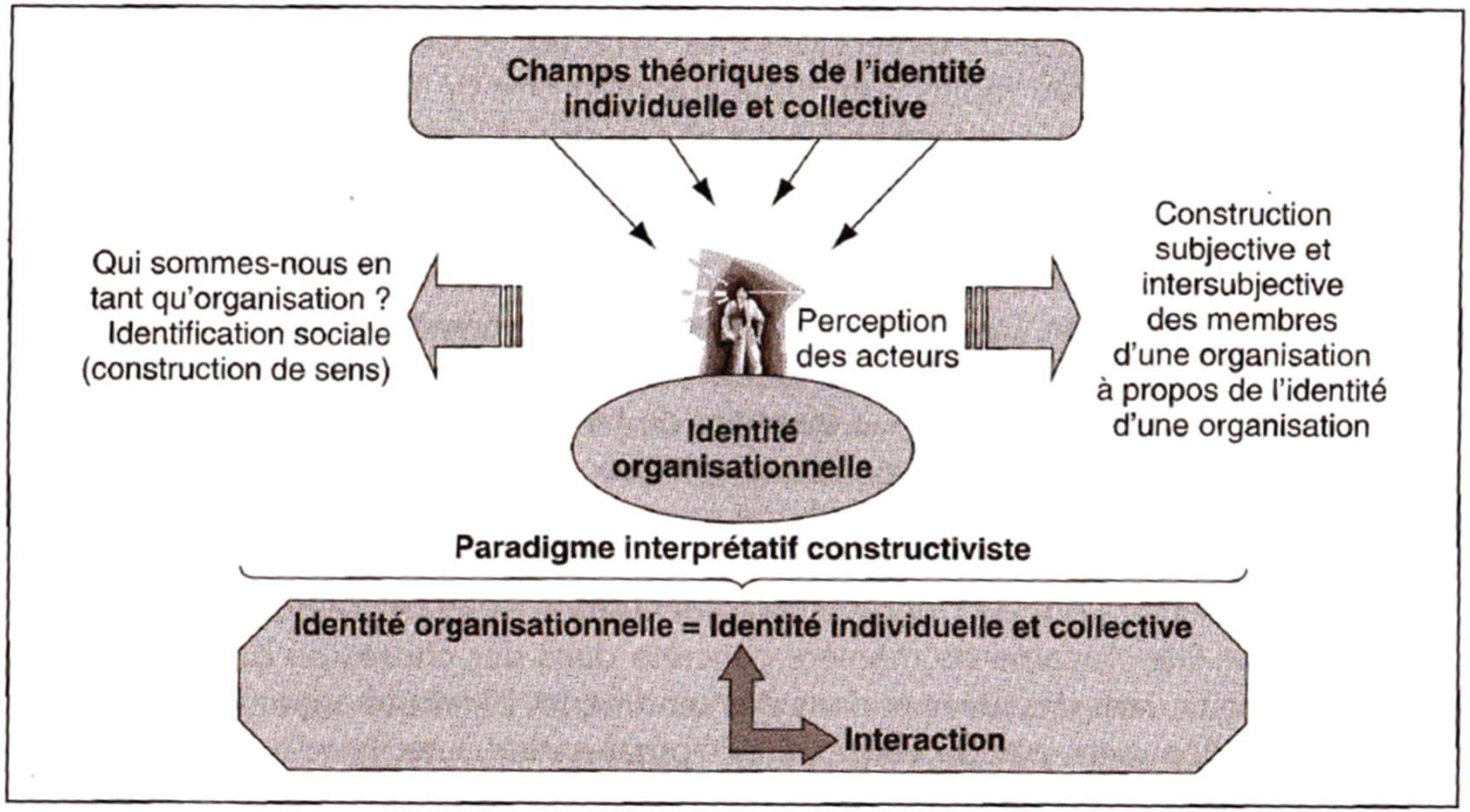

*Source : La Résilience Organisationnelle / Guy KONINCKX et Gilles TENEAU / Editions de Boeck 2010*



