

# La résilience un concept au service du management

Résilience organisationnelle, comment préparer votre organisation à rebondir face aux turbulences ?

Gilles Teneau

Président fondateur du Centre de recherche en résilience des organisations

Gilles\_teneau@yahoo.fr

# Notre programme

1. Le processus de la résilience : des organisations en transformation
2. Des ressources pour déployer la résilience des organisations
3. Quels outils utiliser au service de la résilience des organisations
4. Le management constructeur de résilience

# 1. Le processus de la résilience : des organisations en transformation



Les organisations évoluent de plus en plus dans un contexte où le rythme des turbulences et des chocs s'accroissent



Les organisations sont résilientes comme les individus



Créer les conditions pour l'émergence de la résilience



Faire face au choc, au risque d'effondrement, s'adapter et/ou rebondir

# Définition de la résilience organisationnelle

Aptitude d'une organisation à mettre en œuvre ses capacités de résilience avant la crise et à développer ses ressources

Comprendre les **comportements organisationnels** en situation de turbulence



Aborder la **capacité de rebondir** des acteurs face à l'adversité

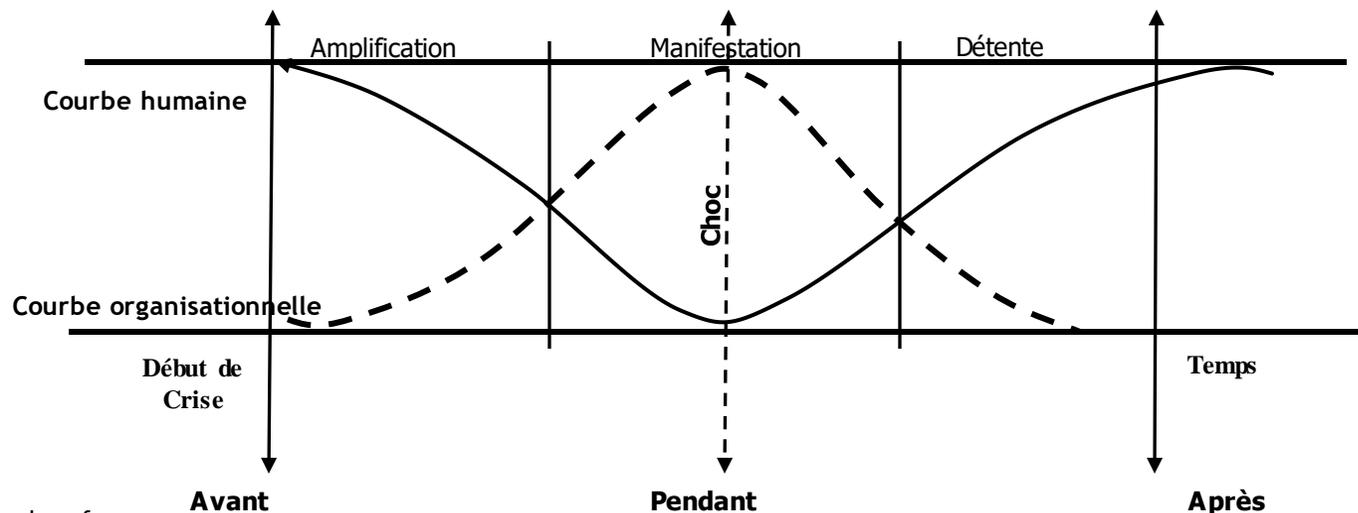


Développer de **nouvelles compétences**

Développer des **outils de mesure** de la crise et de la résilience

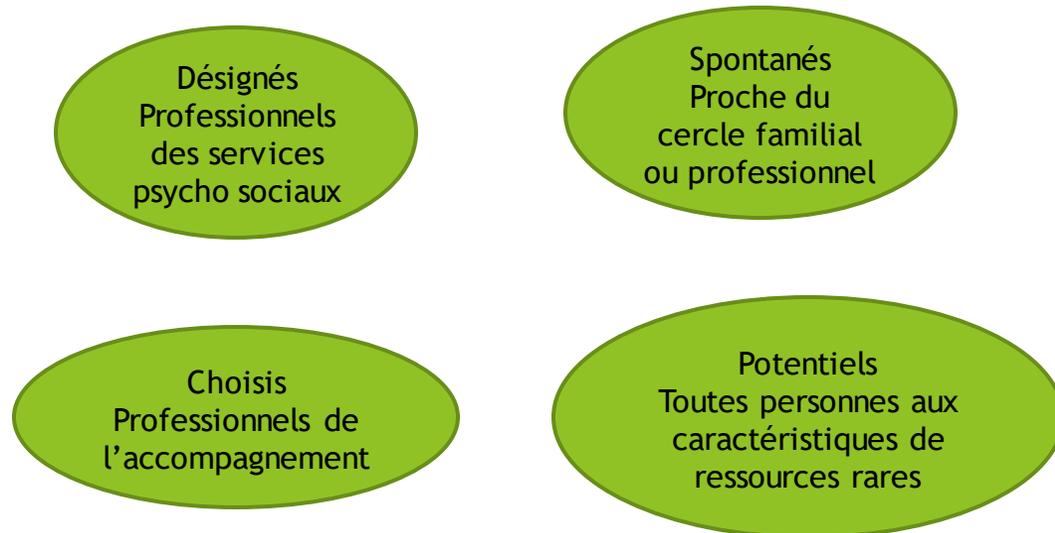
# Une définition de la crise (en chinois : WEI-JI)

- Le mot « crise »
  - WEI signifiant danger
    - Se replier sur soi et laisser ainsi le danger prendre toute la place
  - Ji signifiant opportunité et chance
    - Exploiter sa capacité résiliente pour la surmonter et ainsi saisir l'opportunité de rebondir



## 2. Ressources pour déployer la résilience des organisations

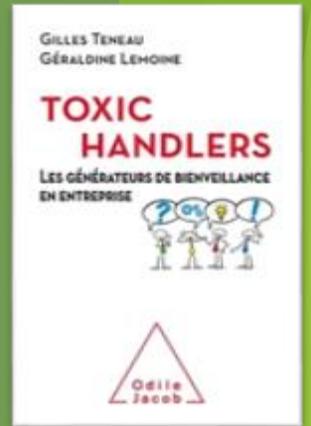
La théorie des ressources a été développée dans le domaine du **management stratégique**. Selon cette approche une organisation base son développement sur des **ressources stratégiques**.



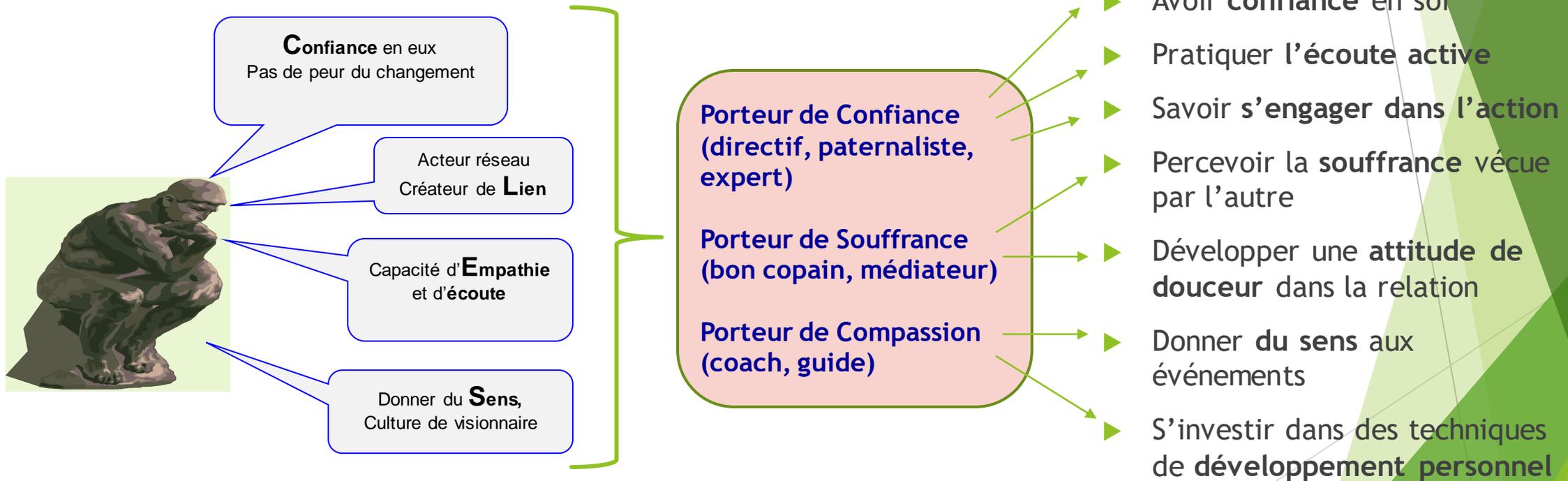
### MODELE VRIO

- ▶ Création de **Valeur**
  - ▶ Améliore la qualité de l'organisation
  - ▶ Aide à saisir les opportunités
  - ▶ Apte à neutraliser les menaces
- ▶ **Rareté**
  - ▶ Expert, spécialiste
- ▶ Difficilement **Imitable**
  - ▶ Unique
  - ▶ Tout le monde le veut
- ▶ Utilisée par **l'Organisation**

