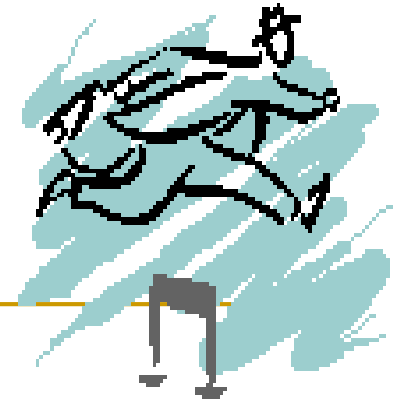


Résilience organisationnelle

Enseignant : Gilles Teneau

Comment préparer votre Organisation à rebondir face aux turbulences ?



CIRERO

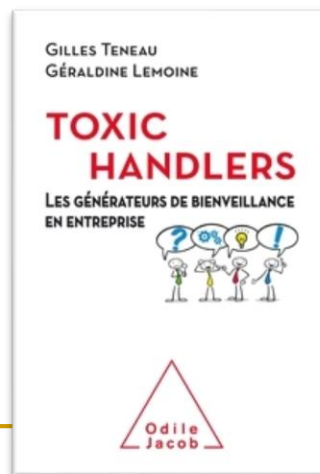
Centre d'Ingénierie et de REcherche en Résilience des Organisations

www.resilience-organisationnelle.com

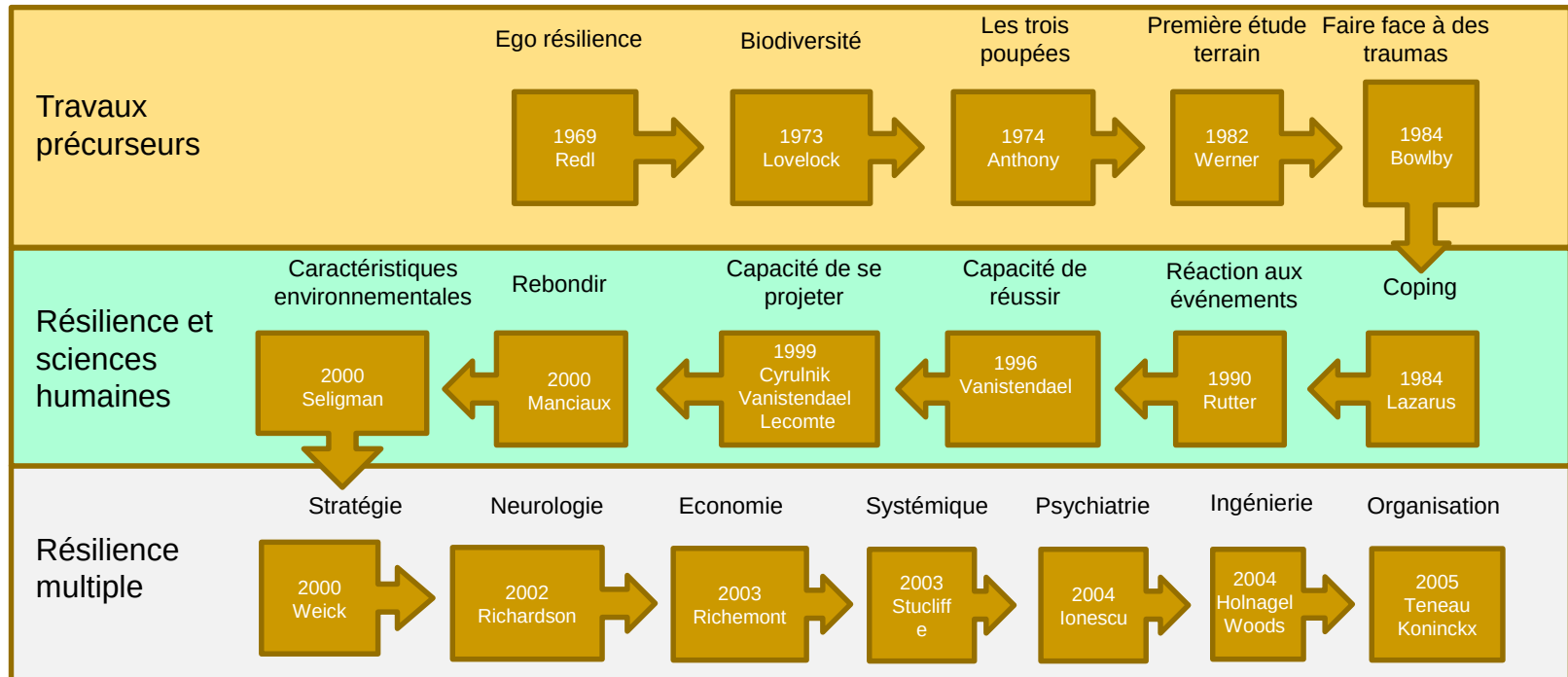


Présentation

- Chercheur associé (université de Nantes) et Professeur au CNAM et ESG Paris (stratégie, management, RH, SI)
- Président de CIRERO (centre d'ingénierie et de recherche en résilience organisationnelle) : www.resilience-organisationnelle.com
- Ouvrages consacrés à la résilience
 - Toxic Handler, Odile Jacob, mars 2019
 - La résilience des organisations, les fondamentaux, l'Harmattan, 2018
 - 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



