

# Chronologie des modèles de la résilience organisationnelle



**Congrès mondial de la  
résilience**  
Du 28 au 30 juin

**Gilles\_teneau@yahoo.fr**

# 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'outil 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
- Voir la suite d'outils (SRS, MIC et MIRO) développé 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

## **Principaux indicateurs :**

- Leadership et propriétaire de la gestion des crises
- Culture organisationnelle
- Gestion de la vulnérabilité et de la robustesse des stratégies
- Contrôle et analyse de la vulnérabilité
- Développement et prise de décision
- Innovation et créativité

# 4 R's – USA

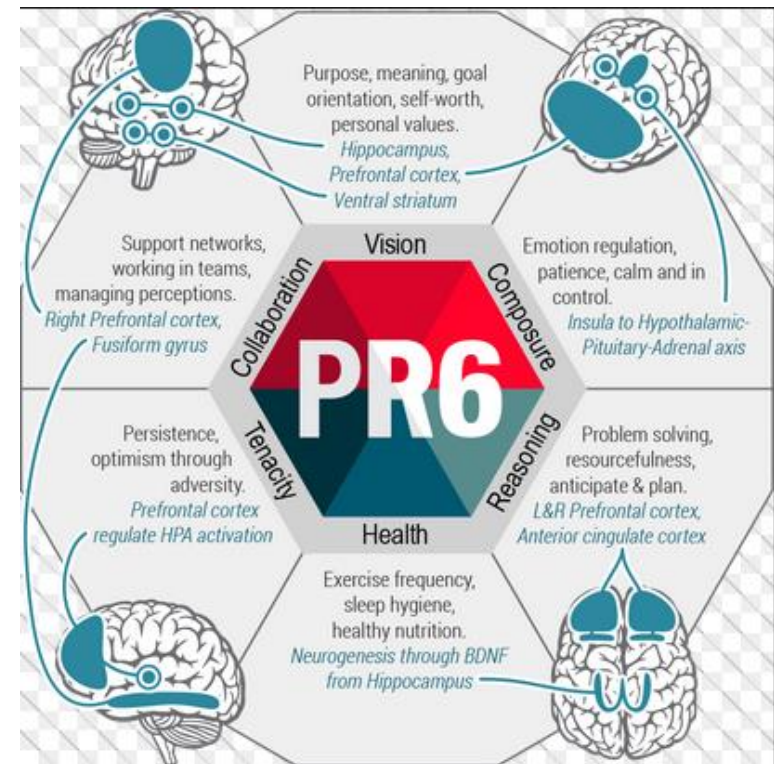
Mc Manus (2007)

- Réduction des turbulences
- Se préparer à la crise
- Répondre aux turbulences
- Mettre en œuvre les éléments de récupération

<b>Resilience Property Space &amp; Examples</b>				
Dimension/ Domain	Technical	Organizational	Social	Economic
<b>Robustness</b>	Newer Structures, Built to Code	Extensiveness of Emergency Operations Planning	Social Vulnerability/ Resilience Indicators	Extent of Economic Diversification
<b>Redundancy</b>	Capacity for Technical Substitutions, “Work-Arounds”	Alternate Sites for Managing Disaster Operations	Availability of Housing Options for Disaster Victims	Ability to Substitute, Conserve Needed Inputs
<b>Resourcefulness</b>	Availability of Materials for Restoration, Repair	Capacity to Improvise, Innovate, Expand	Capacity to Address Hum- an Needs	Capacity to Improvise, Innovate
<b>Rapidity</b>	System Downtime, Restoration Time	Time Between Impact & Early Recovery	Time to Restore Life- line Services	Time to Regain Capacity, Lost Revenue