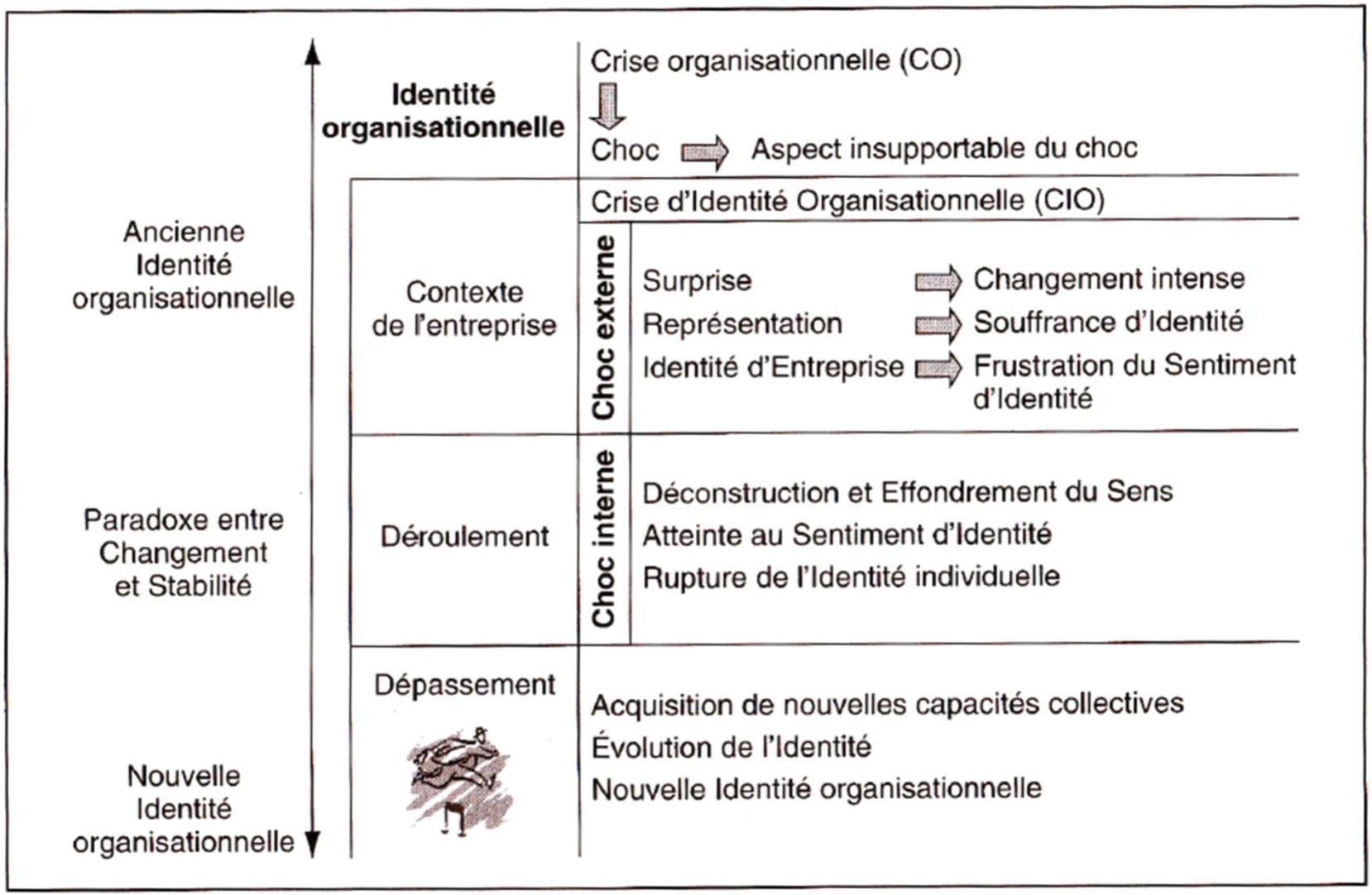

*Source : La Résilience Organisationnelle / Guy KONINCKX et Gilles TENEAU / Editions de Boeck 2010*