En introduction : Chronologie de la recherche en résilience



Capacité à vivre, à réussir, à se développer en dépit de l'adversité. C'est une combinaison de force intérieure, d'appui de l'extérieur et d'apprentissage à partir de l'expérience acquise.

Les Résiliences

Type de crise



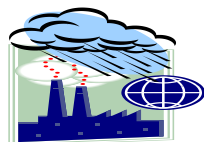
Crise collective



Crise individuelle



Accidents



Catastrophe naturelle



Perturbation climatique

APPROCHE GLOBALE



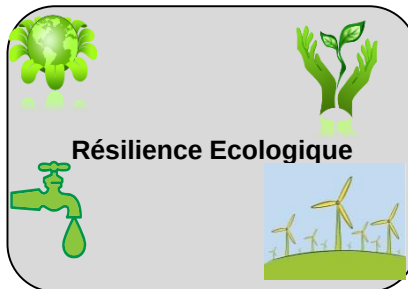
Résilience Psychologique

Bien être des individus
Gestion des conflits



Résilience des Systèmes

Sécurité des systèmes
Gestion et évaluation des risques
Gestion des erreurs (réduction - capture - tolérances)



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



1. Une définition de la résilience

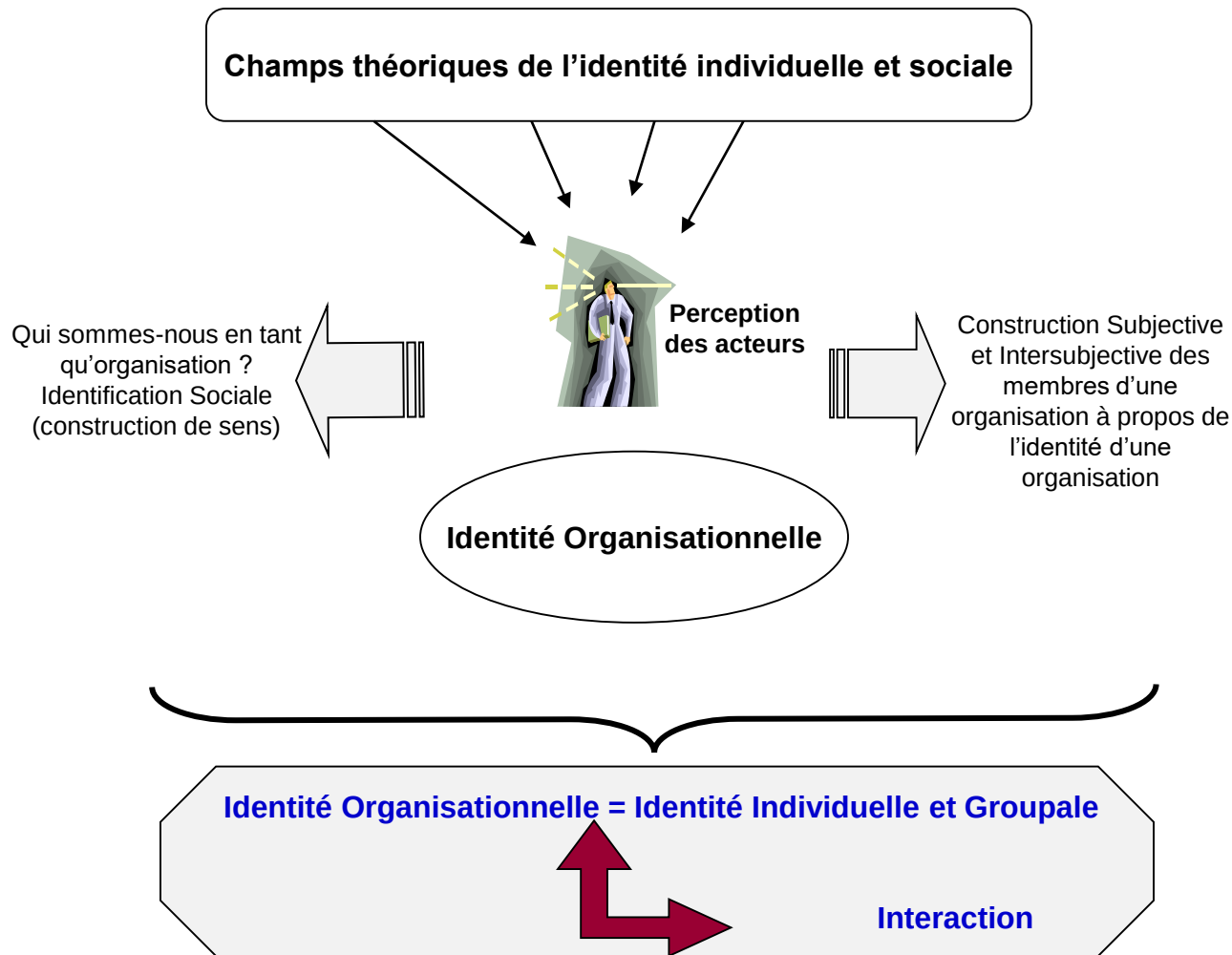
Organisationnelle *

La résilience organisationnelle c'est la **capacité d'un système** (individu, collectivité, organisation), confronté à des **turbulences**, voire des **catastrophiques** de **mobiliser ses ressources** en vue de rester en lien avec sa finalité et se projeter dans son futur en privilégiant un des trois scénarios possibles :

- mettre en place les **conditions favorables** de résilience **avant la crise** ;
- **maintenir son activité** dans des limites acceptables ;
- se **redéployer** dans des activités d'une autre nature.

Le processus de construction de la résilience s'appuie sur des stratégies, de type préventives ou défensives, réalisées par l'intermédiaire d'outils (Mesure des Indicateurs de Résilience Organisationnels, Mesure des Indicateurs de Crise), de cellules opérationnelles, d'acteurs et de retour d'expérience (témoignages).

