

**SYMPOSIUM DE LA  
RÉSILIENCE  
UNIVERSITÉ PARIS 8  
RESILIO – LE 31 OCTOBRE 2015**

**MIEUX COMPRENDRE LA  
RÉSILIENCE  
ORGANISATIONNELLE**

**GILLES\_TENEAU@YAHOO.FR**

**Gilles Teneau**  
Chercheur  
associé LEMNA  
(Université de  
Nantes)

**Guy Koninckx**  
Consultant et  
formateur  
(GYROS)

# 1. DEPUIS QUAND LE CONCEPT DE RESILIENCE ORGANISATIONNELLE EST UTILISÉ ?

## Une première période : structure et stratégie organisationnelle

- Les organisations sont des éléments en interactions (structure, stratégie, management).
- Elles doivent faire face à de nouveaux marchés, aux nouvelles technologies, elles doivent se transformer, affronter les crises (Shrivastava, 1993).
- Une organisation résiliente est en mesure de :
  - Concevoir et mettre en œuvre des mesures efficaces,
  - veiller à la survie de l'organisation,
  - faire progresser le développement organisationnel (Mallak, 1999).

# 1. DEPUIS QUAND LE CONCEPT DE RESILIENCE ORGANISATIONNELLE EST UTILISÉ ?

## Une seconde période : management et ressources humaines

- La RO réside dans l'individuel et l'organisationnel en réponse aux turbulences en tant que capacité à résister et à s'adapter à de nouveaux environnements (Starr et al., 2003).
- La notion de résilience dans les organisations vise à **promouvoir la compétence** au travers d'un processus de conscience organisationnelle (Weik et Sutcliffe, 2001; Sutcliffe et Vogus, 2003)

## 2. QU'EST-CE QUE LA RO APPORTE AUX ORGANISATIONS ?

### **La RO comme observateur de la crise**

- Comprendre les comportements organisationnels en situation de turbulence.
- Trajectoires de mise en place des conditions de résilience.

### **Faire face aux troubles et assumer un choc**

- Créer les compétences nécessaires pour assumer un choc.
- Développer des outils de mesure de la crise et de la résilience

### **La capacité des ressources à rebondir**

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

# 3. EST-CE QUE LE CONCEPT DE RÉSILIENCE EST LA SOURCE DE DÉBAT SCIENTIFIQUE ?

## La RO comme facilitateur organisationnel et bien être des individus

- La RO concerne-t-elle l'organisation ou les individus ? Le bien-être (Charreire, Cusin, 2013, Ortiz, Bansal, 2015) ou le mal être en entreprise (Teneau, Koninckx, Piecq, 2011; Academy of Management Journal, 2015)
- Les recherches portent sur un cadre de référence pour l'évaluation de la résilience, quels indicateurs utilisés ? (Fentwick, Seville, Brusdon, 2009, Burnard, Bhamra, 2011, Lee, Vargo, Seville, 2013, Larkin & al., 2015).
- L'objet de ces indicateurs est une aide à la décision afin de :
  - fournir des outils aux professionnels pour la promotion de la culture de la résilience dans leurs organisations respectives
  - sensibiliser les directions aux domaines de la résilience.

# 3. EST-CE QUE LE CONCEPT DE RÉSILIENCE EST LA SOURCE DE DÉBAT SCIENTIFIQUE ?

## Gestion du temps par le cycle de vie

- Plusieurs débats circulent autour du moment de la RO
  - Avant la crise, en mode « **proactif** »
  - Pendant la crise, en mode « **adaptation** »
  - Après la crise « **continuité d'activité** »
- Nos études intègrent une résilience de type **1** (qui s'adapte) et une **résilience de type 2** (proactive), (Teneau, Koninckx, 2004, 2005).
- Voir la résilience en tant que **composant temporel**, pour planifier, préparer, absorber, recouvrir, adapter (Linkov, & al., 2014 ; Fox-Lent, & al., 2015).
- La RO s'adapte parfaitement au concept de temporalité en **gestion de projet**, un début et une fin (Oppong Banahene, Anvuur, Dainty, 2014).

# 4. QUELS SONT LES PRINCIPALES SIMILITUDES ENTRE LE CONCEPT DE RO ET LES DÉFINITIONS DE LA RÉSILIENCE ?

## La résilience comme processus d'adaptation

- Notion d'adaptabilité en tant que capacité :
  - de **réponse** des individus
  - d'adaptation face aux **sources de stress**
  - de faire face à la crise et de **s'ajuster**
  - d'**anticipation** des perturbations
  - de **redéploiement** des ressources

(Werner et Smith, 2001; Folke, 2006; Friedli, 2009; McManus et al., 2008 ; Bhamra & al. 2011; Annarelli, Nonino, 2015).