# Les toxic handlers

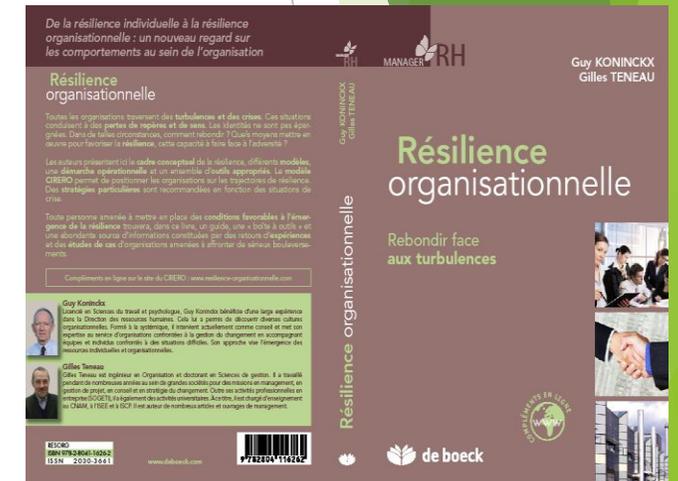
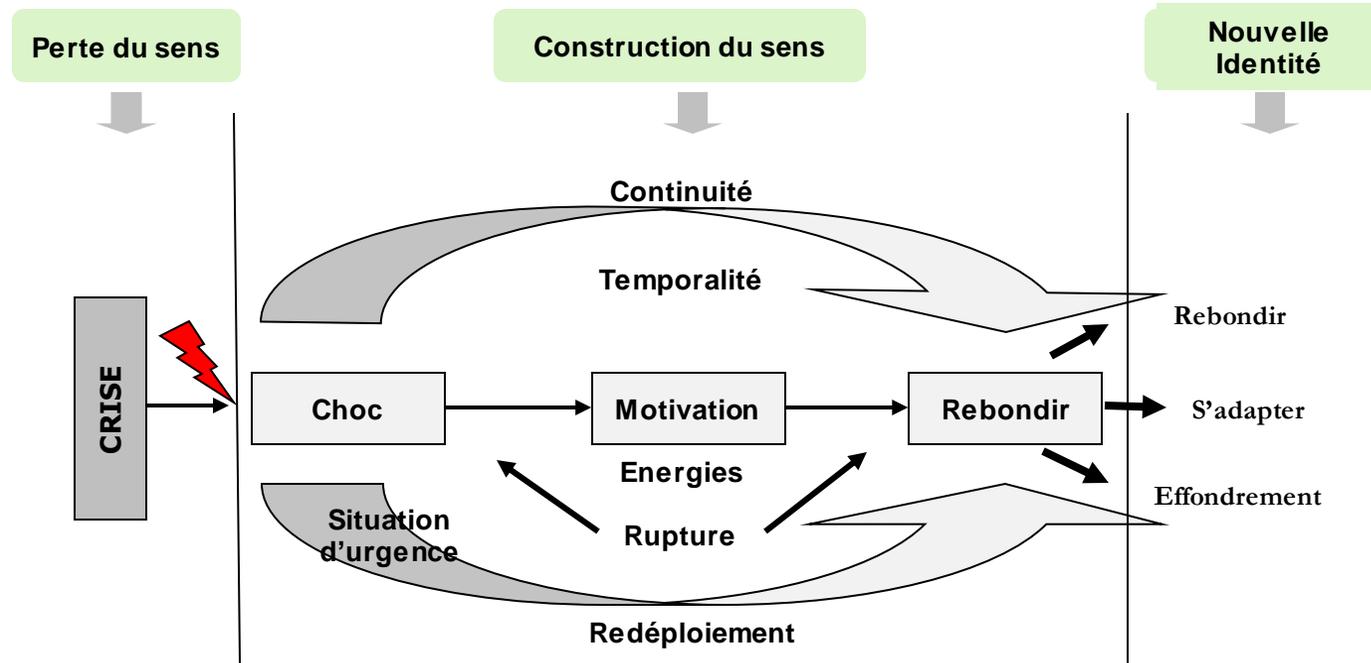


