

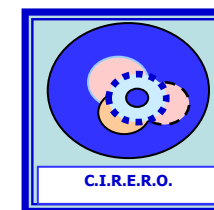
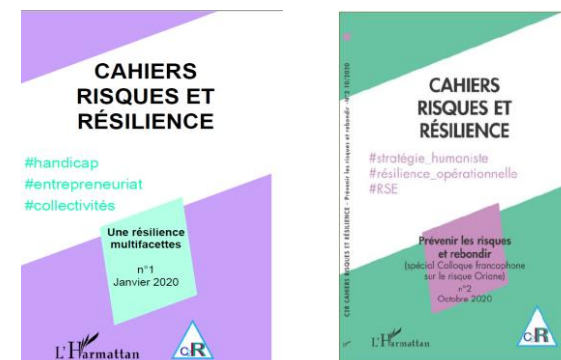
# **La résilience un concept au service du management**

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

Gilles Teneau  
Président  
fondateur du  
Centre de  
recherche en  
résilience des  
organisations

# Présentation

- Chercheur associé au laboratoire du Lemna (université de Nantes) et au laboratoire Sécurité Défense (CNAM Paris)
- Enseignant et conférencier
- **Cahier Risques et Résilience (C2R)**
  - Directeur de publication et rédacteur en chef : Gilles Teneau – Edition Harmattan
- **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



# 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'accélère



Faire face au choc, s'adapter ou rebondir ?



Les organisations comme les hommes peuvent être résilientes



Créer les conditions pour l'émergence de la résilience

# Caractéristiques générales de la résilience

R.I

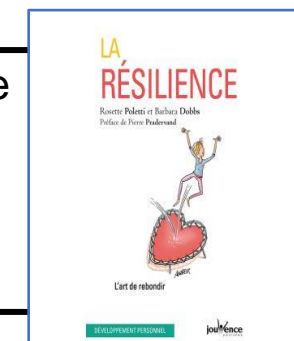
R.I

R.I

R.I

R.C

Auteurs	Caractéristiques
<b>Rutter</b>	Conscience de son <u>auto-estime</u> , Capacité à <u>gérer des problèmes difficiles</u>
<b>Garmezy</b>	Capacité ou résultat d'une <u>bonne adaptation</u> en dépit des circonstances, des défis ou des menaces
<b>Cyrułnik</b>	<u>Autonomie</u> La résilience est un <u>processus</u>
<b>Vanistendael</b>	Aptitudes à <u>trouver un sens</u> à sa vie La clé du bonheur
<b>Weick</b>	Capacité d'anticipation et d' <u>adaptation</u> relationnelle Construction de <u>sens</u> <u>Interactions, réseau de contacts</u> (amis, collègues, familles)



# Définition de la résilience organisationnelle

Comprendre les comportements organisationnels en situation de turbulence



Aborder la capacité de rebondir de ses acteurs face à l'adversité.