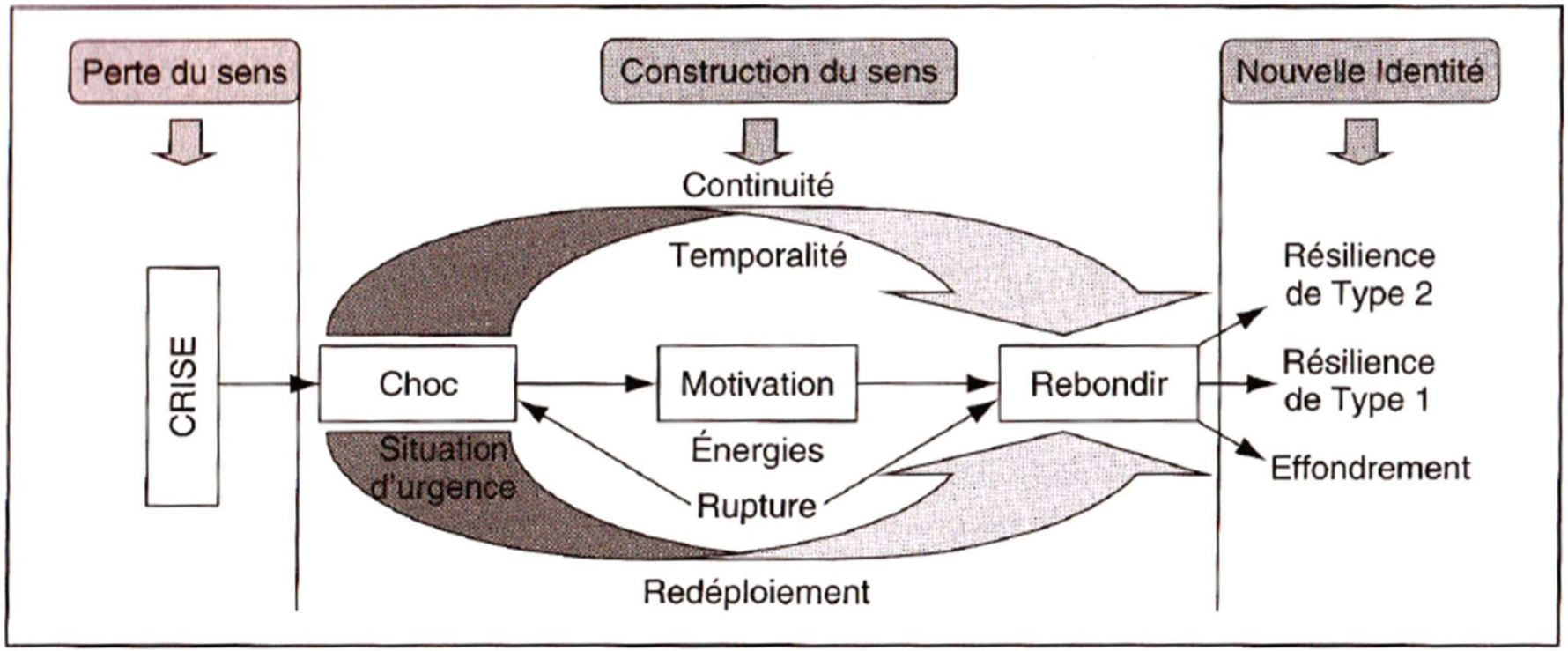

*Source : La Résilience Organisationnelle / Guy KONINCKX et Gilles TENEAU / Editions de Boeck 2010*