Identité Organisationnelle



**Identité
Organisationnelle**

Stratégie

Structure

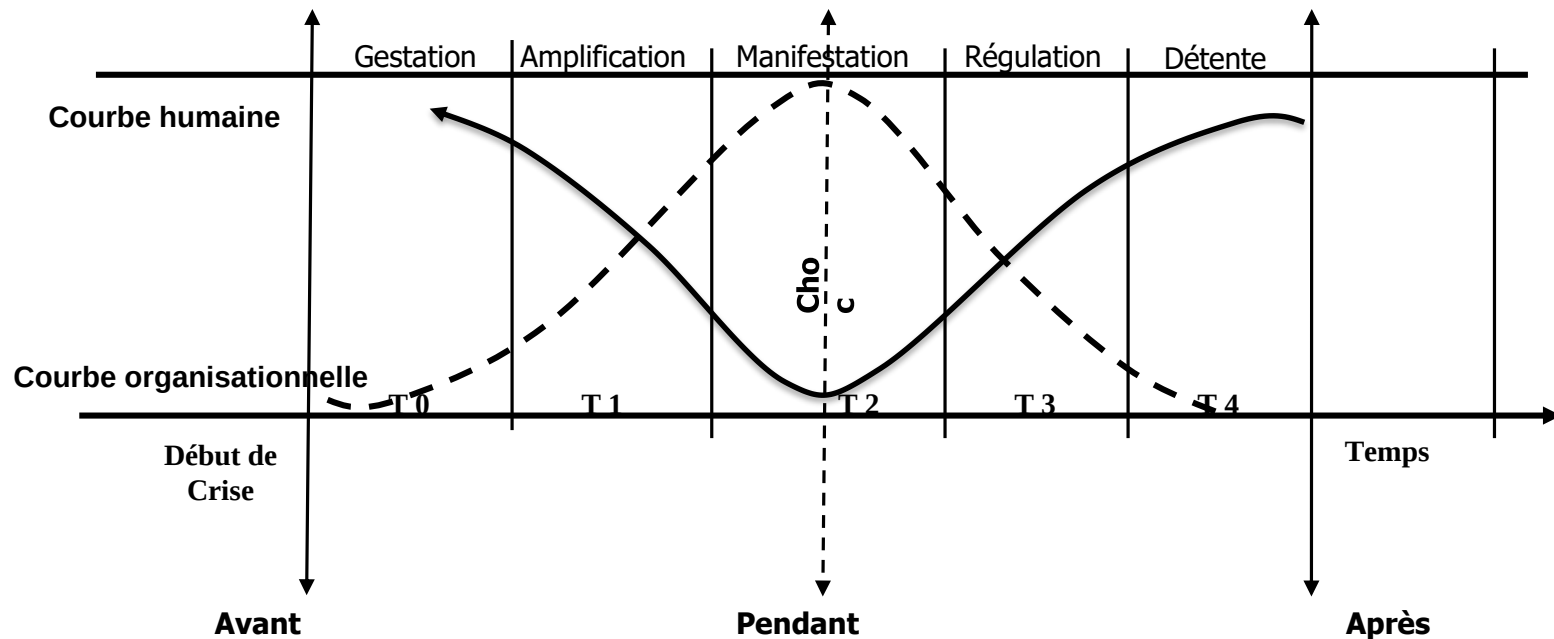
Management

CULTURE

IDENTITE

2. La RO comme observateur de la crise

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

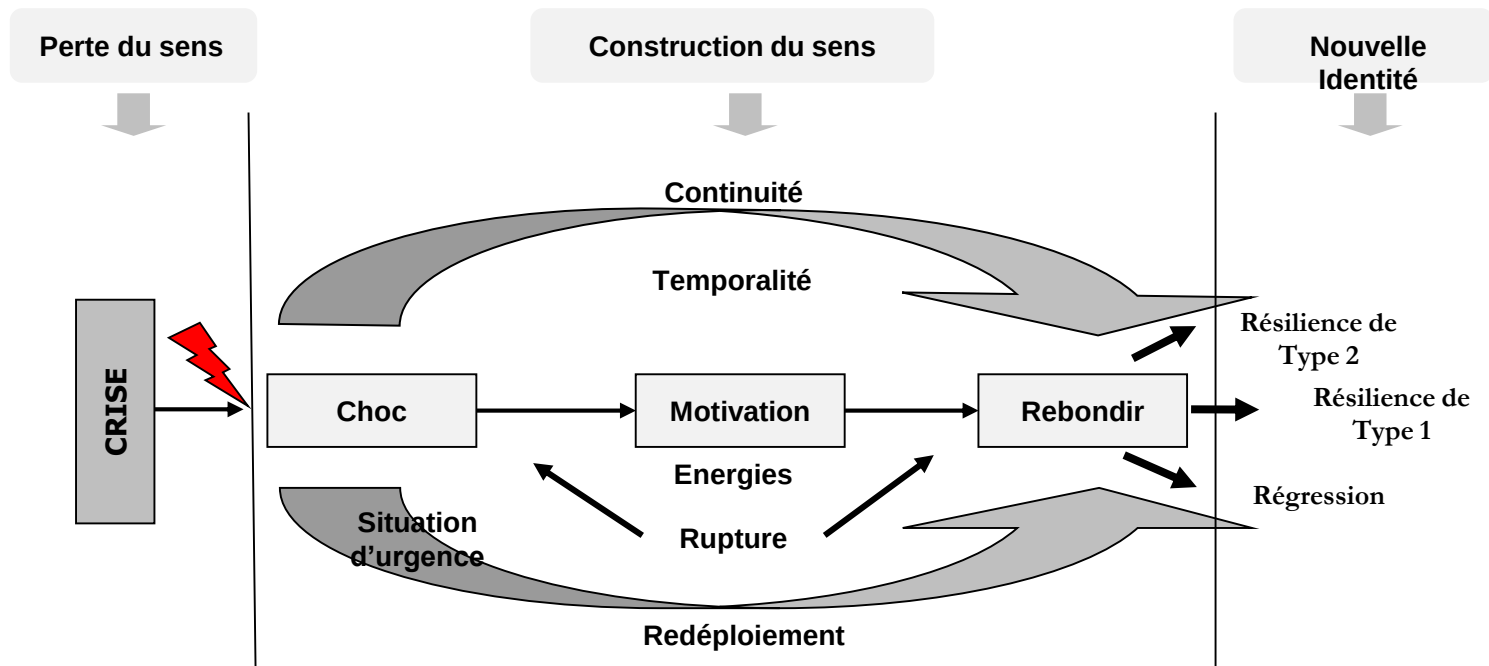


Réponse en situation de crise

Culture
Se préoccuper des crises potentielles doit être intégré dans la culture de l'entreprise
Accepter de s'éloigner et faire évoluer la culture de l'organisation dans les périodes de crise
Rétablir pas à pas et patiemment la confiance dans l'organisation
Stratégie
Intégrer de manière préventive le management de crise dans le management stratégique.
Il faut jouer sur la multiplicité des alternatives stratégiques.
Faire du développement de son réseau extérieur une priorité stratégique pour demander de l'aide lors de crise.
Structure
Préférer une cellule de crise, expérimentée et entraînée plutôt qu'improvisée sur le tas.
Savoir aller chercher les (bonnes) informations (et laisser les mauvaises).
Savoir donner en interne et à l'extérieur des informations objectives et de qualité sur la crise et cela dans le bon timing.
Management
Les dirigeants doivent agir vite mais bien et sereinement en allant au-devant de la crise et non pas en la fuyant.
Le dirigeant doit revenir à des choses simples et facilement compréhensibles par tous pour provoquer l'action collective.
Ne pas tout miser sur les facultés du dirigeant ou de la cellule de crise mais impliquer aussi les équipes.

