



# Transformation des organisations par la résilience organisationnelle

Gilles Teneau

Chercheur associé au laboratoire du Lemna (université de Nantes) et au  
laboratoire Sécurité Défense (CNAM Paris)

Enseignant et conférencier

# Objet de recherche

- ▶ Crise
- ▶ Résilience
- ▶ Rebond

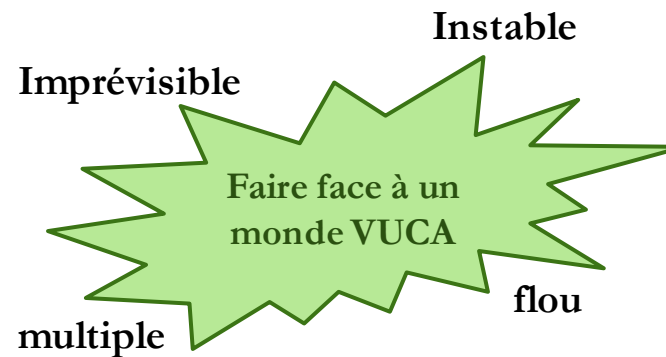
# 1. Le processus de résilience : des organisations en transformation



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

# 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



- ▶ **plusieurs formes d'organisation**
  - ▶ celle qui est préparée à la crise
  - ▶ celle qui n'a rien prévu, qui n'a pas été proactive.
- ▶ **plusieurs types de résilience**
  - ▶ de l'effondrement à une résilience d'évolution et de transformation.

# Travaux antérieurs sur la RO

- ▶ La majorité des travaux intègrent une **résilience de type ingénierie voire stratégique** et sont surtout axés sur la **stratégie et la structure organisationnelle** comme moyen d'intervention face aux turbulences (Mallak, 1998 ; Weick, 1995 ; Woods, Hollnagel, 2006 ; Sutcliffe, 2003 ; Madni, 2007).
- ▶ Certains chercheurs tel que Gallopin (2006), Séville (2006), Folke (2006), McManus (2008), Teneau, Koninckx (2009), proposent de **s'intéresser aux individus** qui gravitent au sein des organisations.
- ▶ Nous relevons trois parties dans les critères proposés par les auteurs.
  - ▶ Partie 1 : l'analyse des risques, la **connaissance de la situation**, la sensibilisation, la **préparation à la crise**, l'anticipation.
  - ▶ Partie 2 : le fait de **répondre aux turbulences**, la capacité d'adaptation et la réactivité, la réponse résiliente.
  - ▶ Partie 3 : la **prise de décision**, le rebond, la mise en œuvre des éléments de récupération, la surveillance, l'apprentissage organisationnel.

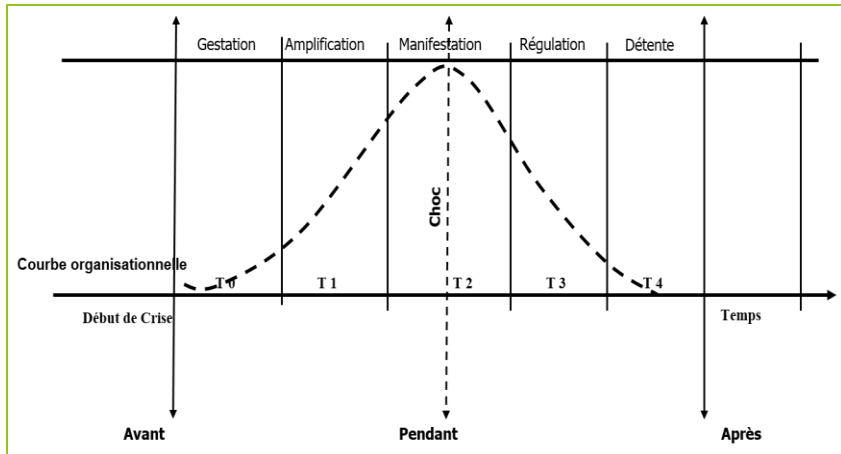
# Apport Théorique

- ▶ Cycle de vie de la crise
- ▶ Identité organisationnelle
- ▶ Toxic handlers
- ▶ Rupture et bifurcation
- ▶ Outils de mesure
- ▶ Modèle de maturité

