



# Résilience

La box ressource pour améliorer la santé psychique

Bruno Guscioni, conseiller en prévention, Suva

 **GF Health**  
Take care of your well-being

**suva**

# Qu'est-ce qu'est la résilience au travail selon vous



## Quel est le lien avec la résilience ?



Source: centre de résilience suisse, 2024

## Evolution de quelques concepts en lien avec la santé

- 1946: **Définition de la santé positive selon l'OMS basée sur le modèle bio-psycho-social**: « un état de complet bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité »
- 1966 Lazarus **Psychological Stress and the Coping Process** = stratégies d'adaptation suite à du stress
- 1970-80 Aaron Antonovsky : **salutogénèse avec la notion de ressources** (le sentiment de cohérence) en opposition à la pathogénèse
- Années 70 Cassel: importance aussi du **soutien social dans la réduction du stress**
- 1982 Modèle du stress de Karasek qui introduit en plus de l'**autonomie décisionnelle (contrôle) le soutien social comme facteur protecteur contre le stress**
- Années 2000 Seligman **psychologie positive avec le modèle PERMA**: **émotions** positives, engagement, relations, sens, accomplissement comme base pour atteindre le bonheur

**Et aussi différents concepts de management** : satisfaction – engagement, blake mouton orientation collaborateurs, management promoteur de la santé (estime reconnaissance valorisation, exemplarité,.....)

-> management humain <https://www.unige.ch/formcont/cours/casmh>

# Evolution du concept de résilience

- Norman Garmezy et Michael Rutter dans l'ouvrage collectif « **Stress Coping and Development in Children** », en 1983
- Publication en 1984 des résultats de **l'étude longitudinale** d'Emmy Werner sur des enfants risque (depuis 1955 à Kauai)
  - 1/3 des enfants à risque se développent normalement
  - **Facteurs protecteurs à 3 niveaux**: individuels, entourage familial et affectif, relations sociales
- La question de la **résilience après des traumatismes** a été étudiée depuis les années 90 et notamment propagée par Boris Cyrulnik qui parle de **«néo-développement après le fracas traumatique»** - «transformation»
- La résilience est également vue comme **un processus** entre l'individu et l'environnement
- En 2000 des **protocoles d'aide et de stimulation** des processus de résilience chez des individus, des familles ou des groupes en difficulté sont développés
- La résilience sort du domaine psychiatrique et des modèles de **promotion de la résilience à but préventif** font maintenant leur apparition **dans le domaine socio-éducatif et le monde professionnel.**
- Les neuro-sciences (neuro-bio et neuro-psy) complètent la compréhension de la résilience et ses outils – «plasticité du cerveau»



Le *kintsugi* (金継ぎ?, « jointure en or ») ou *kintsukuroi* (金繕い?, « réparation en or ») est une méthode japonaise de réparation des porcelaines ou céramiques brisées au moyen de laque saupoudrée de poudre d'or<sup>1,2</sup>. Philosophiquement, c'est reconnaître la brisure et la réparation comme faisant partie de l'histoire de l'objet, plutôt que la dissimuler.

Source: wikipedia

## La résilience est le système immunitaire du psychisme des individus

«La résilience est la capacité à gérer les crises tout au long du cycle de la vie et les défis du quotidien en recourant à des ressources personnelles et sociales et à s'en servir comme opportunité de développement.»

Source: Rosmarie Welter-Enderlin, 2006

## Résilience permet aux entreprises de prospérer dans un monde en constante mutation

« La résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à résister, absorber, récupérer et s'adapter aux perturbations impactant son activité dans un environnement en constante évolution et de plus en plus complexe pour lui permettre de réaliser ses objectifs, de rebondir et de prospérer »

ISO, 2017



# Un modèle de résilience organisationnelle



- Leadership**  
 Strong crisis leadership to provide good management and decision making during times of crisis, as well as continuous evaluation of strategies and work programs against organisational goals.
- Staff engagement**  
 The engagement and involvement of staff who understand the link between their own work, the organisation's resilience, and its long term success. Staff are empowered and use their skills to solve problems.
- Situation awareness**  
 Staff are encouraged to be vigilant about the organisation, its performance and potential problems. Staff are rewarded for sharing good and bad news about the organisation including early warning signals and these are quickly reported to organisational leaders.
- Decision making**  
 Staff have the appropriate authority to make decisions related to their work and authority is clearly delegated to enable a crisis response. Highly skilled staff are involved, or are able to make, decisions where their specific knowledge adds significant value, or where their involvement will aid implementation.