3. Faire face aux troubles et assumer un choc les trajectoires de résilience

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



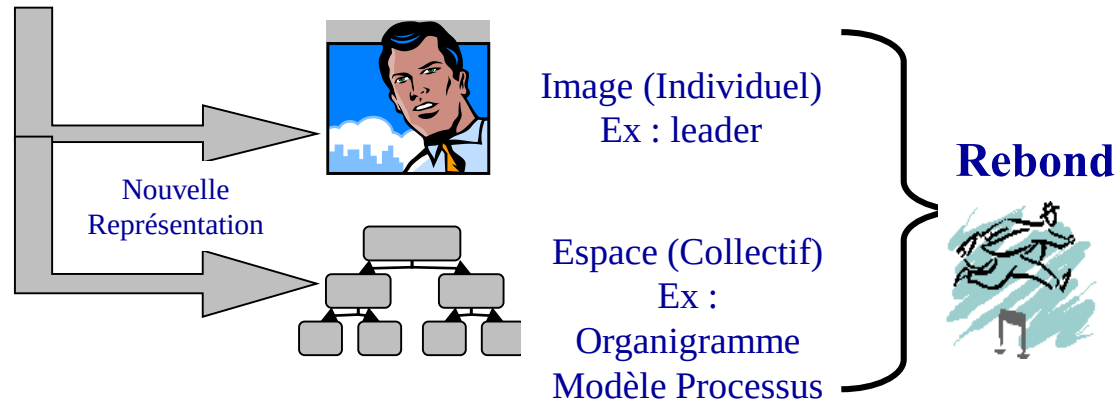
Les cellules

- 1. Cellule de résilience (avant la crise)
 - Anticiper la crise
 - Evaluer l'importance de la crise
 - Prévoir ses conséquences
 - Suivre en temps réel son évolution
 - Réagir/Interagir avec ses parties prenantes
 - Répondre aux interrogations en phase post-crise

- 2. Cellule transversale (avant la crise)
 - Cellule de communication
 - Gouvernance d'entreprise

- 3. Cellule de crise (pendant la crise)
 - Gestion des risques
 - Continuité d'activité
 - Site de secours

Les outils



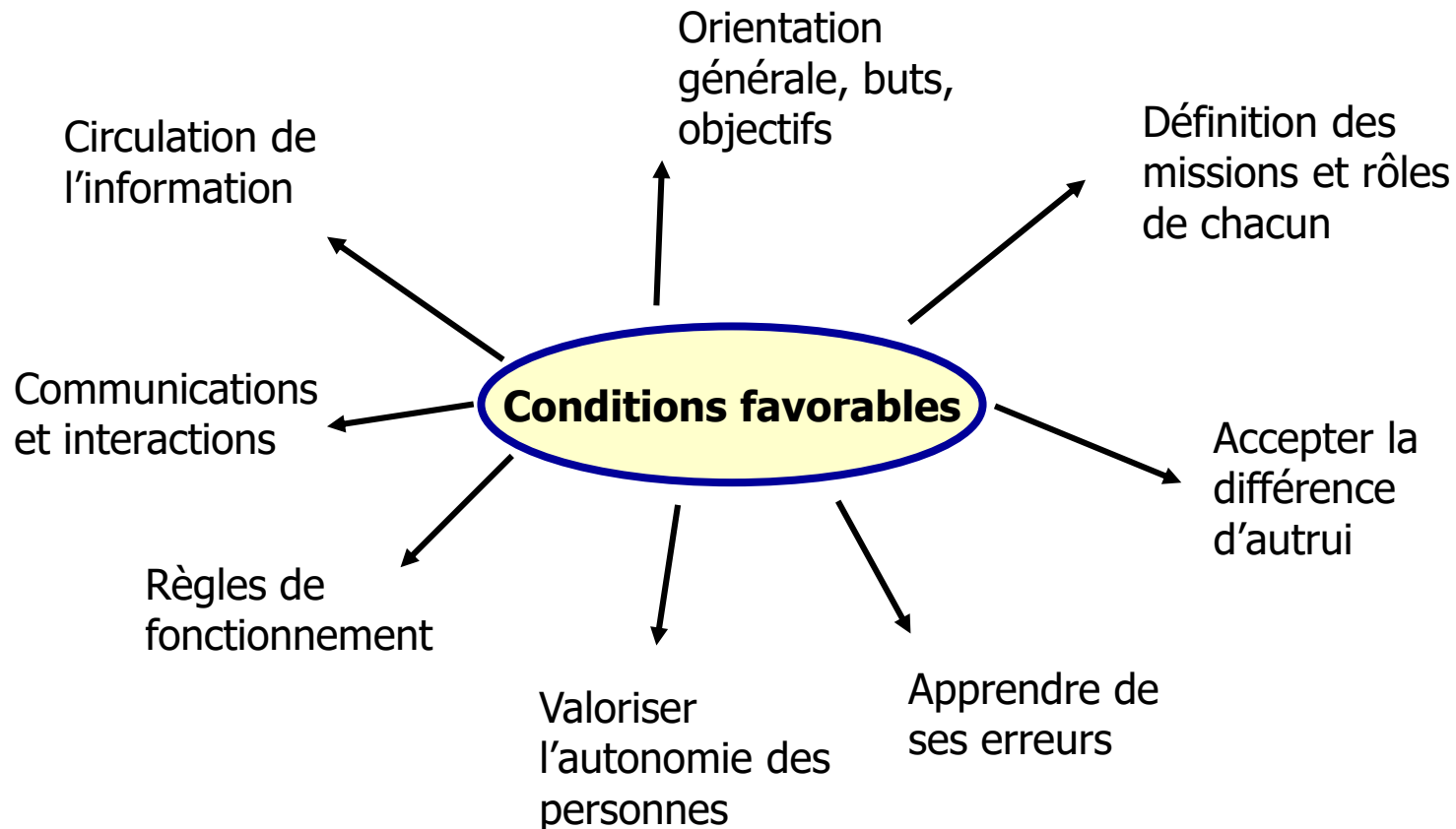
- MIC (Mesure des Indicateurs de Crise)
- SRS (Echelle de Mesure de la Résilience Individuelle ou le Scoring Resilency Strategic)
- MIRO (Mesure des Indicateurs de la Résilience Organisationnelle)