# 2. Une recherche en 6 étapes

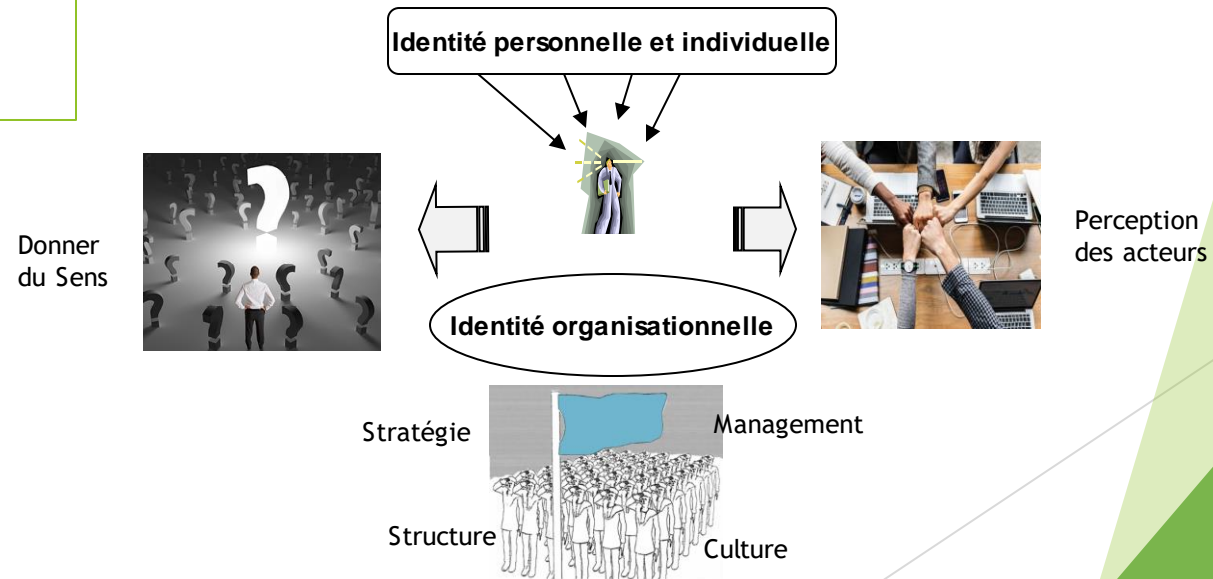
## le cycle de vie de la crise

1



2

## l'identité organisationnelle

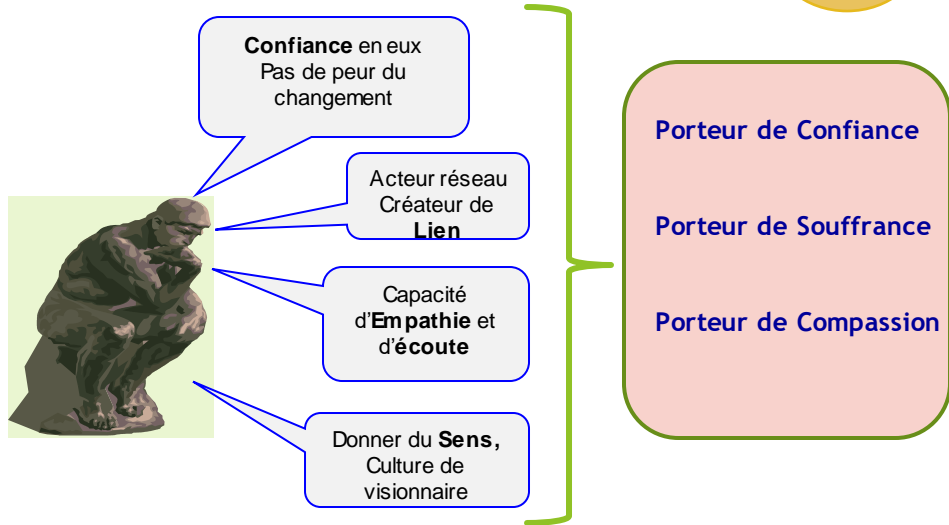


7

# Une recherche en 6 étapes

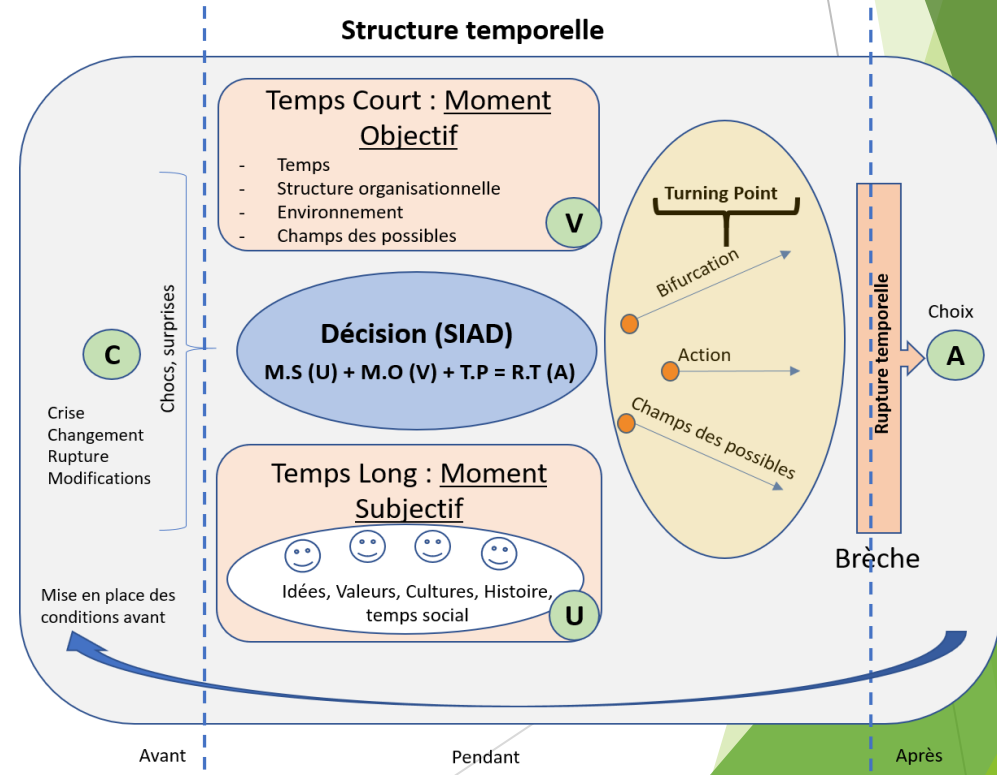
3

## Les toxic handlers des CLES



4

## Rupture et bifurcation



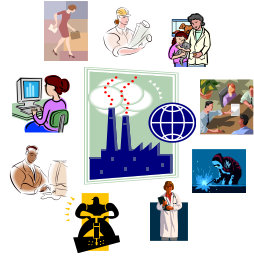


# Une recherche en 6 étapes

Cellule de résilience



Tuteurs de résilience



Ensemble de Modèles (SRS, MIRO, MIC)

	Processus individuel	Processus Collectif	Processus Organisationnel
Remarquer	Remarquer	Remarquer	Remarquer au niveau de la structuration
Eprouver			
Agir			

1	Attitudes et Comportements Individuels					
11	Attentes sociales	1				
12	Motivations individuelles	5				
13	Freinage et obstruction	1				
14	Dépôts	1				
15	Absentéisme	1				
16	Communication, participation au groupe	5				
17	Satisfaction exprimée	5				
18	Prise de responsabilités	5				
2	Organisation fonctionnelle de l'unité					
21	Durée et aménagement du temps de travail					
22	Organisation du travail					
23	Répartition des tâches et des rôles					
24	Ordonnement des opérations					
25	Cohérence des objectifs	5	4	3	2	1
26	Amélioration des conditions de travail	5	4	3	2	1
27	Autonomie du personnel	5	4	3	2	1