Mise en place des conditions de résilience



Développer de nouvelles compétences



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

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

# Des Résiliences multiples

## Type de crise



Crise collective



Crise individuelle



Accident



Catastrophe naturelle



Perturbation climatique

## APPROCHE GLOBALE

**Résilience Psychologique**

Bien être des individus

Gestion des conflits

**Résilience des Systèmes**

Sécurité des systèmes

Gestion et évaluation des risques

**Résilience Ecologique**

Environnement de demain



Mise en œuvre des conditions de résilience

**Résilience Ingénierie**

Fiabilité des architectures

Gestion de continuité

**Résilience Economique**

Gestion financière

**Résilience des Structures**

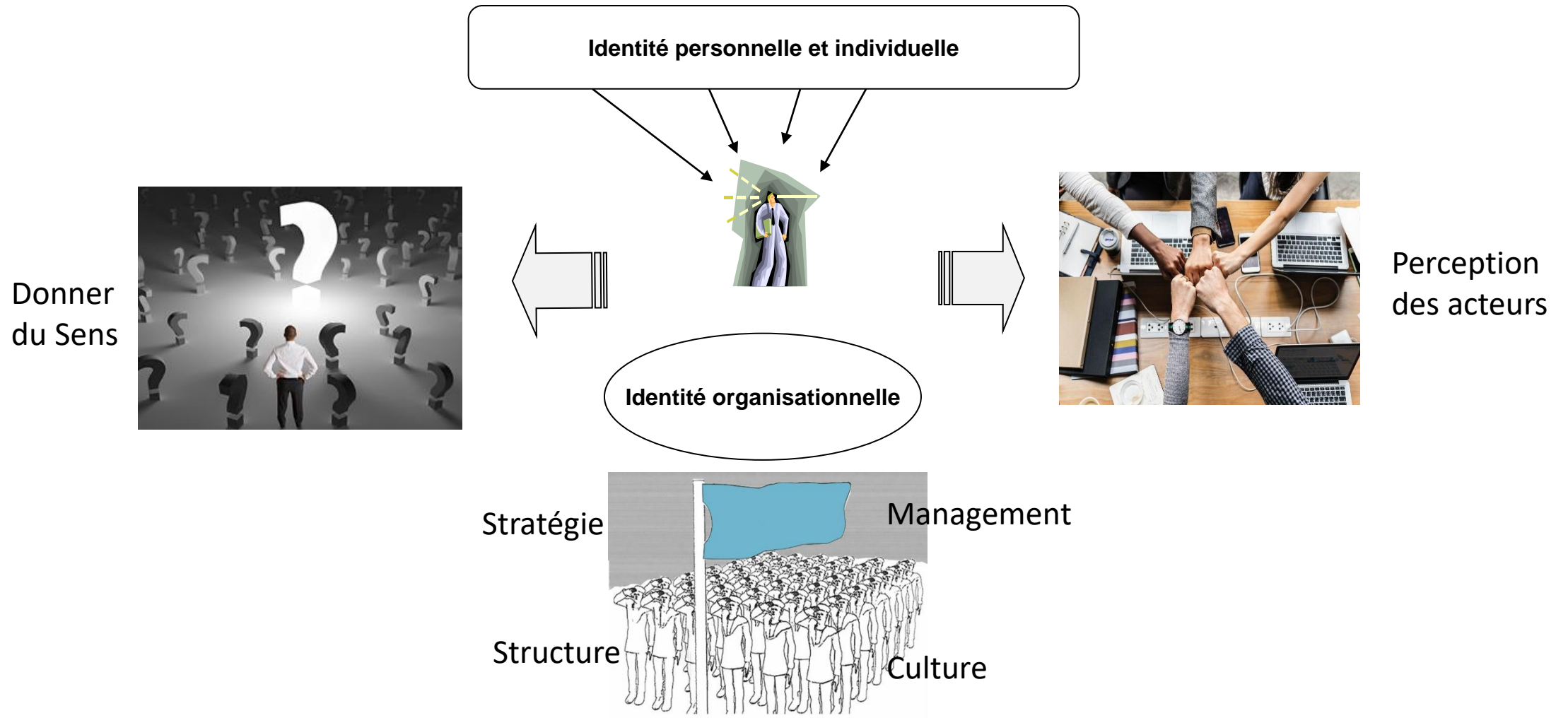
(Entreprise, Association, ONG, Institution, Collectivité)