# 4. QUELS SONT LES PRINCIPALES SIMILITUDES ENTRE LE CONCEPT DE RO ET LES DÉFINITIONS DE LA RÉSILIENCE ?

## La résilience comme capacité à rebondir

- La capacité de résilience est un mélange unique de **cognition** et de **propriétés comportementales** permettant à l'organisation de comprendre sa situation actuelle (Lengnick-Hall and Beck, 2005); McManus, 2008; Ungar, 2009).
- La RO traite de la capacité à **contourner les perturbations** par l'anticipation proactive en **s'adaptant** et en **apprenant** à travers la récupération (Gallopín, 2006; Séville et al. 2006).
- Les recherches actuelles portent sur les ressources individus, comme **processus collectif** pour soutenir le bien-être lors de traumatismes organisationnels (Panter-Brick & Leckman, 2013 ; Panter-Brick, 2014).

## 5. QUELS SONT LES PRINCIPALES DIFFÉRENCES ENTRE LE CONCEPT DE RO ET LES DÉFINITIONS DE LA RÉSILIENCE ?

- Les grandes différences apportées par la RO au concept générique de la résilience concerne essentiellement trois domaines.
  - Tout d'abord, dans l'approche par la résilience qui consiste à mettre en œuvre les **conditions de la résilience** avant même que la crise ne soit présente.
  - La seconde différence est dans la gestion des **ressources rares** comme valeur ajoutée à l'organisation, nous sommes face à une résilience « stratégique ».
  - Enfin, l'aptitude à **mesurer la résilience organisationnelle**, sur le cycle de vie de la crise, avant, pendant ou après, en tant que gestion de la temporalité et vision globale d'une représentation organisationnelle.

# MISE EN PLACE DES CONDITIONS DE RÉSILIENCE AVANT LA CRISE

- Différentes écoles de pensée ont établi la résilience comme la capacité d'une entreprise à **anticiper** ou à **réagir** rapidement aux tendances continues des turbulences (Hamel et Välikangas, 2003).
- Aptitude de continuer à avancer malgré le risque, à **mettre en place les conditions de résilience** avant les turbulences (Teneau, Koninckx, 2010; Teneau, 2011; Yehuda, 2014).
- Madni (2007), décrit les différentes facettes de résilience comme :
  - **Prévenir** : l'évitement en tant qu'aspects préventifs de la résilience basées sur l'anticipation ;
  - **Résister** : la capacité à résister ou à s'adapter aux événements perturbateurs ;
  - **Survivre** : la récupération comme capacité à survivre à des perturbations majeures avec des performances réduites.

# RESSOURCE COMME VALEUR AJOUTÉE DE L'ORGANISATION

- La RO concerne les ressources personnes concentrées sur le **développement de la compétence** et de la croissance d'une organisation (Sutcliffe et Vogus, 2003).
- La RO (individuel et organisationnel) répondre aux turbulences comme capacité des individus à **résister et à s'adapter** à de nouveaux environnements à risque (Starr et al. 2003).
- La RO participe au développement de ressources existantes et à l'émergence de **nouvelles ressources** de type empathique (Toxic handler : Frost, Dutton, 2002; Teneau, 2011; Teneau, Dufour, 2013; Teneau, 2014)
- Des ressources rares pour :
  - **Affronter** les périodes de turbulences
  - **Cultiver** les éléments de résilience
  - **Apporter** un avantage concurrentiel durable
  - **Créer** une « résilience stratégique »

# MESURE DE LA RO, AGIR SUR LE CYCLE DE VIE DE LA CRISE

- Les positions à l'égard de l'évaluation de la résilience diffèrent, caractéristiques individuelles, stratégies, **quelle mesure ?** (Echelle de résilience de Wagnild et Young (1993) in : Ionescu, 2011)  
Critères : sérénité, persévérance, confiance en soi, donner du sens).
- Une organisation résiliente est en mesure de **concevoir et de mettre en œuvre des mesures** efficaces, afin de veiller à la survie de l'organisation, (Mallak, 1999 ; McManus, 2007)
- Nous avons développé un outil complet de mesure de la résilience individuelle et organisationnelle, **le SRS (Strategic Résilience Scoring)** (Teneau, 2011, 2014).
- Pour être résiliente, les organisations ont besoin de créer un lien entre la planification stratégique et la gestion de crise, **mesurer le cycle de vie** : gestion des risques, gestion de crise, gestion de continuité, (Vargo and Seville, 2011; Rudrajeet Pal, 2013).

# 6. DÉVELOPPER UNE THÉORIE TRANSDISCIPLINAIRE DE LA RÉSILIENCE ?

## Vers une théorie générale de la résilience, le volcan Eyjafjöll

- Entré en éruption dans la nuit du samedi 20 mars 2010 il a affecté des millions de personnes. Illustration de l'ampleur du processus de résilience.
- La résilience dans son ensemble invite à développer une capacité en veilleuse dans des approches sécurisées à outrance : faire face et rebondir. Quitter les approches linéaires au profit d'approches globales, pour une illustration de l'effet papillon. Mise en évidence des interdépendances multiples aux effets boules de neige.
- Cet exemple met en exergue une utilisation transdisciplinaire des champs concernés par la résilience.

## Les grands principes de la résilience organisationnelle à intégrer à une résilience multiple

- **Participation** commune de chacun, écoute et créer du lien
- **Faire un lien** entre les structures organisationnelles et les individus
- Associé à la crise la **gestion de la continuité** selon une logique cycle de vie
- Etre proactif, pour une meilleure **gestion des risques**.