



Chronologie des modèles de la résilience organisationnelle

Symposium international de la résilience

21 octobre 2019 à Université de Bologne

GILLES TENEAU

Gilles_teneau@yahoo.fr

Association CIRERO Centre d'Ingénierie et de REcherche en Résilience Organisationnelle

L'étude et la recherche sur
la résilience appliquée au
sein d'organisation

La publication d'articles et
d'ouvrages à comité de
lecture

La participation à des
conférences, séminaires,
colloques

Site Web :
[www.resilience-
organisationnelle.com](http://www.resilience-organisationnelle.com)



www.resilience-organisationnelle.com

Rechercher

Home Vie de l'association Membre Les résiliences Nos partenaires Publication Formation

Bienvenue sur notre nouveau site web

L'objectif de l'association CIRERO est de fédérer des chercheurs et praticiens de la résilience appliquée aux organisations. Son adhésion est libre sous validation du bureau. Vous trouverez tous les renseignements sur notre association et ses activités : pour mieux comprendre ce que nous faisons et surtout ce que nous pouvons faire pour vous. Ce site vous permettra de mieux nous connaître et de nous contacter à tout moment, dès lors que vous aimeriez recevoir plus d'informations. Je vous souhaite une bonne promenade sur notre site.

Vous trouverez sur cette page d'accueil les nouveautés : actualités, publications, formations

Gilles Teneau - Webmaster du site et président de CIRERO

Définition de la résilience organisationnelle

La RO comme élément centrale d'une multitude d'aspect de la résilience en tant qu'objet frontière, apport du cycle de vie de la résilience, l'avant, le pendant et l'après, articulation et mise en dialogue.

Comment les organisations peuvent s'adapter et faire face à un monde en turbulence ?

Des outils de mesures de la résilience organisationnelle peuvent saisir les moments de rebond d'une organisation

Selon le moment du cycle de vie de la crise (avant, pendant ou après) les stratégies d'intervention sont différentes.

Bref historique

Plusieurs outils ont été développés depuis la fin des années 2000, toutefois la majorité d'entre eux correspondent à des outils utilisés en résilience environnementale, en résilience des systèmes, en résilience psychologique ou en résilience ingénierie.

Nous trouvons assez peu d'outils propre à la résilience organisationnelle. Les plus intéressants sont le ROR développés par Mc Manus puis amélioré par les équipes du Resilient Organisation ; l'ORPS développé par Somers ; le Herringbone resilience model développé par Gibson et Tarrant ; le MSP de l'OSCQP; le 6C; le Resilience Map

Voir la suite d'outils (SRS, MIC et MIRO) développés par CIRERO.

ROR – USA/ Nouvelle Zélande (Relative Overall Resilience)