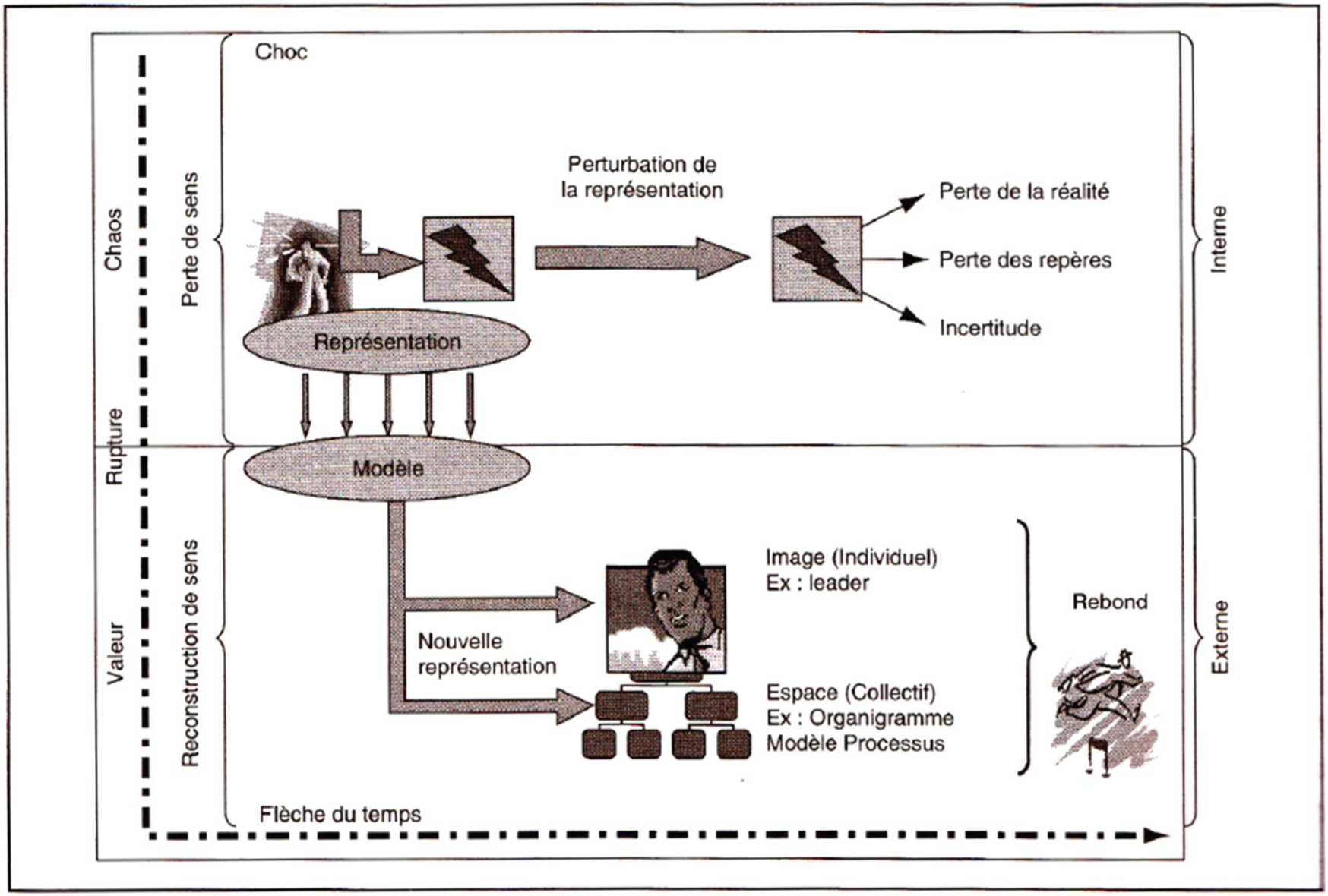

*Source : La Résilience Organisationnelle / Guy KONINCKX et Gilles TENEAU / Editions de Boeck 2010*



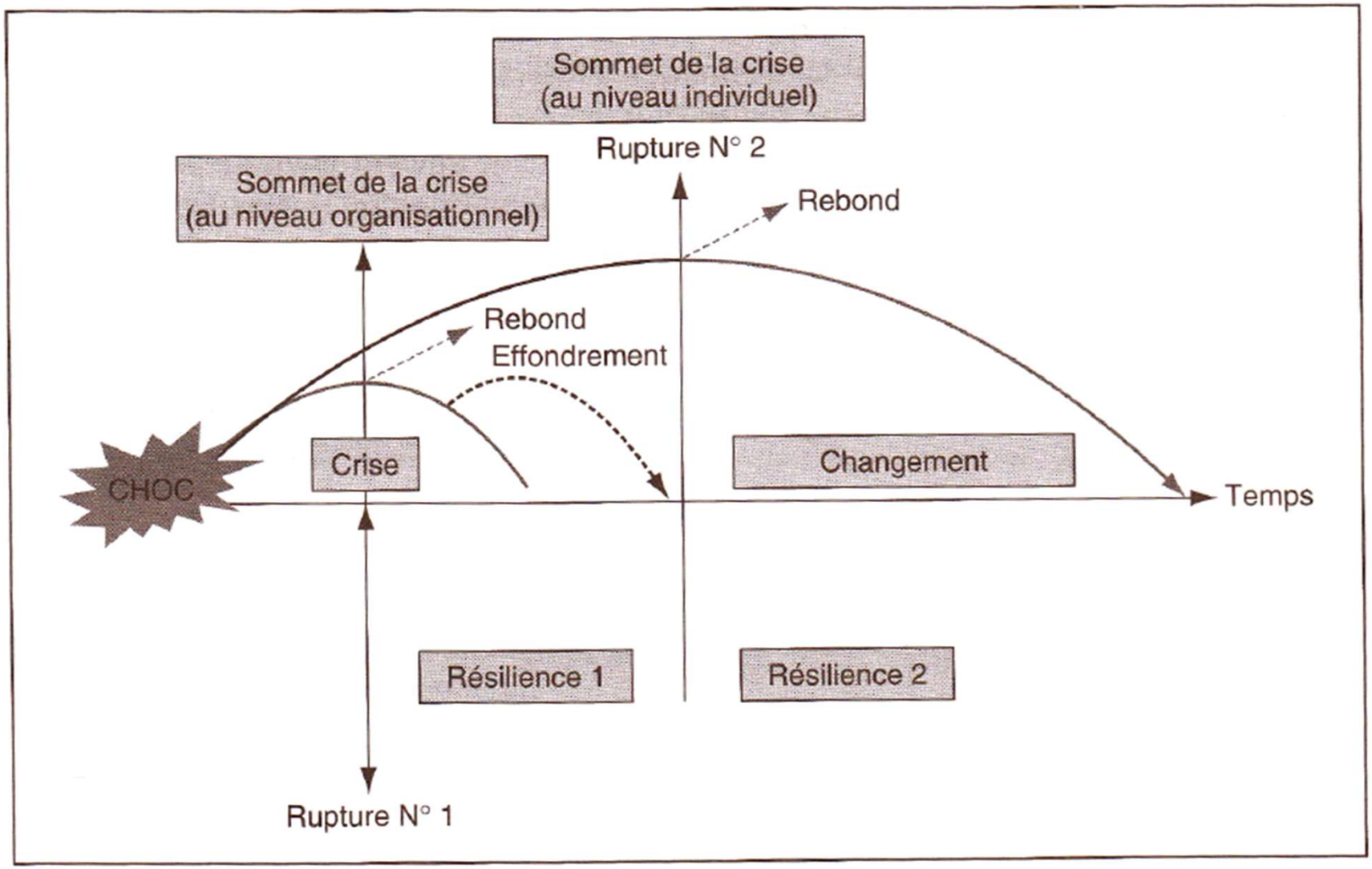

*Source : La Résilience Organisationnelle / Guy KONINCKX et Gilles TENEAU / Editions de Boeck 2010*