Solidité des infrastructures

## Rebond



# Identité individuelle et organisationnelle

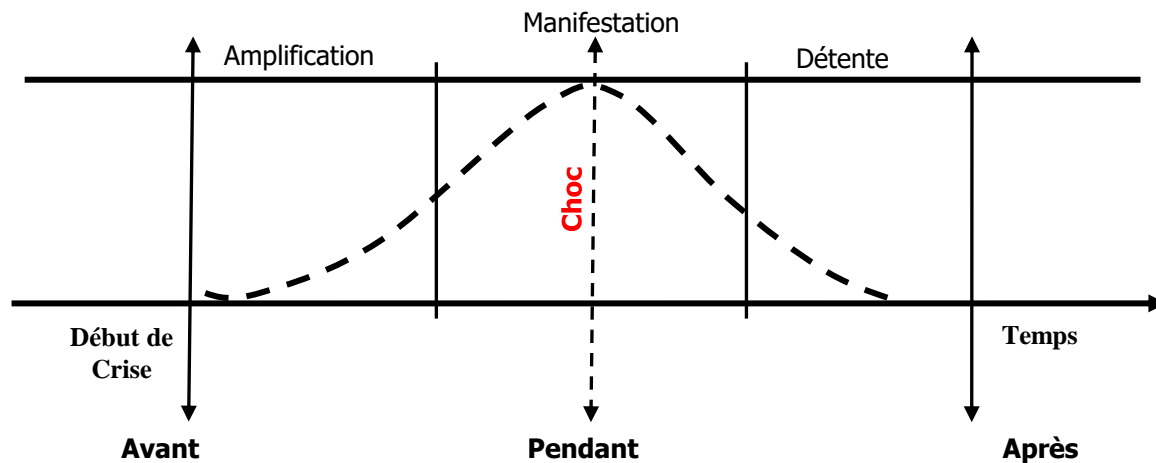




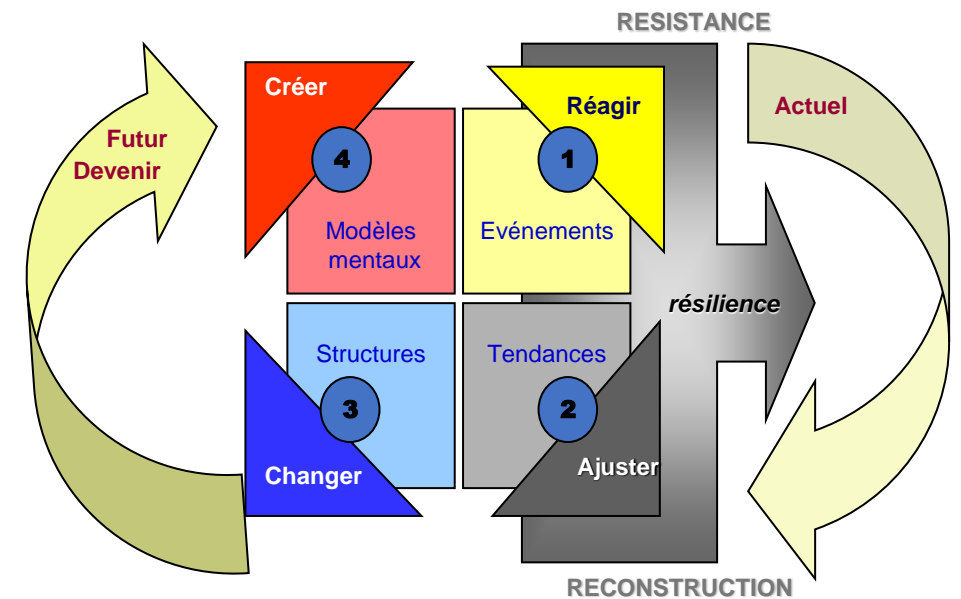
# Une définition de la crise (en chinois : WEI-JI)

Le mot « crise » : WEI signifiant danger et JI signifiant opportunité

1. un tournant dans un processus d'événements et d'actions
2. un sens de l'urgence, qui produit souvent du stress
3. une menace pour les objectifs de ceux qui sont impliqués
4. une période durant laquelle la maîtrise des événements diminue
5. des changements de relations entre les participants



## Agir face au choc



## 2. Des ressources pour déployer la résilience

La théorie des ressources a été développée dans le domaine du **management stratégique** (Barney 1991). Selon cette approche une organisation base son développement sur des **ressources stratégiques**.

L'organisation doit être organisée pour accueillir ce type de ressource



### MODELE VRIO

- Créatrice de **Valeur**
  - Améliore la qualité de l'organisation
  - Aide à saisir des opportunités
  - Apte à neutraliser les menaces
- **Rareté**
  - Le mouton à 5 pattes avec une queue rouge
- Difficilement **Imitable**
  - Unique
  - Tout le monde le veut
- Utilisée par **l'Organisation**

Intrapreneur :  
des  
caractéristiques  
hors normes

- Acteurs **hors norme, stratège**
- **Catalyseurs, charismatique**
- Leaders technologiques
- Trouver les **opportunités liées aux technologies de l'information**
- Une parfaite gestion du risque
- Des innovateurs sûrs d'eux
- **Confiance en eux-mêmes**
- Capacité à mener à bien un projet
- Action et Engagement

# Toxic handler – Générateurs de bienveillance

- Aborder la **capacité de rebondir** face à l'adversité.
- Développer de **nouvelles compétences**
  - de résilience individuelle, collective et organisationnelle
  - un style de management résilient.

Savoir s'engager dans l'action, sans être dans le registre du pouvoir personnel...

**Confiance** en eux  
Pas de peur du changement

Acteur réseau  
Créateur de **lien**

Développer une attitude de douceur dans la relation, permettant d'approcher ceux qui souffrent...



Se situer au niveau des émotions et du sentiment...

Capacité d'empathie et d'**écoute**

Percevoir réellement la souffrance vécue par l'autre, en empathie avec celle-ci...

Ayant lui-même vécu des situations difficiles...