Les toxic handlers sont les CLES de nos organisations

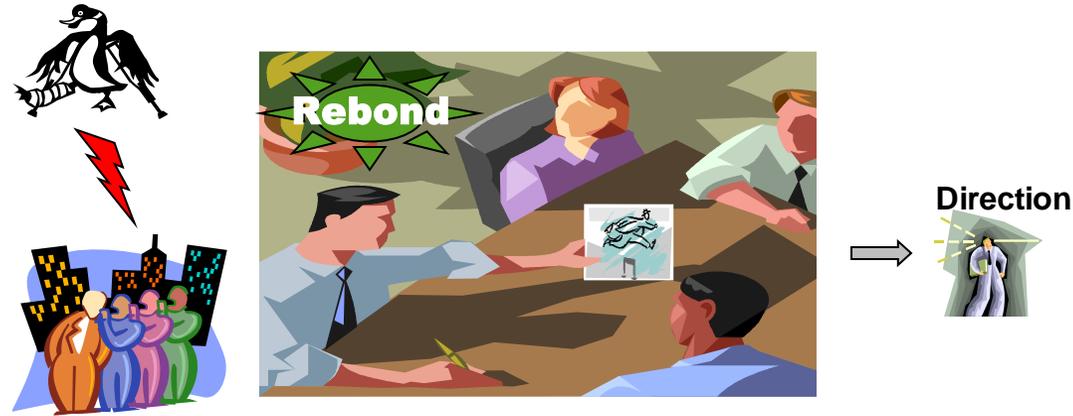


# 3. Quels outils utiliser au service de la résilience

- ❖ Créer les **compétences nécessaires** pour assumer un choc
- ❖ Mettre en place les **cellules** (résilience, transversale, crise)
- ❖ Développer les **outils de mesure** de la résilience (SRS, MIC, MIRO)

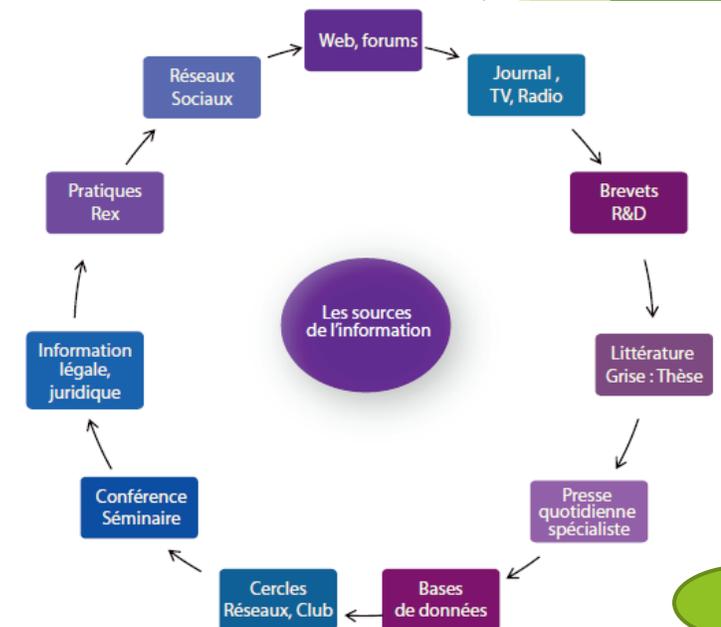


# Cellule de résilience



Retour à une situation normale

- **Anticiper la crise** en relevant les signaux avant-coureurs
- **Evaluer l'importance** de la crise et son retentissement
- **Prévoir ses conséquences** au moins à court/moyen terme
- **Suivre en temps réel** son évolution
- **Réagir/Interagir** avec ses parties prenantes
- **Répondre aux interrogations** en phase post-crise