*Source : La Résilience Organisationnelle / Guy KONINCKX et Gilles TENEAU / Editions de Boeck 2010*

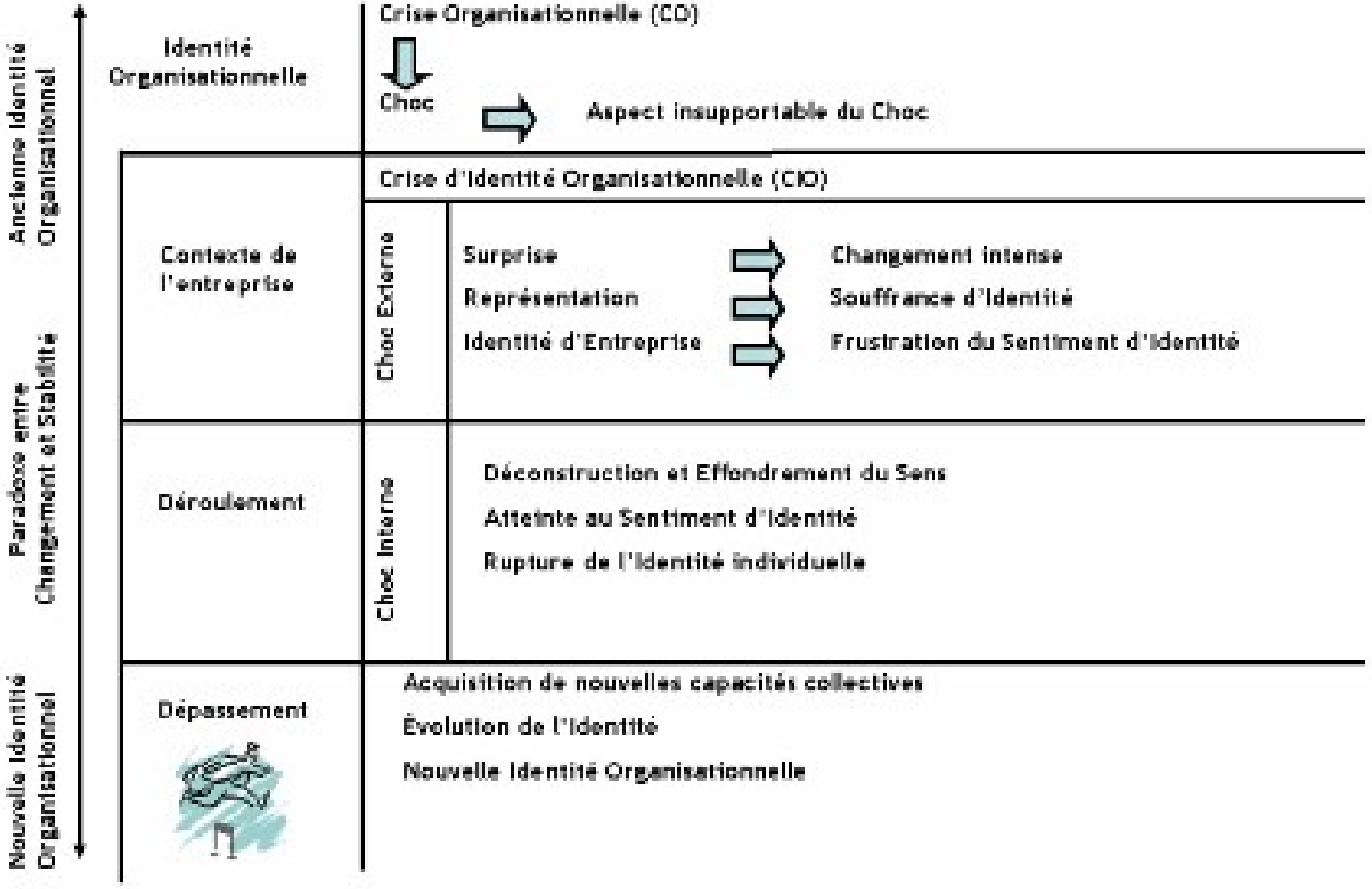


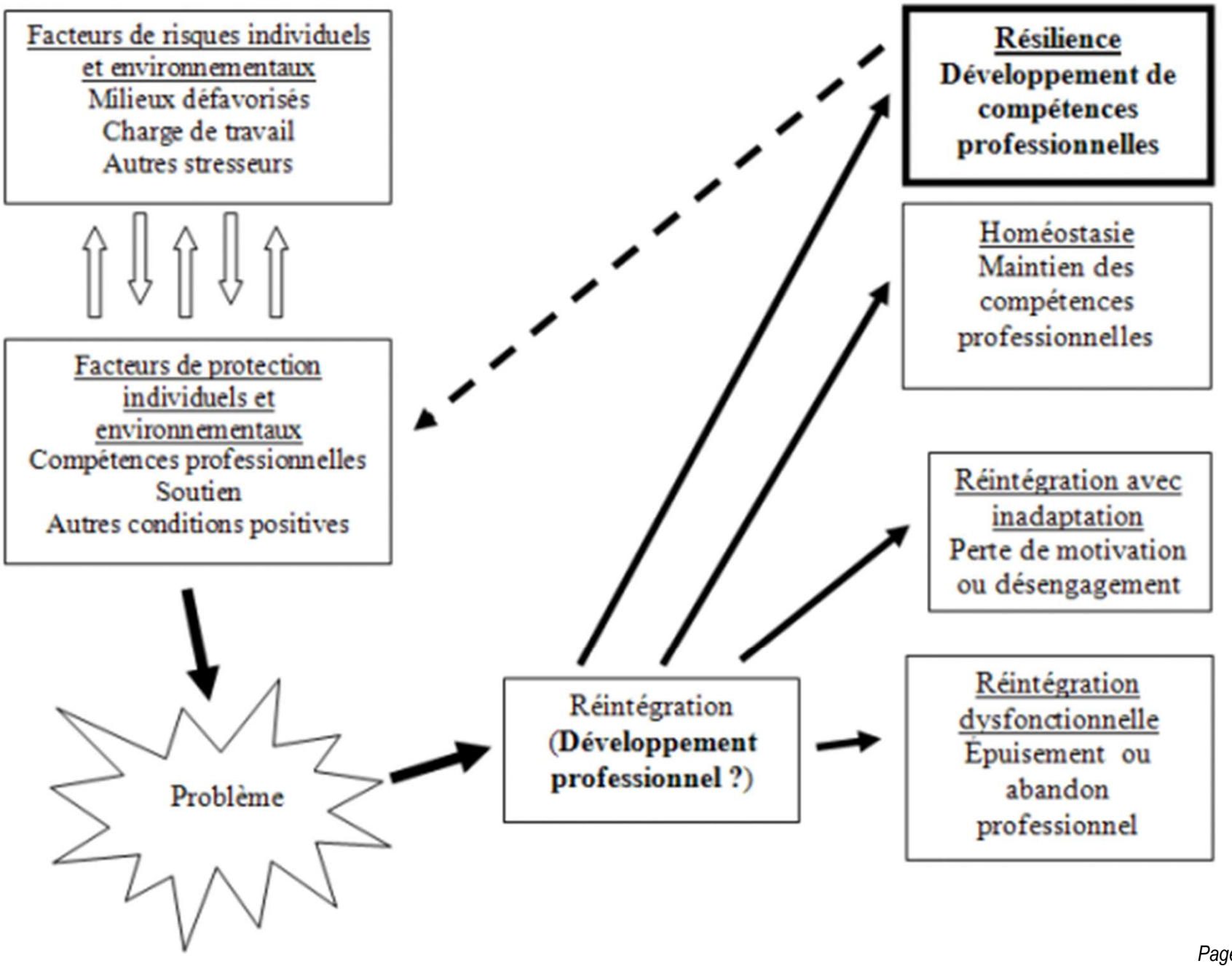

*Source : La Résilience Organisationnelle / Guy KONINCKX et Gilles TENEAU / Editions de Boeck 2010*




*Source : La Résilience Organisationnelle / Guy KONINCKX et Gilles TENEAU / Editions de Boeck 2010*