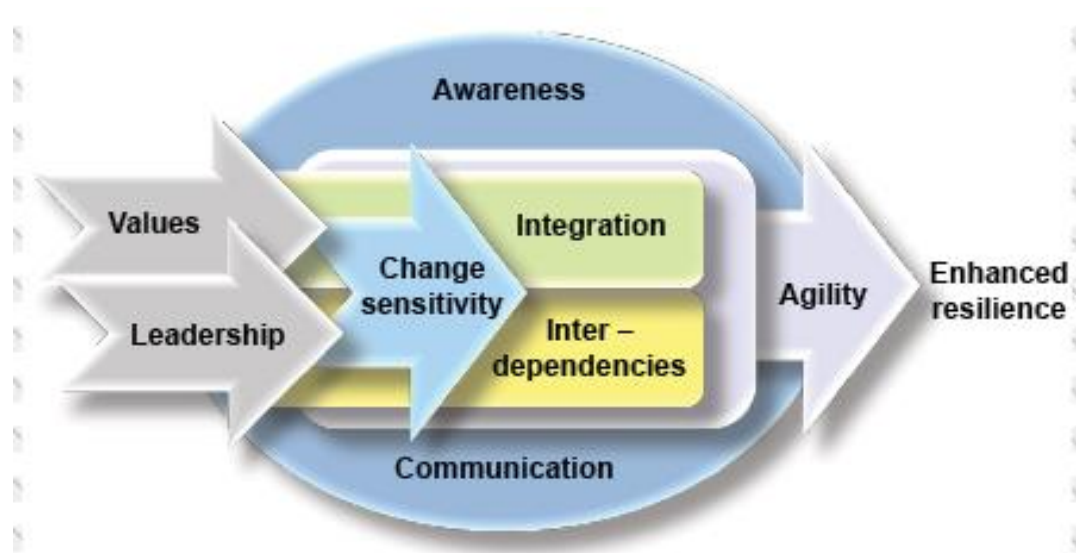
# Organisational Resilience Potential Scale (ORPS)

- 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)



# Resilience Framework - UK

- Burnard & Bhamra (2011)
- Concept de framework
- Événement de type : menace
- Période critique : détection ou activation
- Réponse résiliente : ajustement positif ou négatif
- Apprentissage organisationnel pour agir face à une nouvelle période critique

# MSP - Canada

- Ce modèle se base sur les travaux de William Pinel (2009) sur la définition des concepts de résilience, ceux de Jean-Yves Pairet (2009) traitant d'une méthodologie d'évaluation de la résilience, ainsi qu'aux travaux de validation des concepts effectués par le Centre risque & performance avec le ministère des Transports du Québec
- Le Québec a lancé en 2008 une démarche gouvernementale visant à accroître la résilience de ses systèmes essentiels (MSP, 2009). Coordonnée par l'Organisation de la sécurité civile du Québec (OSCCQ), cette démarche vise notamment 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



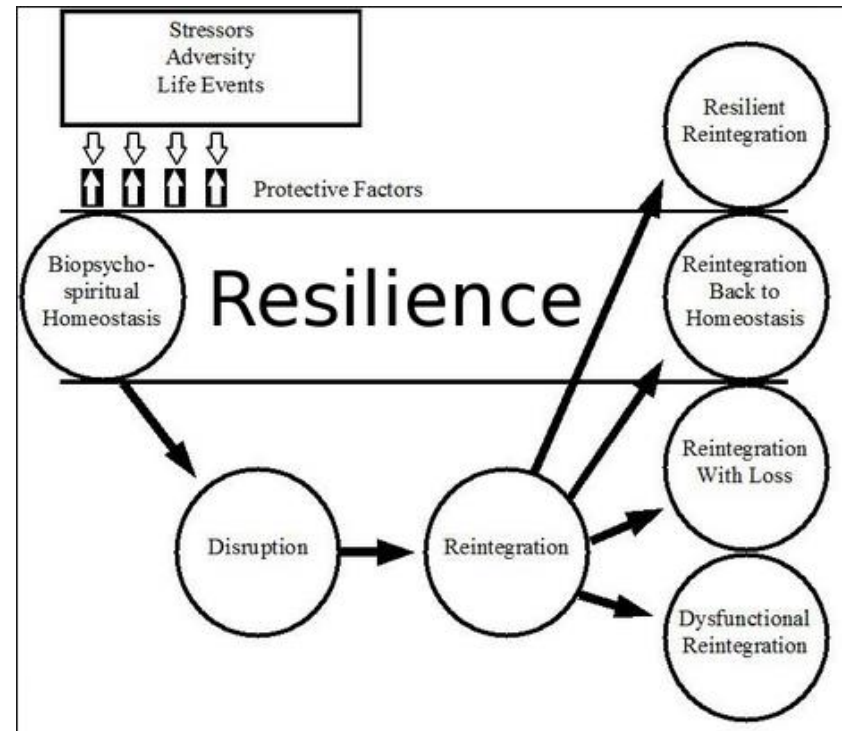
# 6C ou 6ZRI (zone indicateur de résilience) Suisse

- Baitan (2015)
- Les 6 C : Cadence ; Coping ;
- Connaissance ; Communication ;
- Compétence ; Conduite du chgt