4. 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.

- a) Savoir **rêver** le futur
- b) Donner du **sens** à ce qui est vécu (même l'insupportable)
- c) Savoir organiser son entourage, activer ses **réseaux**
- d) Organiser les **rebonds professionnels**, son employabilité
- e) Développer des **compétences émotionnelles**
- f) Laisser s'établir des **relations** fréquentes avec la hiérarchie
- g) Susciter des comportements **d'intelligence collective**

Conditions favorables à l'émergence de la résilience au sein des organisations



5. 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.
- La RO répond aux turbulences comme capacité des individus à **résister et à s'adapter** à de nouveaux environnements à risque.
- La RO participe au développement de ressources existantes et à l'émergence de **nouvelles ressources** de type empathique.

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. **Modèle 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**

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

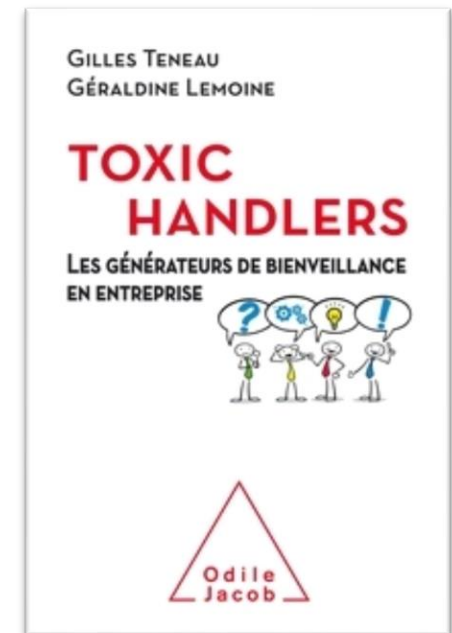
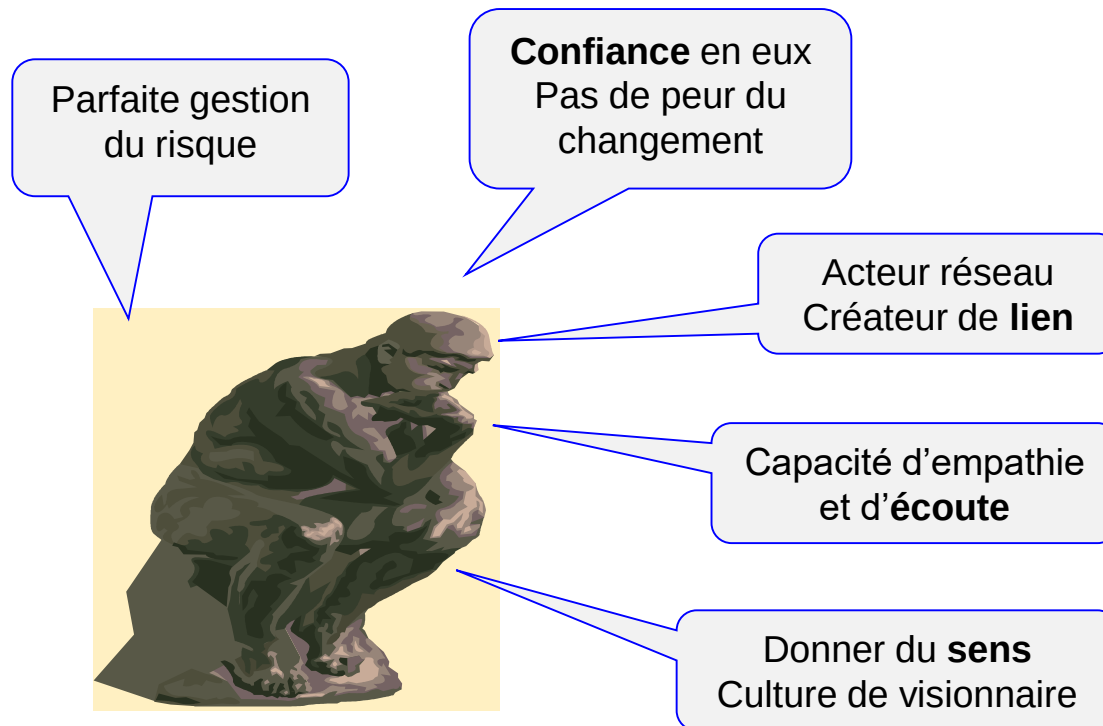
Intrapreneur : Des caractéristiques hors normes