- Effective partnerships**  
 An understanding of the relationships and resources the organisation might need to access from other organisations during a crisis, and planning and management to ensure this access.
- Leveraging knowledge**  
 Critical information is stored in a number of formats and locations and staff have access to expert opinions when needed. Roles are shared and staff are trained so that someone will always be able to fill key roles.
- Breaking silos**  
 Communication and collaboration within and between organisations to enable innovation, shared understanding, and common purpose.
- Internal resources**  
 The management and mobilisation of the organisation's resources to ensure its ability to operate during business as usual, as well as being able to provide the extra capacity required during a crisis.

- Unity of purpose**  
 An organisation wide awareness of what the organisation's priorities would be following a crisis, clearly defined at the organisation level, as well as an understanding of the organisation's minimum operating requirements.
- Proactive posture**  
 A strategic and behavioural readiness to respond to early warning signals of change in the organisation's internal and external environment before they escalate into crisis.
- Planning strategies**  
 The development and evaluation of plans and strategies to manage vulnerabilities in relation to the business environment and its stakeholders.
- Stress testing plans**  
 The participation of staff in simulations or scenarios designed to practice response arrangements and validate plans.

## Innovation and creativity

Staff are encouraged and rewarded for using their knowledge in novel ways to solve new and existing problems, and for utilising innovative and creative approaches to developing solutions.

<https://sites.hslu.ch/crealab/der-check-zur-organisationalen-resilienz-ist-da/>

<https://www.resorgs.org.nz/about-resorgs/what-is-organisational-resilience/>

## ISO/AWI 22316

Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes

### Under development

Drafting has started.

← Will replace ISO 22316:2017

# Les différents niveaux d'intervention de la GSE et de la résilience en entreprise

## INDIVIDU



### Résilience individuelle

Surfer sereinement sur les vagues du quotidien.

## COMMUNICATION



### Des équipes résilientes

Travailler ensemble pour être fort et en bonne santé.

## ORGANISATION



### Résilience organisationnelle

Promouvoir des cultures et des structures adaptables.



# Modèles de résilience individuelle



HSLU 2024, les 7 piliers de la résilience selon Ursula Nuber



Source: centre de résilience suisse, 2024

# Les «compétences» de résilience

- **Régulation des émotions**
- **Contrôle de l'impulsivité**
- **Réflexion sur soi**
- **Optimisme**
- **Auto-efficacité**
- **Concentration sur des objectif**
- **Empathie**

Source: Resilienz – Neue Arbeitsbedingungen erfordern neue Fähigkeiten, Julia Scharnhorst, 2008

# Le bonheur dépend de nous

- 10% circonstances extérieures
- 50% héréditaire (prédisposition)
- 40% influençable -> attitude – pensées - comportement

Source: iga.Fakten11 selon Lyubomirsky, 2008

## La résilience ça s'entraîne !

- L'évaluation d'une situation stressante est centrale. Une évaluation positive permet de prévenir les maladies liées au stress (Positive Appraisal Style Theory Of Resilience)
- La résilience est basée sur le développement des ressources
- La résilience est un processus et se développe par l'interaction avec les autres et l'environnement