5

développement d'outils de mesure

6

Modèle de maturité de la résilience

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



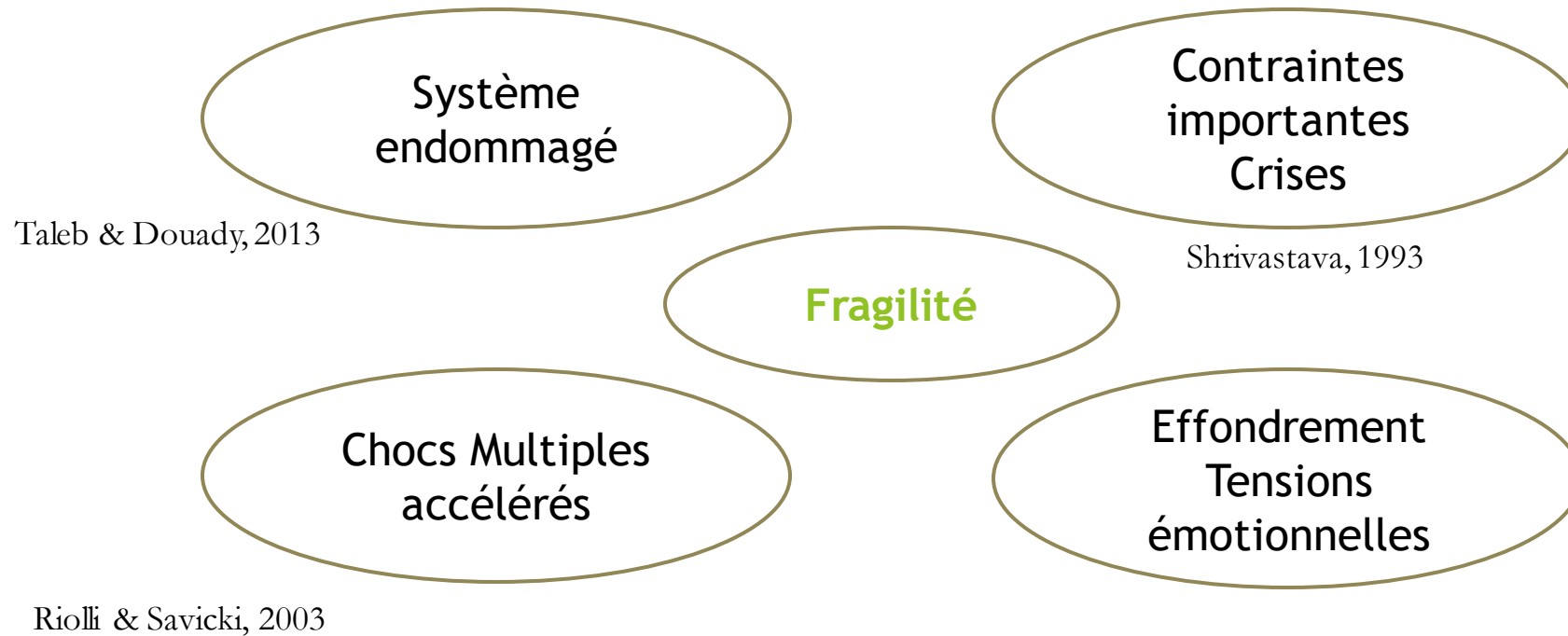
Système qui se transforme dans sa globalité

# Apport Empirique

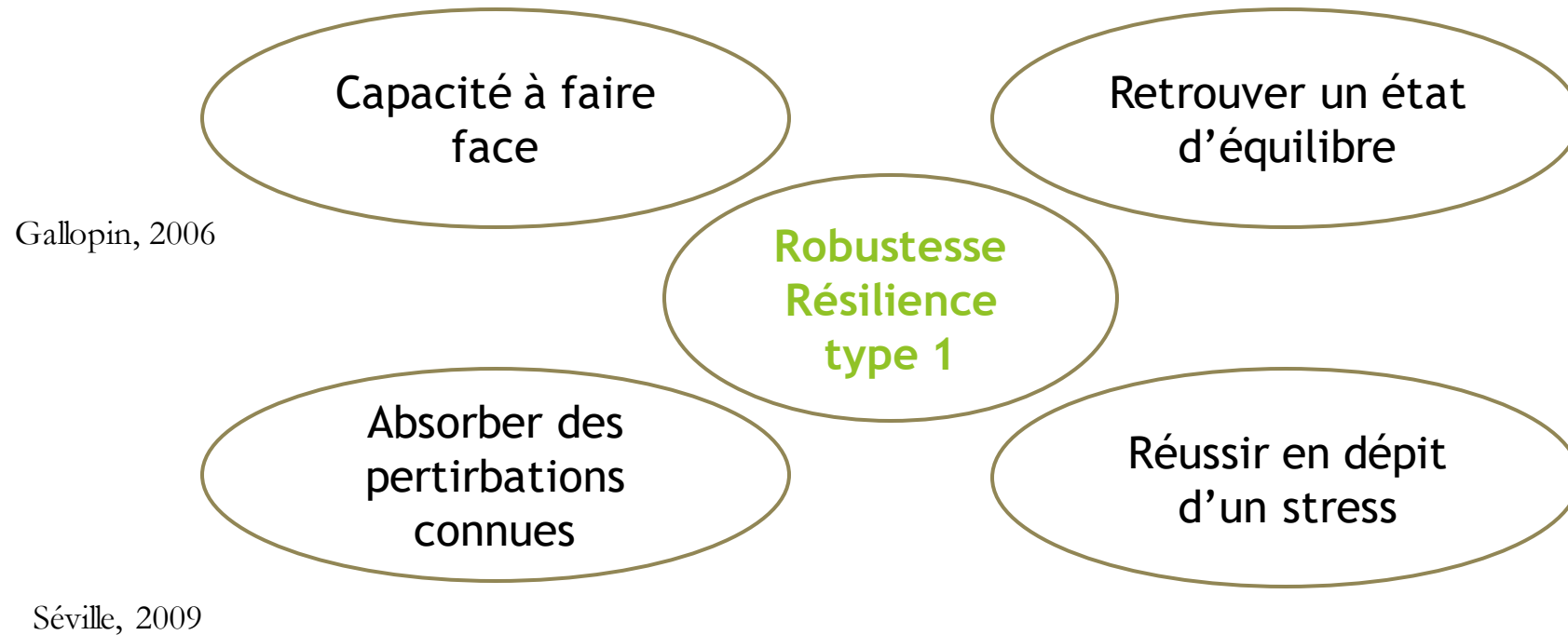
## Application des formes de la résilience