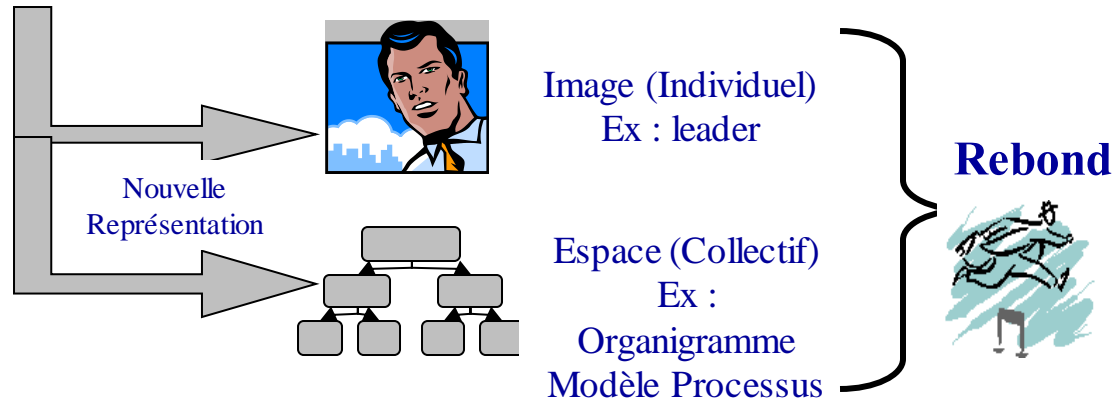


# Resiliency Map - USA

- Essy Systems (2009)
- La carte de résilience étudie le stress et l'épuisement professionnel pour vous aider à explorer vos besoins en matière de résilience. La carte de résilience identifie vos points forts et vos vulnérabilités, détecte les domaines dangereux et vous aide à prendre de nouvelles stratégies pour améliorer la santé des personnes et les performances globales.



# Les outils de CIRERO



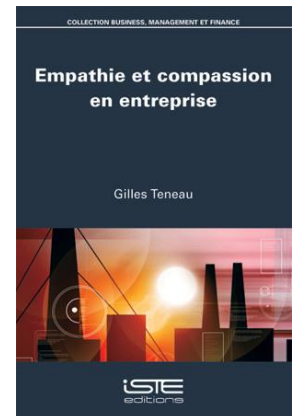
- **MIRO** (Mesure des Indicateurs de la Résilience Organisationnelle)
- **MIC** (Mesure des Indicateurs de Crise)
- **SRS** (Echelle de Mesure de la Résilience Individuelle ou le Scoring Resilency Strategic)

# SRS (Strategic Resiliency Scoring)

- Le SRS est un questionnaire de 216 questions
- Un premier résultat permet d'obtenir le total sur les sous-processus individuel, collectif et organisationnel ainsi que sur les niveaux du remarquer, de l'éprouver et de l'agir (ex : le **Remarquer Individuel**, **L'éprouver Individuel**, **l'Agir Individuel**, ...)
- Un second résultat permet d'obtenir 5 classifications différentes (**Emotion**, **Empathie**, **Stress**, **Identité Individuelle**, **Identité Organisationnelle**)

## **l'entreprise résiliente**

- Quel est le niveau de stress des acteurs face à l'entreprise
- Les acteurs sont-ils motivés ?
- Comment est perçu le management de l'entreprise ?
- Quelle est la relation entre les équipes ?
- Faut-il remettre la structure en considération ?
- Les acteurs ont-ils une bonne gestion du temps ?



# 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
<b>Remarquer individuel</b>			
6 Observation	12 Remarquer autrui au travail	12 Changement professionnel	54,00
4,33	4,08	4,50	
18 Gestion du temps	12 Remarquer autrui hors travail	12 Changement non professionnel	30,00
3,72	4,00	2,50	
24 TOTAL	24 TOTAL	24 TOTAL	274,00
3,88	4,04	3,50	3,81
<b>Eprouver individuel</b>			
7 Sympathie	12 Estime de soi au travail	12 Au travail	47,00
3,43	4,83	3,92	
17 Empathie	12 Estime de soi hors travail hors tr	12 Hors travail	38,00
3,24	4,33	3,17	
24 TOTAL	24 TOTAL	24 TOTAL	274,00
3,23	4,58	3,54	3,81
<b>Agir individuel</b>			
16 Investissement	12 Agir professionnel	12 Management	58,00
4,19	4,00	4,83	
8 Engagement	12 Agir non professionnel	12 Choix stratégiques	44,00
3,88	4,08	3,67	
24 TOTAL	24 TOTAL	24 TOTAL	297,00
4,08	4,04	4,22	4,13
TOTAL GENERAL	TOTAL GENERAL	TOTAL GENERAL	845,00
3,78	4,22	3,78	3,91
<b>RESULTAT</b>			
Fortement résilient	5	15	
Résilient	4	10	
Moyennement résilient	3	2	
Peu résilient	2	1	
Non résilient	1	0	

## Questionnaire

QUESTIONNAIRE CREDO 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 73 4,96 4,17

Processus individuels

Remarquer individuel

Estimer

1) Vous arrive-t-il de déléguer des tâches ?