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

Toxic Handler (sauveur de l'organisation)

Générateur de bienveillance

C'est un révélateur dans une relation entre individu qui a pour effet de faciliter la résilience des organisations lors de crises *



Type de toxic handler

Porteur de Confiance

- Autoritaire
 - Esprit d'initiative
 - Contrôle, surveillance
 - Gestion de crise, situation difficile
- DIRECTIF**
- Haut niveau de performance
 - Fonceur
 - Capacité oratoire
 - Résultats rapides
- EXPERT**

Porteur de Souffrance

- Harmonie, cohésion, confiance
 - Interaction, échange
 - Humain, ouvert, douceur
- PATERNALISTE**
- Consensus, pacificateur
 - Ecoute, intelligence collective
 - Travail d'équipe, gestion des conflits
- PARTICIPATIF**

Porteur de Compassion

- Investit sur les personnes, développe leurs forces
 - Autonomie de chacun
 - Vise le long terme
 - Ecoute et bienveillance
- COACH**
- Vision, donne du sens
 - Maîtrise de soi, savoir et connaissances
 - Montre la voie, un guide charismatique
- GUIDE**

6. Développer sa résilience avec les TOP (Techniques d'Optimisation du Potentiel)

Relaxation

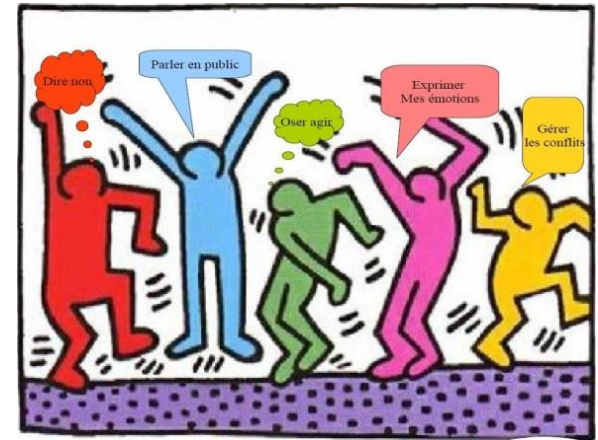
- Etat détendu, au calme,
- en position assise ou allongée

Respiration

- Souffle léger, inspirer puis expirer longuement

Visualisation

- Se représenter dans une étendue au calme (dans un pré, en haut d'une montagne, au milieu d'un champ)