Mc Manus 2008

Le ROR a été amélioré par Lee, Vargo, Seville en 2013

Facteurs

Sensibilisation à la
situation

Gestion des
vulnérabilités clés
Capacité
d'adaptation

Culture
organisationnelle

Leadership et
propriétaire de la
gestion des crises

Gestion de la
vulnérabilité et de
la robustesse des
stratégies

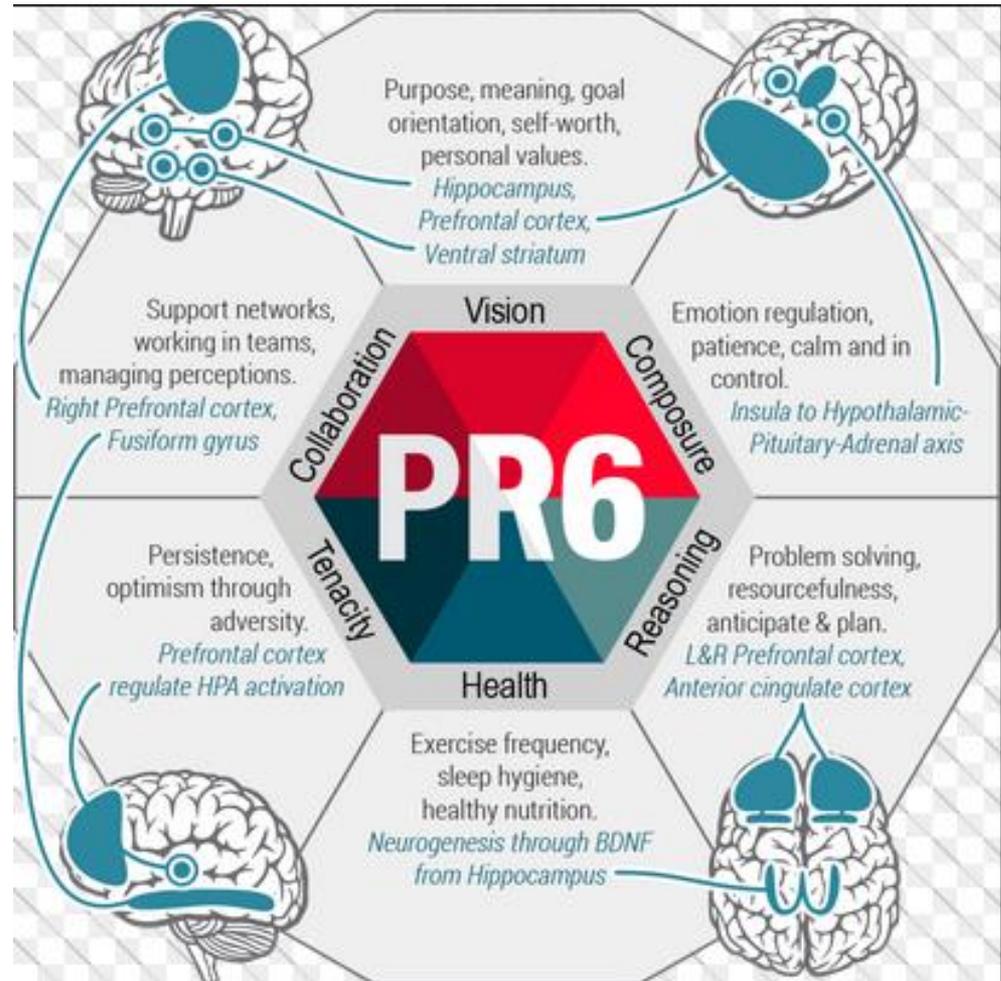
Contrôle et
analyse de la
vulnérabilité

Développement et
prise de décision

Innovation et
créativité

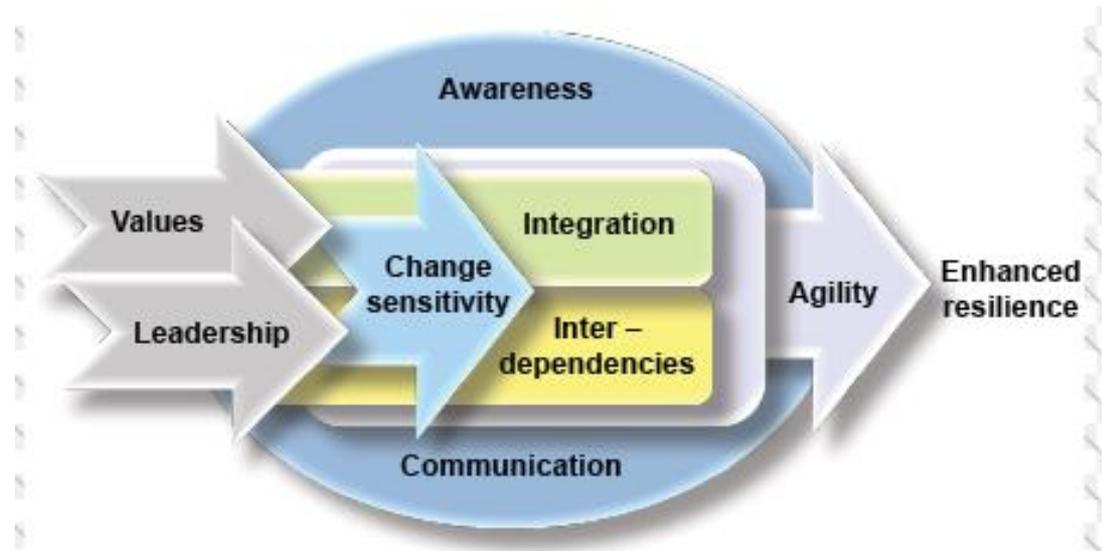
Organisational Resilience Potential Scale (ORPS)