2) Êtes-vous d'accord que cela ne vous guide le point de vue de la gestion personnelle ?

3) Vous arrive-t-il de déléguer l'entretien de certains problèmes chez vous ?

4) La tâche d'un travailleur professionnel de la gestion personnelle ?

5) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

6) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

7) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

8) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

9) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

10) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

11) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

12) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

13) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

14) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

15) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

16) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

17) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

18) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

Somme Générale

38 12 5 22 18 73 4,96 4,17

Processus individuels

Estimer

1) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

2) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

3) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

4) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

5) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

6) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

7) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

8) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

9) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

10) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

11) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

12) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

13) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

14) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

15) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

16) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

17) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

18) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

Somme Générale

38 12 5 22 18 73 4,96 4,17

Processus individuels

Estimer

1) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

2) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

3) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

4) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

5) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

6) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

7) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

8) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

9) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

10) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

11) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

12) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

13) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

14) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

15) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

16) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

17) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

18) Êtes-vous un gestionnaire des tâches qui s'occupe de tout ce qui se présente devant vous ?

Somme Générale

38 12 5 22 18 73 4,96 4,17

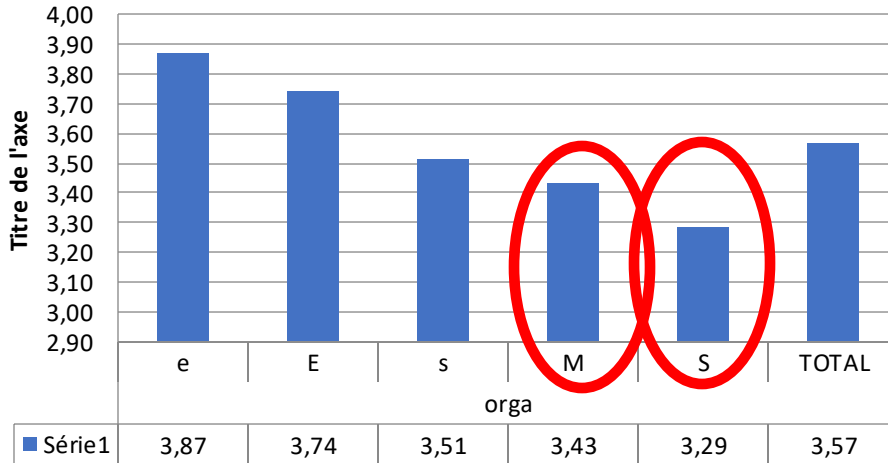


# Niveau Organisationnel

M = 3,6

Valeur les plus fortes

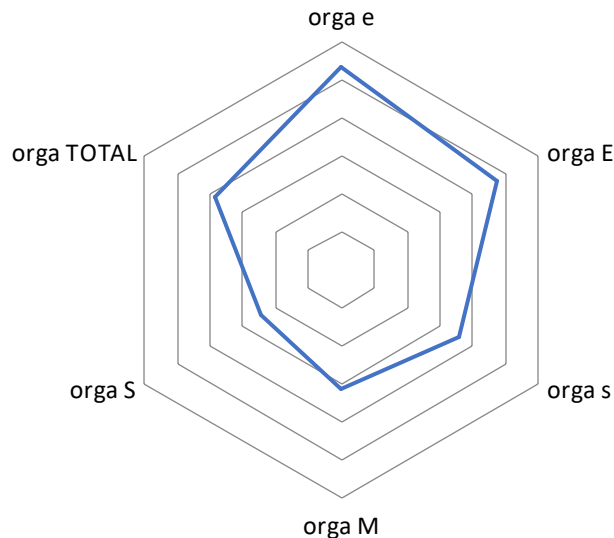
Titre du graphique



M = 3,3

Valeur les plus faibles (1/3)

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



Motivation entreprise



Structure entreprise  
Niveau organisationnel



Emotion niveau  
organisationnel



# MIRO (Mesure des indicateurs de Résilience Organisationnelle)

- 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 une forme de résilience : « Effondrement », « Résilience de type 1 » et « Résilience de type 2 ».
- Intègre les trois composantes de l'Identité Organisationnelle (Structure, Stratégie, Management).
- Ce modèle est informatisé, une feuille d'interprétation en facilite la lecture.
- Le MIRO permet de connaître la composante de l'Identité Organisationnelle la plus impactée (Structure, Stratégie, Management, Culture) ; le type de résilience (Effondrement, Résilience de type 1, Résilience de type 2) et l'impact sur le cycle de vie de la crise (Avant, Pendant, Après).





# 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)

# Ouvrages