# MIRO (Mesure des Indicateurs de Résilience Organisationnelle)

1

Feuille de questions



2

Feuille de résultats

Total Management avant si < 5 Avez-vous des idées de nouvelles initiatives de travail ?	Total Stratégie avant si < 5 La stratégie est-elle claire et connue de tous ?	Total Structure avant si < 5 Les rôles et responsabilités sont-ils bien définis ?	Niveau Organisationnel AVANT si < 10 L'organisation est-elle adaptée à la situation ?
3	4	3	7
Total Management pendant si < 5 Avez-vous des idées de nouvelles initiatives de travail ?	Total Stratégie pendant si < 5 La stratégie est-elle claire et connue de tous ?	Total Structure pendant si < 5 Les rôles et responsabilités sont-ils bien définis ?	Niveau Organisationnel PENDANT si < 10 L'organisation est-elle adaptée à la situation ?
3	3	4	9
Total Management après si < 5 Avez-vous des idées de nouvelles initiatives de travail ?	Total Stratégie après si < 5 La stratégie est-elle claire et connue de tous ?	Total Structure après si < 5 Les rôles et responsabilités sont-ils bien définis ?	Niveau Organisationnel APRÈS si < 10 L'organisation est-elle adaptée à la situation ?
3	6	1	10
Total Management si < 10 Les indicateurs sont-ils clairs et connus de tous ?	Total Stratégie si < 10 La stratégie est-elle claire et connue de tous ?	Total Structure si < 10 Les rôles et responsabilités sont-ils bien définis ?	Niveau de Résilience de l'organisation (N2) si < 20 L'organisation est-elle adaptée à la situation ?
8	13	5	26
si < 5 Si vous ne pouvez pas faire face à la situation	si < 5 Si vous ne pouvez pas faire face à la situation	si < 5 Si vous ne pouvez pas faire face à la situation	si < 10 Si vous ne pouvez pas faire face à la situation
3	4	3	9
si < 5 Si vous ne pouvez pas faire face à la situation	si < 5 Si vous ne pouvez pas faire face à la situation	si < 5 Si vous ne pouvez pas faire face à la situation	Niveau de Résilience de Type 1 si < 10 Si vous ne pouvez pas faire face à la situation
3	3	3	9
si < 5 Si vous ne pouvez pas faire face à la situation	si < 5 Si vous ne pouvez pas faire face à la situation	si < 5 Si vous ne pouvez pas faire face à la situation	Niveau de Résilience de Type 2 si < 10 Si vous ne pouvez pas faire face à la situation
3	3	3	9

Management  
Stratégie  
Structure

Avant  
Pendant  
Après

Niveau de  
Résilience

Effondrement  
S'adapter  
Rebondir

Composante  
générale sur  
la Culture

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	

# 4. Modèle de maturité de la résilience

- Il est possible d'atteindre un niveau supérieur uniquement si le niveau en amont a déjà été réalisé
- Suite à une crise majeure certaines organisations peuvent franchir plusieurs niveaux de maturité à la fois

## Niveau 1 - Fragilité



Système qui subit des chocs

## Niveau 2 - Robustesse



Système qui reste indifférent au choc

## Niveau 3 - Adaptation



Système qui revient à l'état initial

## Niveau 4 - Antifragilité



Système qui bénéficie des chocs

## Niveau 5 - Transilience



Système qui se transforme dans sa globalité

Deux conditions sont requises pour atteindre un niveau supérieur de maturité :

- 1) Mise en œuvre des conditions de résilience
- 2) Niveau d'impact de la crise sur l'organisation

# Management constructeur de résilience

- ▶ En Amont → Anticipation (apprendre à « **préparer** » et à « **se préparer** »)
- ▶ Les 5 principes de la résilience - **plate-forme cognitive de représentations et d'action**
  1. De l'évaluation (retour d'expérience, **leçons apprises** des erreurs)
  2. Du **slack** (arracher du temps au flux de l'activité pour **innover**)
  3. Du **collectif** (moment de partage, **donner du sens**, auto-ré-organisation, intelligence collective)
  4. De l'**immunisation** (stimuler les **capacités d'adaptation**, passer de l'entropie à l'émergence active, de la momification au bouscèlement des idées)
  5. Du **staff** (co-construction avec les équipes, miser sur le **management de proximité**)

# Pour aller plus loin

## ► UNE RÉSILIENCE MULTIFACETTES

- Cahiers Risques et Résilience n°1 - Directeur de publication et rédacteur en chef : Gilles Teneau - Edition Harmattan - janvier 2019

## ► Association CIRERO (Centre d'ingénierie et de recherche en résilience des organisations)

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

## ► Ouvrages consacrés à la résilience

- Toxic Handler, Odile Jacob, février 2019
- La résilience des organisations, les fondamentaux, l'Harmattan, octobre 2017
- Empathie et compassion en entreprise, ISTE, 2014
- La résistance au changement organisationnel, 2ème édition, l'Harmattan, 2012
- Résilience Organisationnelle, rebondir face aux turbulences, Deboeck, 2010