- Somers (2009) extended Mallak's (1998)
- En complément des apports de Mallak, Somers inclus les indicateurs de décision, de centralisation, de connectivité, de continuité, de planification.



The Herringbone resilience model - USA

- Gibson et Tarrant (2010)
- Ce modèle incorpore plusieurs facteurs concernant la résilience organisationnelle (gouvernance, risque, BCM, culture, valeur, stress)



MSP - Canada

Ce modèle se base sur les travaux de William Pinel (2009) de Jean-Yves Pairet (2009) et du Centre risque & performance.

Le Québec a lancé en 2008 une démarche gouvernementale visant à accroître la résilience de ses systèmes essentiels (MSP, 2009) qui vise à maintenir ou à rétablir le fonctionnement des systèmes essentiels à un niveau de fonctionnement acceptable malgré des défaillances qui pourraient survenir.

L'objectif est de consolider la théorie sur la résilience organisationnelle, établir une terminologie commune et développer une méthodologie d'évaluation de la résilience.

6C ou 6ZRI (zone indicateur de résilience) Suisse

- Baitan (2015)

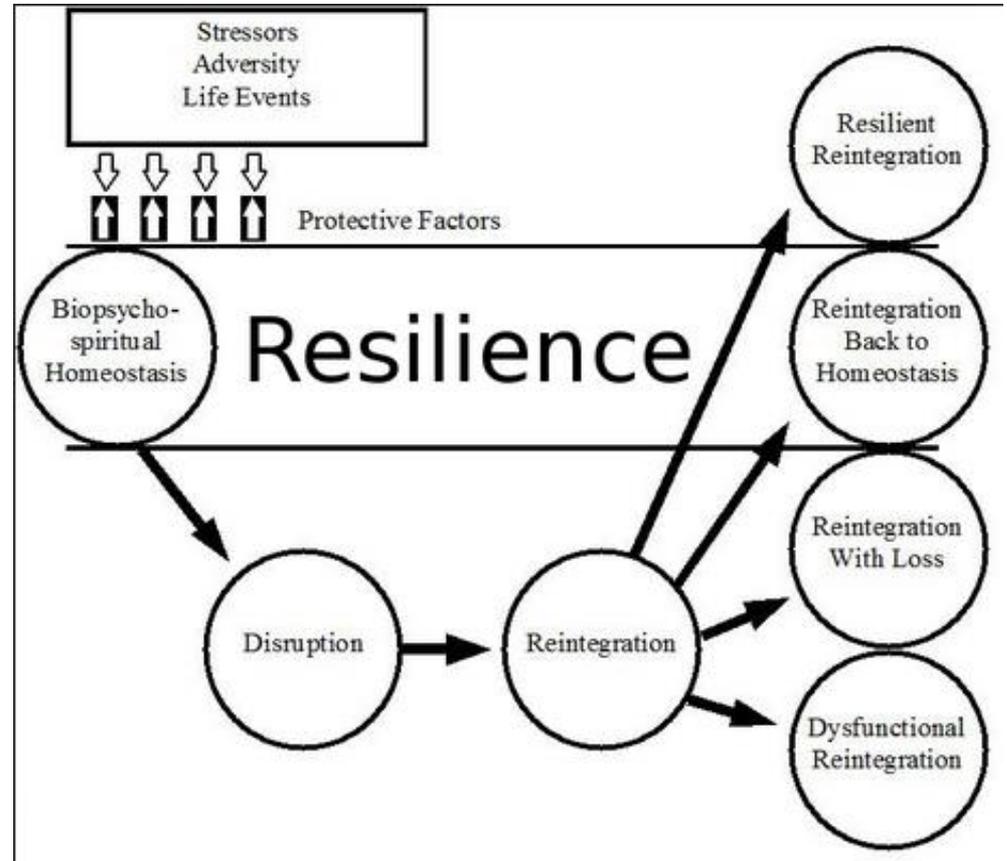
Les 6 C :