# Crise d'identité organisationnelle



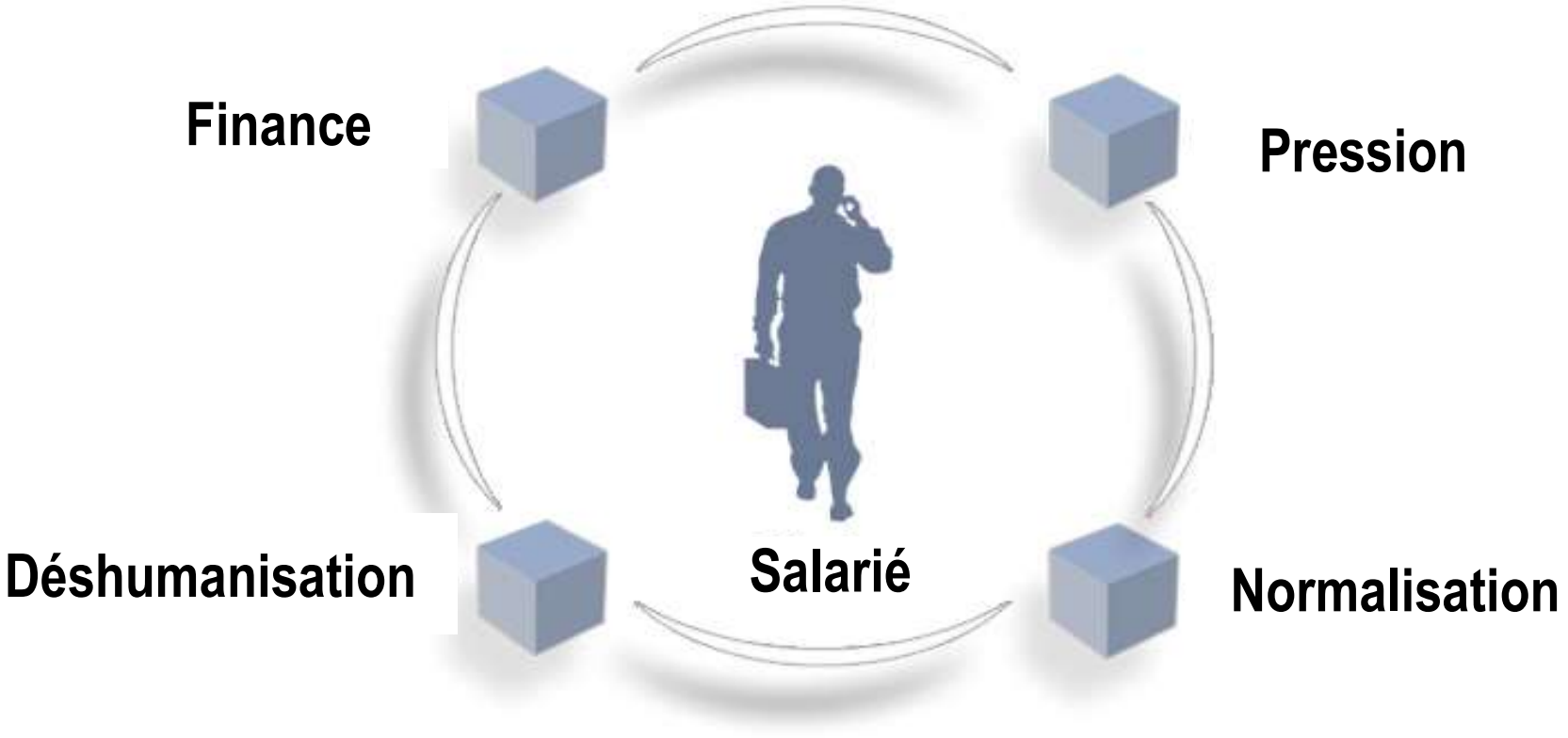

Facteurs de risques individuels et environnementaux
Milieux défavorisés
Charge de travail
Autres stresseurs
Facteurs de protection individuels et environnementaux
Compétences professionnelles
Soutien
Autres conditions positives
Problème
Réintégration (Développement professionnel ?)
Résilience
Développement de compétences professionnelles
Homéostasie
Maintien des compétences professionnelles
Réintégration avec inadaptation
Perte de motivation ou désengagement
Réintégration dysfonctionnelle
Épuisement ou abandon professionnel

# Conclusion ...

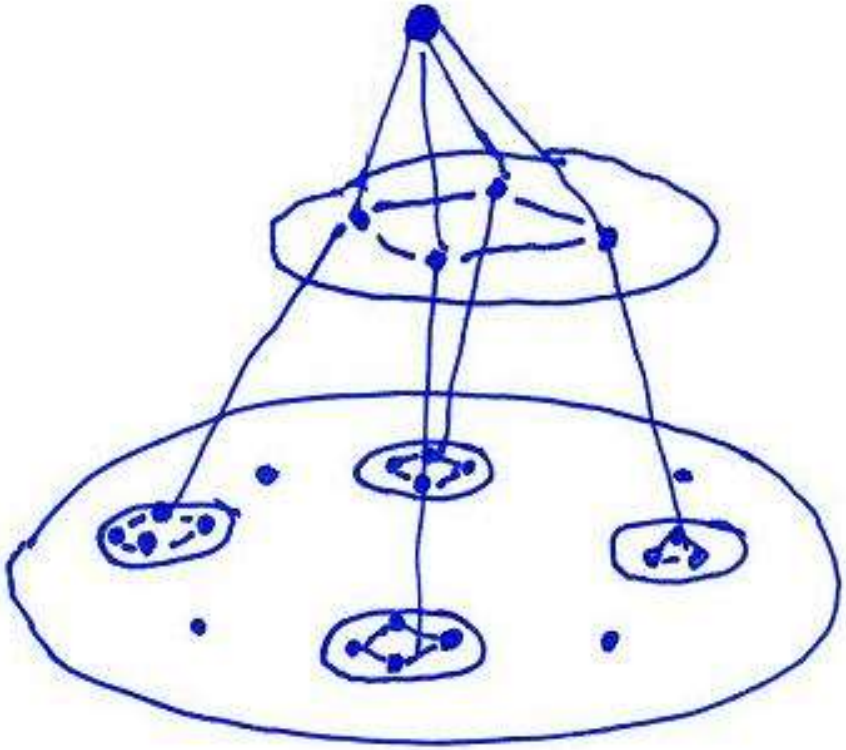
# LES CINQ SENTIMENTS LE PLUS SOUVENT RESSENTIS PAR LES COLLABORATEURS DANS LES ORGANISATIONS ACTUELLES