Donner du **sens**  
Culture de visionnaire

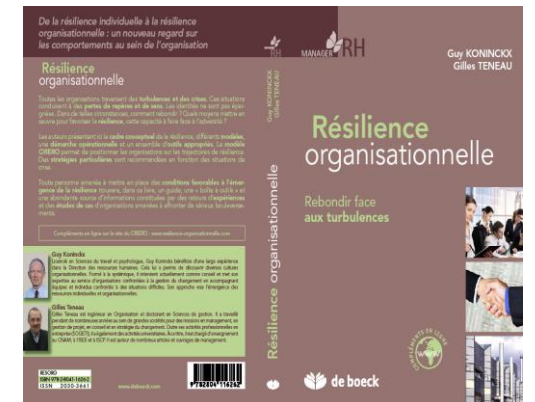
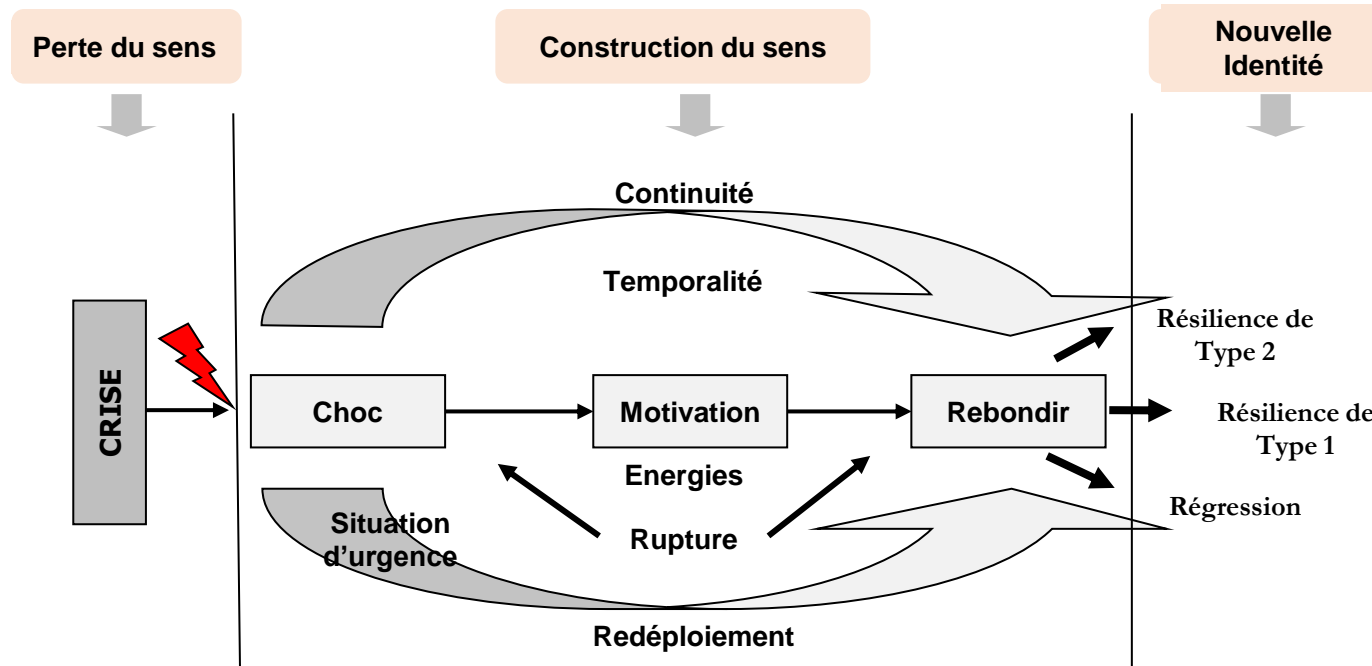
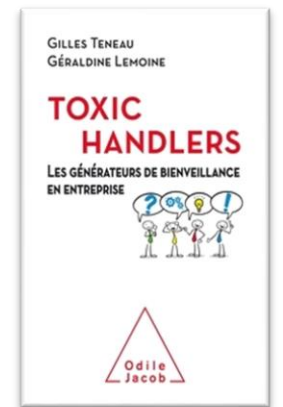
**Porteur de Confiance**  
(directif, expert)

**Porteur de Souffrance**  
(collaboratif, participatif)

**Porteur de Compassion**  
(coach, guide)

# 3. Quels outils utiliser au service de la résilience

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

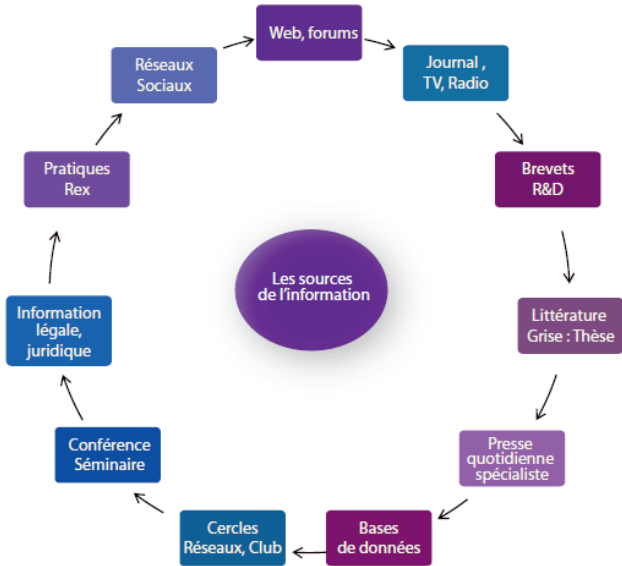


# Cellule de résilience



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



# Le projet Tenir, s'Adapter, Rebondir

La Cellule de résilience est un ESPACE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE, DECLOISONNÉ, au service de la RÉSILIENCE GLOBALE DE L'INSTITUTION pendant toute la période où un fonctionnement standard n'est pas possible.