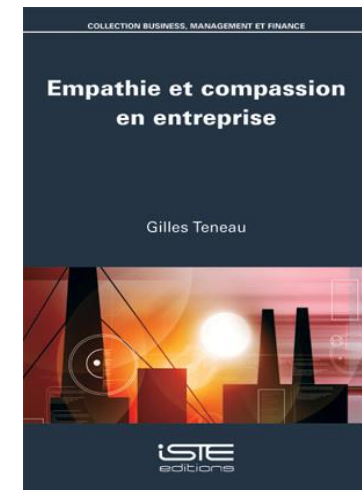
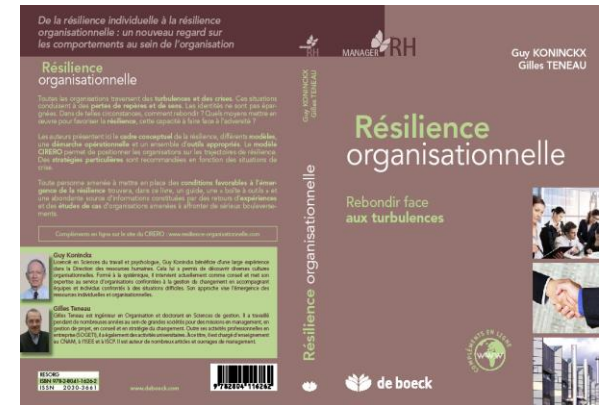
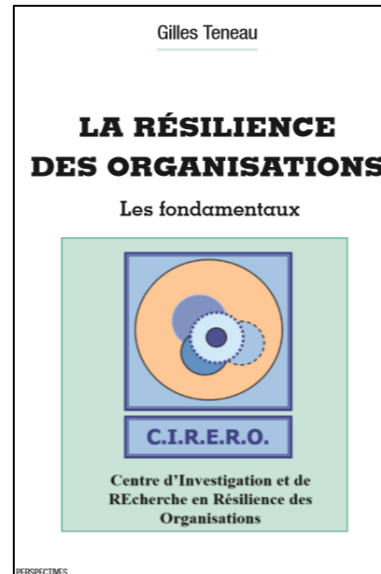
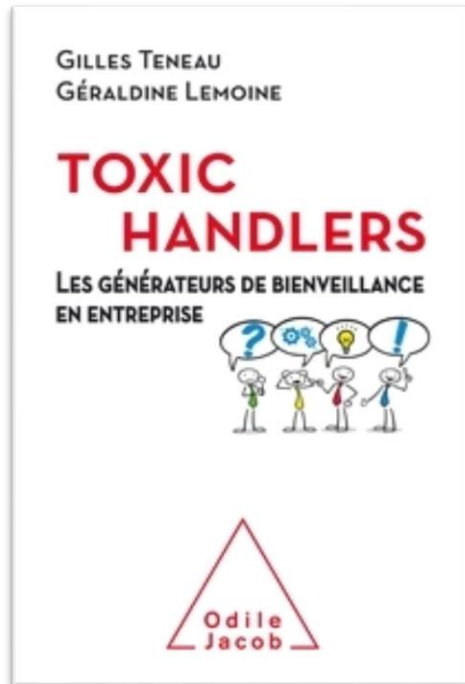


- Favoriser votre récupération physique et mentale après une activité ou en fin de journée.
- Se préparer aux épreuves (interventions orales, entretiens professionnels, examens...).
- Renforcer la confiance en soi et l'affirmation de soi.
- Aider à la prise de décision.

Quelques publication d'articles et d'ouvrages au sujet de la RO

- Teneau, Lemoine. Toxic Handler, les générateurs de bienveillance. Odile Jacob. mars 2019
- Teneau. Gestion de la continuité d'activité avec la norme ISO 22301, Réalisation et mise en œuvre d'un PCA. *Technique de l'Ingénieur*, 2019.
- Teneau, Moulin. Sécurité des infrastructures nucléaires critiques face au risque, de l'ingénierie à l'humain : Apport de la résilience opérationnelle. *Revue Question de Management*, 2019.
- Teneau, Deliaune. Le manager de proximité en tant qu'organisant de la résilience individuelle au travail : prévention d'une culture managériale proxémique face aux toxicités, *Les cahiers de l'Actif*, novembre 2018.
- Teneau, Dufour. « Apport de la résilience comme levier face aux crises complexes. Etude de cas au travers d'une crise complexe dans une mutuelle santé », 16ème colloque francophone sur le risque ORIANE, IUT Bayonne (UPPA), septembre 2018.
- Teneau, Pautet, Delarue. « Développer sa résilience », La Lettre du Cadre, janvier 2018.
- 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, Moulin. « La résilience opérationnelle, apport managérial aux infrastructures critiques ». 14ème colloque francophone sur le risque « ORIANE », IUT Bayonne (UPPA), septembre 2017.
- Teneau, Pautet, Delarue. « Généralités sur la résilience organisationnelle », La Lettre du Cadre, avril 2017.
- Teneau, Koninckx. Résilience organisationnelle. In : Serban Ionescu. Résiliences. 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. Gestion des risques opérationnels et structuration du contrôle. *Business Review Management*, (décembre 2014).
- Teneau, Dufour. L'organisation de la compassion en entreprise, un rôle managérial émergent. *Revue Management & Avenir* (août 2013).
- Teneau, Dufour. « Management de la sécurité des systèmes d'information », *Technique de l'Ingénieur*, 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.
- Teneau, Dufour. « ISO 2700X et Gouvernance », *Technique de l'Ingénieur*, 2013.
- Teneau, Dufour. « Gestion des risques, une approche transverse par les processus ». *Revue Transversus*, 2013.
- Teneau, Dufour. De l'erreur humaine à la faute managériale. *Revue Management et Sciences Sociales*. (décembre 2012).
- Teneau. « La résilience des nations ». Rapport 2011 par le HCFDC sur les risques technologiques et naturels en France. 2012.
- Teneau. « Toxic handler, les acteurs du bonheur, en guerre contre le stress, la fatigue de compassion, l'épuisement professionnel », *Les cahiers de l'Actif*, octobre-novembre 2011.
- Teneau, Koninckx. *La résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences*. De Boeck. mars 2010.

Vous voulez en savoir plus ?



www.resilience-organisationnelle.com