- Cadence
- Coping
- Connaissance
- Communication
- Compétence
- Conduite du chgt



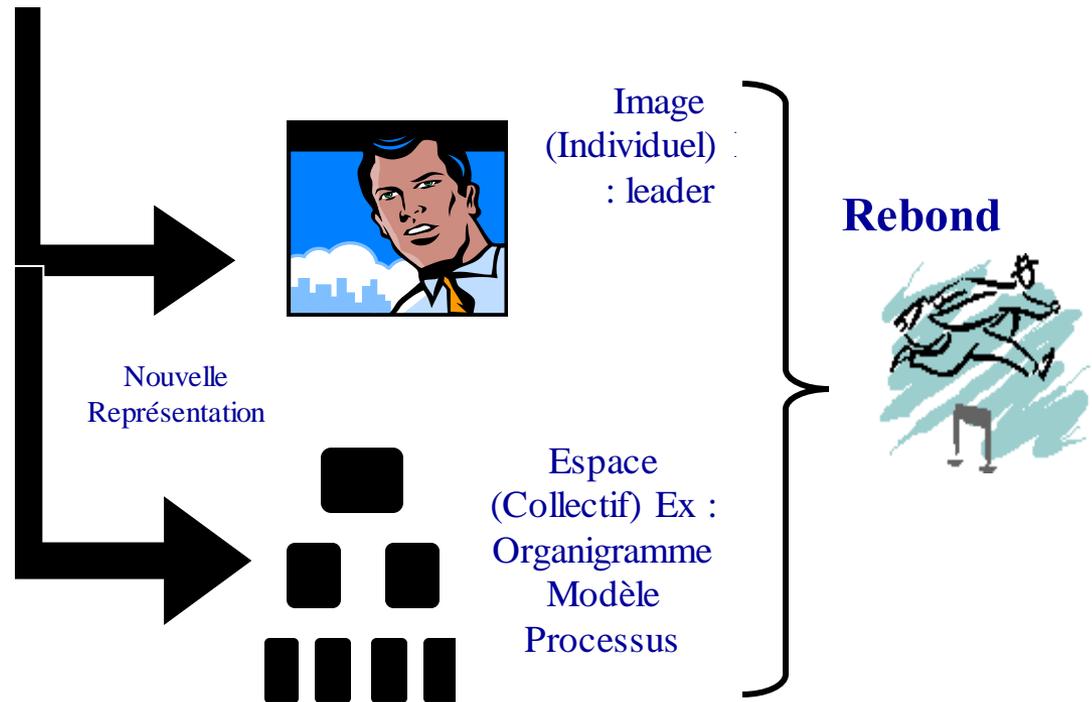
Resiliency Map - USA

- Essy Systems (2009)
- La carte de résilience étudie le stress et l'épuisement professionnel
- La carte de résilience identifie vos points forts et vos vulnérabilités, elle détecte les domaines dangereux et vous aide à améliorer la santé des personnes et les performances globales.