## Une fonction *Prospective* :

- Regard sur risques/effets à venir
- Devant les incertitudes, imaginer scénarios ( du pire au meilleur )

## Une fonction *Veille* :

- Etat des troupes
- Signaux faibles
- Fragilités coopératives
- Failles logistiques



## Une fonction *Articulation* :

Entre des champs qui sont souvent traités de façon disjointes :

- RPS/Management/Politique/Coopérations locales/ Juridique/ Finance /Activités vitales / Communication...

## Une fonction *Réflexion* :

- Stratégie, Structures, Management, Culture
- Elaboration de recommandations
- Elaboration de ressources

## Une fonction *Irrigation* :

- Des instances de décision ( Co.dir, Elus, inter-institutionnel...)
- Des personnels d'encadrement ( soutien, mise à disposition des ressources )
- Ensemble des acteurs ( communication )

## Une fonction *Pilotage* :

Elle constitue le COMITE DE PILOTAGE du PROJET :

**Réussir le mieux possible la traversée de la période au service du territoire, de la crédibilité des institutions publiques, dans le cadre national.**



# MIRO (Mesure des Indicateurs de Résilience Organisationnelle)

## 1 Feuille de questions

Le niveau de confiance mutuelle permet d' surmonter les moments difficiles	NON
En cas de crise se présentent, les personnes peuvent compter sur leur encadrement pour leur donner des péris de sens et d'action	NON
Passer son temps de travail fait partie de la culture de l'entreprise, le contraire est généralement mal perçu par les managers	OUI
Adaptation aux situations nouvelles fait l'objet de formations d'appui	NON
Il est de s'engager ou de s'impliquer sur une tâche, les collaborateurs attendent des directives à suivre, ce qui induit un manque d'autonomie	NON
La culture d'une organisation permet de mieux comprendre l'arrivée d'une crise	NON
Le management encourage la coopération inter-entités et les personnes	NON
En cas de besoin, il est facile d'accéder aux ressources "personnes" gérées par d'autres entités internes	NON
La culture d'une organisation valorise la collaboration (travailler ensemble)	NON
Les comportements "heurtants" conséquents à une crise sont souvent observables dans les relations entre les personnes	OUI
En situation de crise arrivent régulièrement à passer outre des principes éthiques	OUI
Les événements dans l'organisation sont générés de tensions	OUI
Les événements particuliers ont amené à faire fi de valeurs habituelles	OUI
En situation de crise, les employés se retrouvent avec surprise, incapables de faire face	OUI
Les signes annonciateurs de crise sont détectés et traités par l'encadrement	NON
Les équipes disposent de "ressources rares" (personne à valeur ajoutée pour l'organisation) pour faire face aux crises	OUI
La cellule transversale permet de redistribuer les équipes selon les facteurs de crise du moment	OUI
Les équipes sont motivées pour affronter les turbulences	OUI
En situation de crise, certains personnels vont plutôt chercher à partir du service	OUI
Après une période d'instabilité, l'encadrement continue à jouer de la confiance des employés	NON
Après une crise, les personnes ont été amenées à de nombreux renoncements (compétences, lieux de travail, tâches...)	NON
Après une crise, certains modes de fonctionnement bien établis ont été remis en cause facilement	NON
Après une période d'instabilité, les valeurs centrales de l'organisation ont été respectées par le management	NON
Après une crise, les collaborateurs parlent rapidement à fonctionner sur des bases d'alternatives ?	OUI
Après une crise, les femmes et les hommes sont considérés comme un ressource à valeur ajoutée	OUI

## 2 Feuille de monitoring

		Situation critique	Situation améliorabile	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	

## 3 Feuille de d'interprétation générale

Total Management avant : si < 5 Attention alerte en vue GA +	Total Stratégie avant : si < 5 La stratégie choisie doit être revue GD +	Total Structure avant : si < 5 Risque de changement structurel GE +	Niveau Organisation AVANT : si < 14 La crise n'est pas encore perçue, elle est gérée par des signaux faibles (GV)
1	4	2	Niveau Organisation PENDANT : si GW < 14 Est-ce le moment le plus important de la crise, ou la manifestation n'est pas encore arrivée (GI)
2	3	4	9
3	4	3	Niveau Organisation APRES : si < 14 La crise est-elle vraiment terminée, si oui quelle expérience retiendrez-vous ? (GJ)
4	4	4	14
5	4	4	Niveau de Résilience de l'organisation (GK) : < 20 Organisation non résiliente, 21 à 40 Organisation très peu résiliente, 41 à 60 Organisation moyennement résiliente, > 61 Organisation très résiliente
6	13	11	30
7	4	4	9
8	3	4	9
9	4	4	9
10	4	4	9
11	4	4	9
12	4	4	9