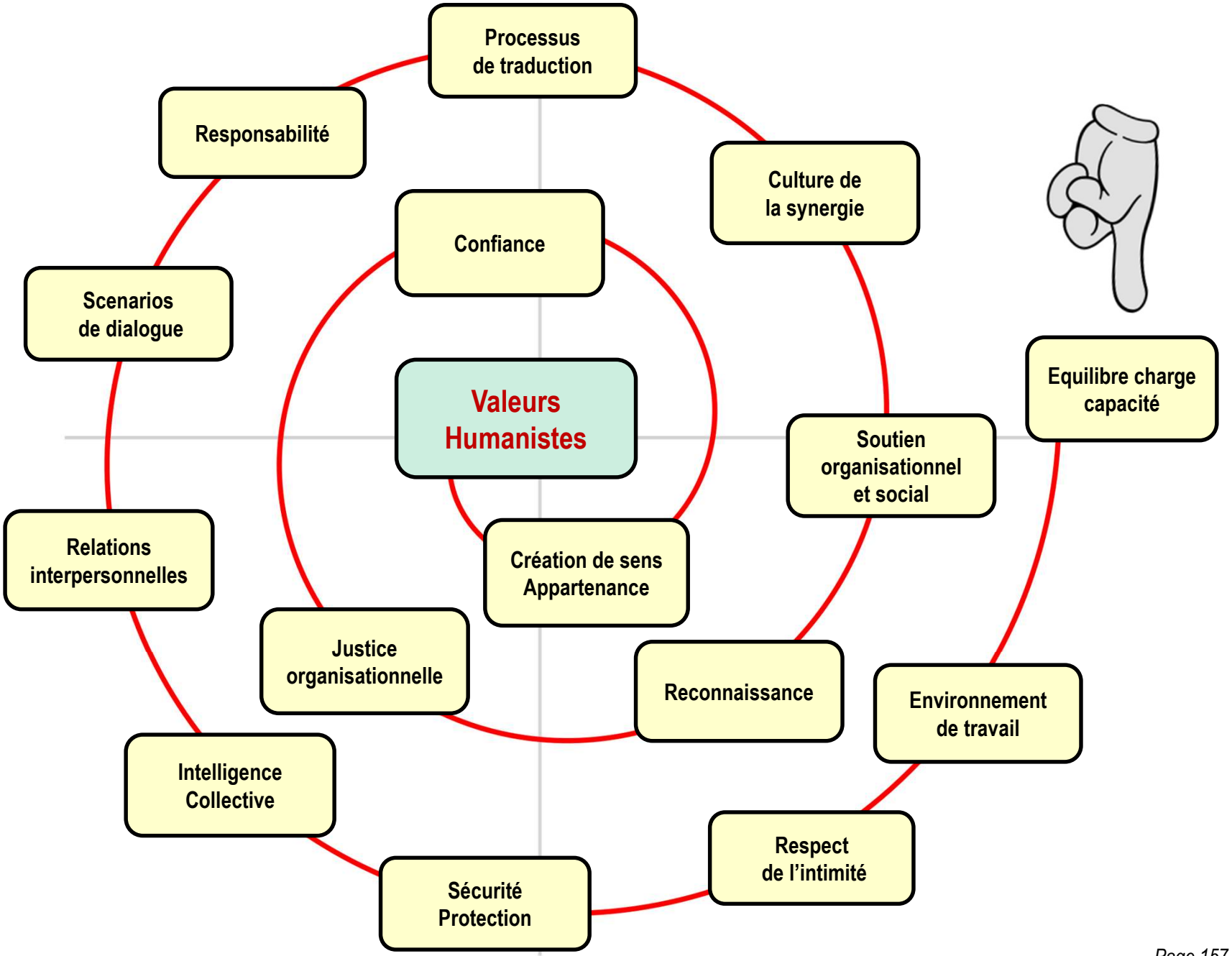
**Frustration**
**Epuisement**
**Inquiétude**
**Injustice**
**Incompétence**

# La spirale du désengagement



Les règles de gouvernance doivent alors imposer
des systèmes managériaux conçus et animés
en intégrant des « ***normes anti-sismiques*** » !




Processus
de traduction
Responsabilité
Culture de
la synergie
Confiance
Scenarios
de dialogue
Valeurs
Humanistes
Equilibre charge
capacité
Soutien
organisationnel
et social
Relations
interpersonnelles
Création de sens
Appartenance
Justice
organisationnelle
Reconnaissance
Environnement
de travail
Intelligence
Collective
Respect
de l'intimité
Sécurité
Protection

# Bibliographie