Les outils de CIRERO

- **SRS** (Echelle de Mesure de la Résilience Individuelle ou le Scoring Resilency Strategic)
- **MIRO** (Mesure des Indicateurs de la Résilience Organisationnelle)
- **MIC** (Mesure des Indicateurs de Crise)



SRS (Strategic Resiliency Scoring)

- Le SRS est un questionnaire de 216 questions
- Un premier résultat permet d'obtenir des informations sur les niveaux individuel, collectif et organisationnel d'une organisation
- Un second résultat permet d'obtenir 5 classifications différentes au regard de la résilience des individus (Emotion, Empathie, Stress, Identité Individuelle, Identité Organisationnelle)

Entreprise résiliente

Quel est le niveau de stress des acteurs face à l'entreprise

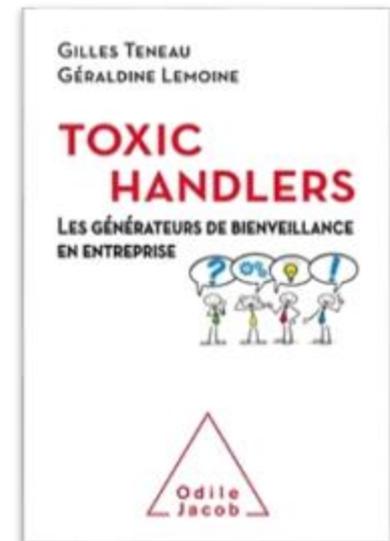
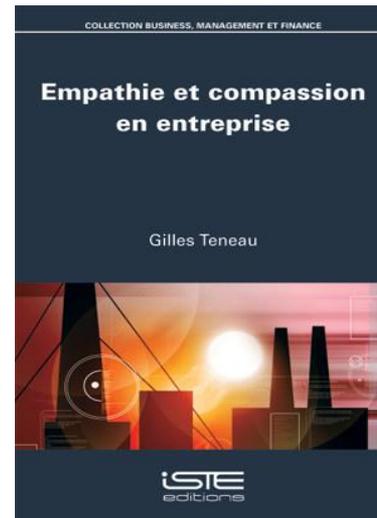
Les acteurs sont-ils motivés ?

Comment est perçu le management de l'entreprise ?

Quelle est la relation entre les équipes ?

Faut-il remettre la structure en considération ?

Les acteurs ont-ils une bonne gestion du temps ?



Le modèle d'analyse

SRS

Processus individuel		Processus Collectif		Processus Organisationnel	
Remarquer	Observation	Remarquer	Au travail	Remarquer au niveau de la structuration	Changement Professionnel
	Temps		Hors travail		Changement non Professionnel
Eprouver	Sympathie	Eprouver	Au travail	Eprouver des émotions	Au travail
	Empathie		Hors travail		Hors travail
Agir	Investissement	Agir	Au travail	Agir par la sélection des ressources rares	Resources rarest
	Engagement		Hors travail		Evolution

Matrice de réponse

Processus individuel		Processus collectif		Processus organisationnel		TOTAL
Remarquer individuel		Remarquer collectif		Remarquer au niveau de la structuration		
6 Observation	26,00	12 Remarquer autrui au travail	49,00	12 Changement professionnel	54,00	
	4,33		4,08		4,50	
18 Gestion du temps	67,00	12 Remarquer autrui hors travail	48,00	12 Changement non professionnel	30,00	
	3,72		4,00		2,50	
24 TOTAL	93,00	24 TOTAL	97,00	24 TOTAL	84,00	274,00
	3,88		4,04		3,50	3,81
Eprouver individuel		Eprouver collectif		Eprouver des émotions		
7 Sympathie	24,00	12 Estime de soi au travail	58,00	12 Au travail	47,00	
	3,43		4,83		3,92	
17 Empathie	55,00	12 Estime de soi hors travail hors tr	52,00	12 Hors travail	38,00	
	3,24		4,33		3,17	
24 TOTAL	79,00	24 TOTAL	110,00	24 TOTAL	85,00	274,00
	3,28		4,58		3,54	3,81
Agir individuel		Agir collectif		Agir par la sélection des ressources rares		
16 Investissement	67,00	12 Agir professionnel	48,00	12 Management	58,00	
	4,19		4,00		4,83	
8 Engagement	31,00	12 Agir non professionnel	49,00	12 Choix stratégiques	44,00	
	3,88		4,08		3,67	
24 TOTAL	98,00	24 TOTAL	97,00	24 TOTAL	102,00	297,00
	4,08		4,04		4,25	4,13
TOTAL GENERAL	270,00	TOTAL GENERAL	304,00	TOTAL GENERAL	271,00	845,00
	3,75		4,22		3,76	3,91
RESULTAT						
Fortement résilient	5	de 4.21 à 5.00	5	15		
Résilient	4	de 3.41 à 4.20	10			
Moyennement résilient	3	de 2.61 à 3.40	2			
Peu résilient	2	de 1.81 à 2.60	1			
Non résilient	1	de 1.00 à 1.80	0	1		