Source: Raffael Kalisch, Der resiliente Mensch, Piper Verlag GmbH, München 2020

# Facteurs de résilience dans la box ressources Suva





## Cartes de la Box Ressources

| Identifier et gérer ou réduire les situations stressantes | Renforcer ses ressources | Réévaluer les situations stressantes et ses propres possibilités | Réduire les symptômes du stress           |
|---|--------------------------|--|---|
| En mode avion   | S'activer                | Apprendre l'optimisme  | Bouton on-off                             |
| Corbeille des choses à faire                              | Développer la gratitude  | Questions quotidiennes   | Le bonheur par les oreilles               |
| S'acquitter de tâches désagréables                        | Ma prochaine lecture     | Pas besoin d'être parfait  | Programmer des pauses actives chaque jour |
| Dire non  | Écouter des podcasts     | Trouver du positif dans le négatif                               | Respirer pour se détendre                 |
| Réduire les interruptions de travail                      | Mes points forts         | Du driver à l'antidote   | Intégrer l'exercice physique au quotidien |
| Abandonner ce qui appartient au passé                     | Savoir communiquer       |  | Bain de forêt                             |
| Réaliser des souhaits                                     | M'épanouir dans la vie   |  |   |
| Prendre de bonnes décisions                               | Entretenir les relations |  |   |
| Demander de l'aide  |                          |  |   |
|   |                          |  |   |
| Eléments des modèles de résilience                        |                          | Facteurs individuels   |   |
| Optimisme   | Abandon rôle victime     | Régulation des émotions  | Réflexion sur soi                         |
| Acceptation   | Prise de responsabilité  | Contrôle de l'impulsivité (stress)                               | Auto-efficacité                           |
| Orientation solution                                      | Orientation réseau       | Concentration sur des objectifs                                  | Empathie                                  |
| Orientation vers le futur                                 |                          | Humour   |   |
| Créativité  | Pleine conscience        |  |   |

# Résilience organisationnelle chez +GF+

Becoming better every day – since 1802



English Contact

[Our Solutions](#) [Newsroom](#) [Investors](#) [Careers](#) [Sustainability](#) [Company](#)



## Stronger Than Any Crisis

Political insecurity, global economic collapse, wartime hardship: GF has weathered several crises in its more than 200-year history – with courage, solidarity, and determination.

Immédiatement après la Seconde Guerre mondiale, le directeur général de l'époque, Ernst Müller, a chargé les collaborateurs de rassembler des documents sur la gestion des années de crise passées dans les archives de l'usine – afin de consigner des enseignements importants pour l'avenir

Grâce à sa solidarité et à sa cohésion, GF a traversé avec succès de nombreuses périodes de crise au cours de sa longue histoire. Voici quatre d'entre elles: la création dans les temps incertains du début du XIXe siècle, la situation précaire après la Première Guerre mondiale, la Grande Dépression au début des années 1930 et la période post-Seconde Guerre mondiale.

# Résilience organisationnelle chez +GF+

## 3 valeurs de la stratégie 2025

- Performance: excellence et rapidité
- Learning: ouverture à la nouveauté
  - Courage d'emprunter de nouveaux chemins
  - Dépasser la pensée en «silos»
  - Apprendre des meilleurs
  - Faire des erreurs est okay, si on en tire les enseignements et partage les expériences
- Caring: nous faisons tous partie d'une équipe
  - Caring-culture: soutien, confiance, collégialité
  - Nous avons besoin de teamplayer





# Résilience organisationnelle chez +GF+

## Formation du management

- Lunch roundtable
  - Echange d'expérience et réseautage
  - Thème 2023: Burn-on
    - Gestion du stress
    - Facteurs de charge et ressources des cadres
    - Stratégies personnelle
- Atelier «regarde et ne détourne pas les yeux»
  - Formation aux «entretiens de santé»
    - Signes avant coureurs
    - Communication



# Résilience organisationnelle chez +GF+

## Programme de GSE

- Label FWS depuis 2023
- GF Health
  - Bike to Work, Ergoffice, Yoga, Pilates, participation abonnements sport
  - Safety Event: santé psychique – en parler, formation travail par équipe
- Gestion des absences
- Service de soutien pour les collaborateurs
  - Conseils dans les domaines:
    - Problèmes relationnels à la place de travail
    - Droit et assurances sociales, retraite
    - Problèmes personnels: santé, financier social, admin.





# Résilience organisationnelle chez +GF+

- **MyPD@GF** (MyPerformanceDevelopment@GF)
  - Evaluation des valeurs (caring, learning and performance)
  - Evaluation des objectifs
- **MyNextBigStep@GF**
  - Programme de développement
  - Annonce directement par les collaborateurs
  - Soutient du processus par les cadres



## Travail de groupe

Comment pourriez-vous développer la  
resilience dans vos entreprise ?





# Save the date

**1<sup>er</sup> CONGRÈS FORUM GSE ROMAND**  
**25 MARS 2025, 13:00-19:00**  
**Lausanne**

**Santé au travail 2025 : enjeux et perspectives**

 **Forum GSE  
Romandie**

**Forum GSE Romandie**  
Gestion de la santé en entreprise

T : +41 21 545 10 57  
infos@forumgseromandie.ch  
www.forumgseromandie.ch

 **GF Health**  
Take care of your well-being

**suva**