## 4 Feuille interprétation détaillée

Interprétations	Préconisations
Les agents sont difficiles à gérer, un changement, une crise, il y a de l'inquiétude, la peur de l'avenir	Mettre en place un management participatif, expliquer le changement, ne pas laisser les agents dans l'ignorance, communiquer
Les agents sont isolés, chacun travaille pour lui-même, il y a une absence de coopération, la course après le temps libre, les agents, pas de temps de déjeuner avec les collègues, il y a trop de tâches en cours	Mettre en place des groupes de co-développement. Il faut faire travailler les agents en coopération, créer de groupes de travail, organiser des sorties
Les agents sont perturbés par les changements à venir, les questions sont nombreuses, pourquoi cela nous arrive-t-il, cette réorganisation est inutile, c'est toujours pareil	Communiquer sur le changement dès que possible, organiser des réunions, publier une lettre hebdomadaire qui explique les changements en cours et à venir
Attention au risque d'une crise brutale, c'est la surprise générale, personne ne s'y attendait	Mettre en place une cellule d'écoute, de veille, de type cellule de résilience, qui sera à l'écoute des changements, travailler en transversalité avec les autres entités
Il y a un manque de flexibilité, trop de rigidité, cherchez de la souplesse	Travailler à un management participatif, proposer aux agents la possibilité de s'ouvrir à d'autres perspectives, mettre en place des formations, surveiller les dangers de stress, voire d'épuisement professionnel
Attention à la fuite des agents, les tensions sont difficiles, la crise perturbe, les agents sont proches d'une situation d'absentéisme, maladie, arrêt de travail, retard	Surveiller le taux d'absentéisme, trouver les causes, ce qui a changé ces dernières semaines, quelle est la raison de cet absentéisme plus élevé
Les agents se replient, chacun pour soi, pas de partage, isolement et peur du lendemain	Aider les agents à échanger, revoir le management, mettre en place des cellules d'écoute
Les agents sont repliés sur eux, fermeture, manque d'ouverture	Mettre en place des groupes de codéveloppement, travailler sur une communication coopérative, développer l'intelligence collective
Bien que l'ouverture à de nouvelles manières de travailler s'impose, les agents résistent et ne sont pas prêts à s'ouvrir au changement	Travailler sur les principes d'amélioration du changement, la communication, l'ouverture, la transparence, la flexibilité, la confiance, l'apprentissage, la transversalité
Une nouvelle organisation est proposée, une nouvelle structure pour faciliter le travail de chacun, malgré cela les agents restent fermés et n'acceptent pas le changement qui paraît leur être imposé	Il faut mettre en place un management participatif, impliquer les agents dans le changement, inviter les agents à suivre des séances d'information

## 5 Feuille de résultats

AVANT	MANAGEMENT	STRATÉGIE	STRUCTURE	Grade de résilience
4	040-01-01: Plan de gestion	030-01-01: Indicateurs	010-01-01: Processus	10
11	040-01-02: Organigramme	030-01-02: Compétences	010-01-02: Rôles	20
12	040-01-03: Coopération	030-01-03: Connaissances	010-01-03: Outils	30
<b>Total Management avant</b> : si < 5 Attention alerte en vue GA + <b>Total Stratégie avant</b> : si < 5 La stratégie choisie doit être revue GD + <b>Total Structure avant</b> : si < 5 Risque de changement structurel GE + <b>Niveau Organisation AVANT</b> : si < 14 La crise n'est pas encore perçue, elle est gérée par des signaux faibles (GV)				
8	010-01-01: Fonctionnalités	020-01-01: Rôles/Libellés	010-01-01: Processus	10
11	010-01-02: Cible travail	020-01-02: Méthodes	010-01-02: Ressources	20
12	010-01-03: Coopération	020-01-03: Processus	010-01-03: Ressources	30
<b>Total Management pendant</b> : si < 5 Il faut faire appel à un expert GI + <b>Total Stratégie pendant</b> : si < 5 Il faut faire appel à un expert GI + <b>Total Structure pendant</b> : si < 5 Certaines entités seront transférées GE + <b>Niveau Organisation PENDANT</b> : si GW < 14 Est-ce le moment le plus important de la crise, ou la manifestation n'est pas encore arrivée (GI)				
4	010-01-01: Faisabilité	020-01-01: Signaux	010-01-01: Paris	10
11	020-01-01: Mesures d'identification	020-01-02: Nouveaux principes	010-01-02: Paris	20
12	030-01-01: Évaluation	020-01-03: Adaptation	010-01-03: Paris	30
<b>Total Management après</b> : si < 5 Attention alerte en vue GA + <b>Total Stratégie après</b> : si < 5 Il faut faire appel à un expert GI + <b>Total Structure après</b> : si < 5 Certaines entités seront transférées GE + <b>Niveau Organisation APRES</b> : si < 14 La crise est-elle vraiment terminée, si oui quelle expérience retiendrez-vous ? (GJ)				
<b>Total Organisation</b> : si < 20 Organisation non résiliente, 21 à 40 Organisation très peu résiliente, 41 à 60 Organisation moyennement résiliente, > 61 Organisation très résiliente				
<b>Niveau Effondrement</b> : si < 14 Homéostasie possible GY1				
<b>Niveau Résilience de Type 1</b> : si < 14 Homéostasie possible GY2				
<b>Niveau Résilience de Type 2</b> : si < 14 Entreprise apte au Rebond GY3				