Questionnaire

QUESTIONNAIRE CHERO MAP

	A	B	C	D	E
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
Somme Générale					
	38	12	5	22	18
	35	12	12	26	25

4,06 / 4,17

QUESTIONNAIRE CHERO MAP

	A	B	C	D	E
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
Somme Générale					
	38	8	8	4	18
	35	8	3	12	15

4,06 / 4,17

QUESTIONNAIRE CHERO MAP

	A	B	C	D	E
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
Somme Générale					
	36	8	3	8	35
	35	8	3	12	45

4,06 / 4,17

MIRO (Mesure des indicateurs de Résilience Organisationnelle)

Ce modèle est utilisé dans les collectivités territoriales

Ce modèle est utilisé pour comprendre le niveau de résilience organisationnelle

Il est constitué de 81 questions

Basé sur le cycle de vie d'une crise (Avant, Pendant et Après la crise).

Correspond à une forme de résilience : « Effondrement », « Résilience de type 1 » et « Résilience de type 2 ».

Intègre les composantes de l'Identité Organisationnelle (Structure, Stratégie, Management, Culture).

Ce modèle est informatisé, une feuille d'interprétation en facilite la lecture.

Les éléments du MIRO

2

Feuille de résultats

Cliquer

Feuille de questions

1

Management
Stratégie
Structure
Culture

Total Management avant < 15 < 15 Items en situation critique G1 >	Total Stratégie avant < 15 < 15 Items en situation critique G2 >	Total Structure avant < 15 < 15 Items en situation critique G3 >	Niveau Organisation Avant < 15 < 15 Items en situation critique G4 >
1	6	3	7
Total Management pendant < 15 < 15 Items en situation critique G1 >	Total Stratégie pendant < 15 < 15 Items en situation critique G2 >	Total Structure pendant < 15 < 15 Items en situation critique G3 >	Niveau Organisation PENDANT < 15 < 15 Items en situation critique G4 >
2	5	6	6
Total Management après < 15 < 15 Items en situation critique G1 >	Total Stratégie après < 15 < 15 Items en situation critique G2 >	Total Structure après < 15 < 15 Items en situation critique G3 >	Niveau Organisation APRÈS < 15 < 15 Items en situation critique G4 >
3	6	13	18
Ta TMT Management < 15 < 15 Items en situation critique G1 >	Totalité stratégie < 15 < 15 Items en situation critique G2 >	Total structure < 15 < 15 Items en situation critique G3 >	Niveau de Résilience (R2) < 15 < 15 Items en situation critique G4 >
4	13	17	20
5	4	4	5
6	3	5	5
7	3	5	5
8	3	5	5
9	3	5	5
10	3	5	5
11	3	5	5
12	3	5	5
13	3	5	5
14	3	5	5
15	3	5	5

Avant
Pendant
Après

Niveau de
Résilience

Effondrement
R1
R2

3

Feuille de monitoring

		Situation critique	Situation améliorable	Situation sereine
N1	Total organisation		42	
N2	Avant	9		
N2	Pendant		13	
N2	Après			20
N2	Effondrement		13	
N2	T1		11	
N2	T2		18	
N2	Management	8		
N2	Stratégie		17	
N2	Structure		17	

MIC (Mesure des Indicateurs de Crise)

Modèle de type questionnaire utilisé pour relever les signaux faibles, précurseur d'une crise

A chaque question, 1 possibilité parmi 5 choix (aucun, très peu, moyennement; assez, beaucoup)

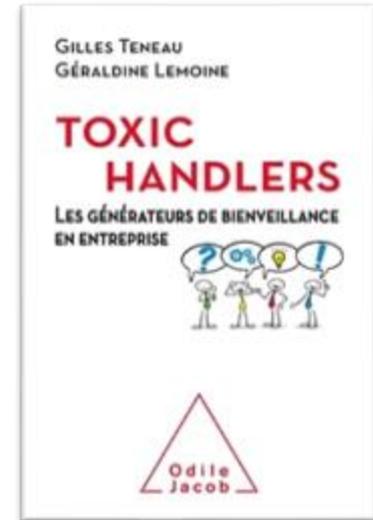
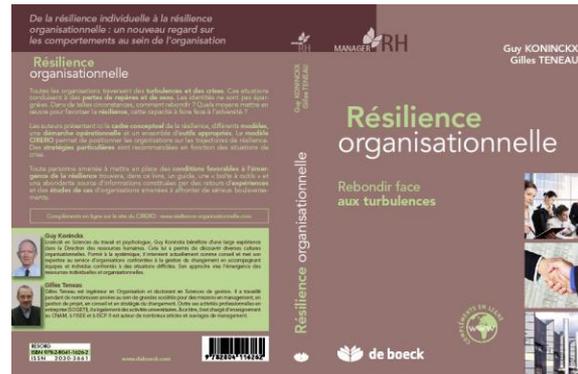
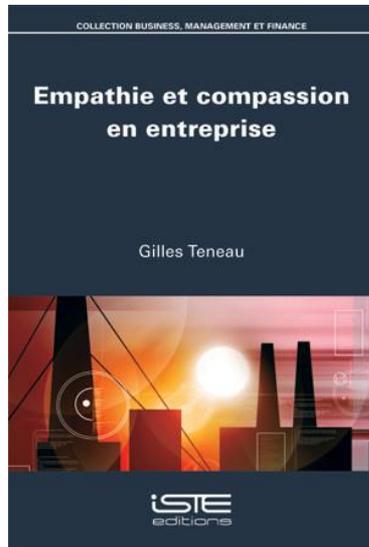
Basé sur la structure hiérarchique d'une organisation (Opérationnelle, Tactique, Stratégique)

Opérationnel (aptitude, comportement et organisation fonctionnelle de l'unité)

Tactique (règles et objectifs généraux de l'organisation)

Décisionnel (valeur ajoutée et vision de l'organisation)

Pour aller plus loin



- Teneau, Lemoine. *Toxic Handlers, les générateurs de bienveillance en entreprise*. Odile Jacob. mars 2019
- Teneau. *Transformation des organisations par la résilience organisationnelle. Technique de l'Ingénieur*. Février 2018.
- Teneau. *La résilience des organisations, les fondamentaux*. L'Harmattan. 2017.
- Teneau, Koninckx. *Résilience organisationnelle*. In : Serban Ionescu. *Résiliances*. Odile Jacob. 2016.
- Teneau, Calame. *Manager avec la résilience de compassion : apport des toxic handlers au secteur médico-social*. In : Andesi. *Les chefs de services à l'épreuve du changement*. Dunod. 2015.
- Teneau. *Empathie et compassion en entreprise*. ISTE. 2014
- Teneau, Dufour. *L'organisation de la compassion en entreprise, un rôle managérial émergent*. *Revue Management & Avenir* (août 2013).
- Teneau. *Application de la résilience de compassion à la psychologie positive*. In : C-M, Krumm, C. Tarquinio, M-J Shaar. *Psychologie Positive, en environnement professionnel*, De Boeck. 2013.