Composante générale sur la Culture

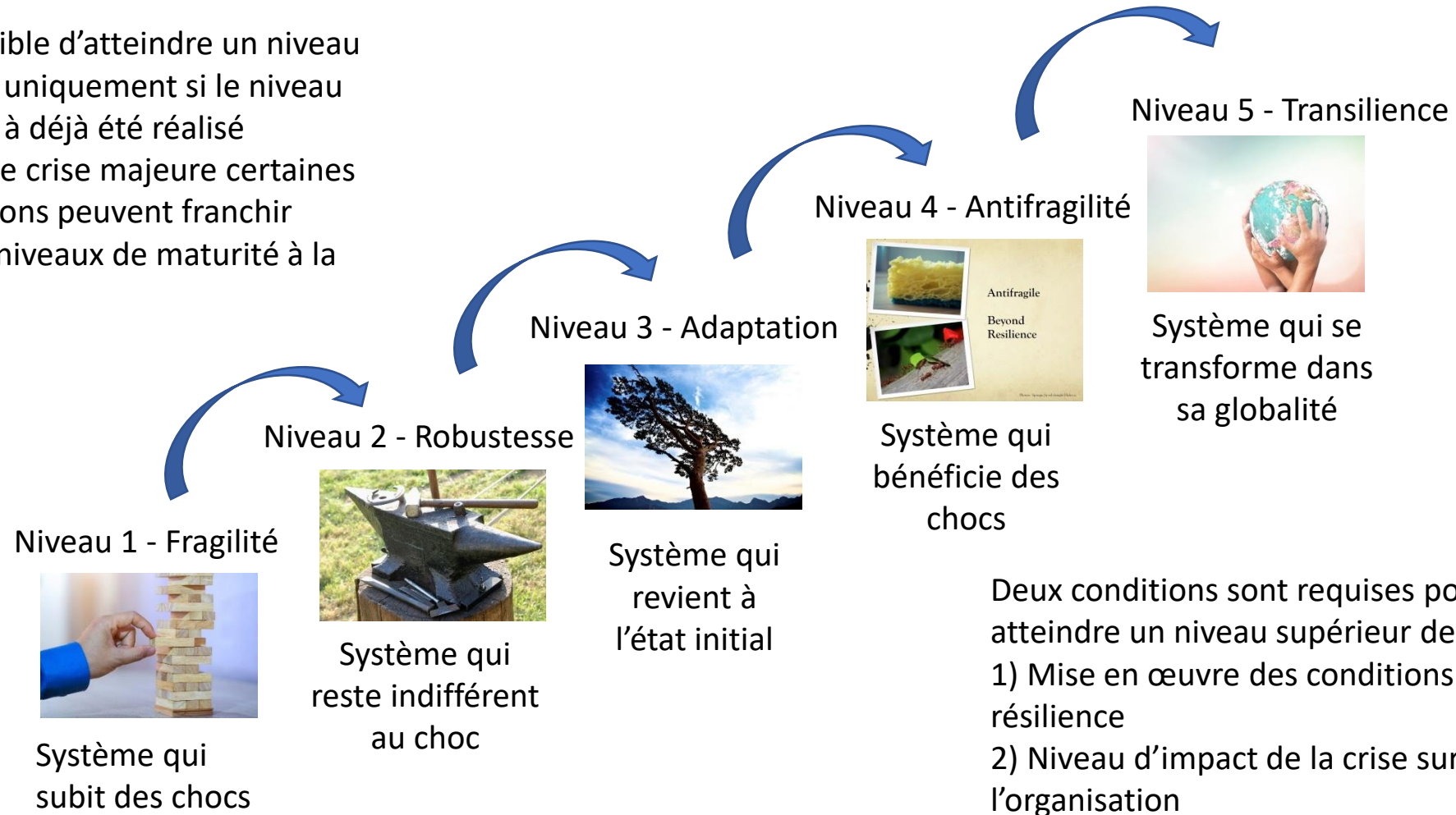


# 4. Management constructeur de résilience

- En Amont → Anticipation (apprendre à « **préparer** » et à « **se préparer** »)
- Les 5 principes de la robustesse en créant auprès des acteurs une **plate-forme cognitive de représentations** et d'action pour réduire l'impact émotionnel négatif, le doute et favoriser la capacité à réussir
  1. De l'évaluation (retour d'expérience, **leçons apprises** des erreurs)
  2. Du slack (arracher du temps au flux de l'activité pour **innover**, de **l'efficacité à l'efficience**, niveau de **performance**)
  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 bousculement des idées)
  5. Du staff (co-construction de management des équipes, miser sur le **management de proximité**)

# 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



# Comportement résilient



Sachez faire confiance



Affrontez la réalité

Corrigez vos erreurs

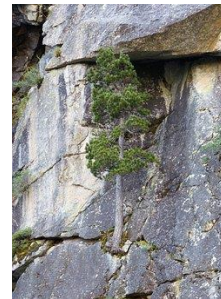
Commencez par écouter

Fournissez des résultats

Améliorez-vous



Précisez les attentes



Tenez vos engagements

# Sources en ligne - Sitographie

- <https://www.lagazettedescommunes.com/690214/si-une-cellule-de-resilience-assure-bien-sa-mission-une-cellule-de-crise-ne-devrait-pas-avoir-lieu-detre/>
- <https://inhesj.fr/articles/des-organisations-face-un-environnement-hyper-turbulent-effondrement-et-collapsologie>
- <http://www.citedumanagement.com/Events-2/transformer-organisations-resilience-gilles-teneau/>
- <http://www.resantevous.fr/blog/articles/dossier-resante-news-juin-2020/>
- <http://www.dirigeant.fr/developpementpersonnel/qui-sont-les-toxic-handlers-ces-generateurs-de-bienveillance-en-entreprise/>
- <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/toxic-handlers-bienveillance-entreprise>
- <https://www.capital.fr/votre-carriere/les-cellules-de-resilience-pour-reperer-et-desamorcer-les-conflits-au-bureau-1360175>
- [https://www.lemonde.fr/emploi/article/2019/06/12/toxic-handlers-le-bienveillant-ideal-pour-l-entreprise\\_5475011\\_1698637.html](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2019/06/12/toxic-handlers-le-bienveillant-ideal-pour-l-entreprise_5475011_1698637.html)
  
- [www.resilience-organisationnelle.com](http://www.resilience-organisationnelle.com) - Centre d'Investigation et de Recherches Expérimentales en Résilience Organisationnelle.
- <https://memoiresdescatastrophes.org/> - Construire une mémoire collective des catastrophes
- [www.compassionlab.com](http://www.compassionlab.com) - Le laboratoire de la compassion
- [www.stressburnout.org](http://www.stressburnout.org) - L'Institut Européen pour la Recherche et l'Intervention sur le Burn Out
- [www.giros.be](http://www.giros.be) - Groupe d'intervention et de Recherche en Organisation des Systèmes.

# Quelques publications d'articles et d'ouvrages

- Teneau, G. Comment définir la résilience organisationnelle et comment l'évaluer. *RIPCO*. (en soumission).
- Teneau, G. *Réflexion épistémologique du cycle de vie de la crise dans la résilience des organisations, bifurcation de la structure temporelle et transition crisologique*. In : Jean-Pierre Briffaut. Complexités- une diversité d'approches. ISTE Wiley. 2020.
- Teneau, G., Dufour, N. Apport de la résilience comme levier face aux crises complexes. Etude de cas au travers d'une crise complexe dans une mutuelle santé. *Revue VSE*. 2019.
- Teneau, G., Lemoine, G. *Toxic Handlers, les générateurs de bienveillance en entreprise*. Odile Jacob. mars 2019.
- Teneau, G. Transformation des organisations par la résilience organisationnelle. *Technique de l'Ingénieur*. Février 2018.
- Teneau, G. *La résilience des organisations, les fondamentaux*. L'Harmattan. 2017.
- Teneau, G., Koninckx, G. *Résilience organisationnelle*. In : Serban Ionescu. Résiliences. Odile Jacob. 2016.
- Teneau, G., Calame, L. 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, G. *Empathie et compassion en entreprise*. ISTE. 2014
- Teneau, G., Dufour, N. L'organisation de la compassion en entreprise, un rôle managérial émergent. *Revue Management & Avenir* (août 2013).
- Teneau, G. 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.
- Teneau, G., Dufour, N., Moulin, M. De l'erreur humaine à la faute managériale. *Revue Management et Sciences Sociales* (en coll. N. Dufour) (décembre 2012).
- Teneau, G. La résilience des nations. *Rapport 2011 par le HCFDC sur les risques technologiques et naturels en France*. 2012.
- Teneau, G., Koninckx, K. *La résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences*. De Boeck. mars 2010.