1. Fragilité
2. Robustesse
3. Menaces
4. Antifragilité
5. Transilience

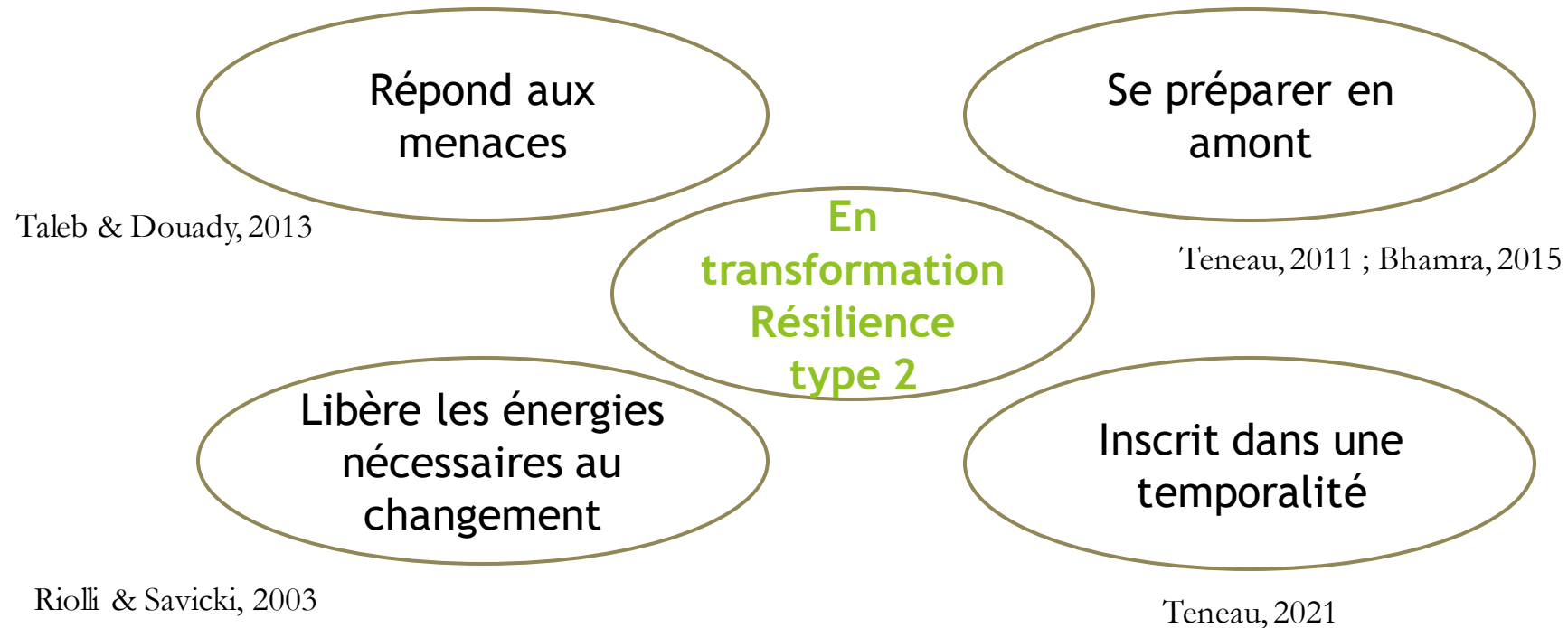
# Formes 1



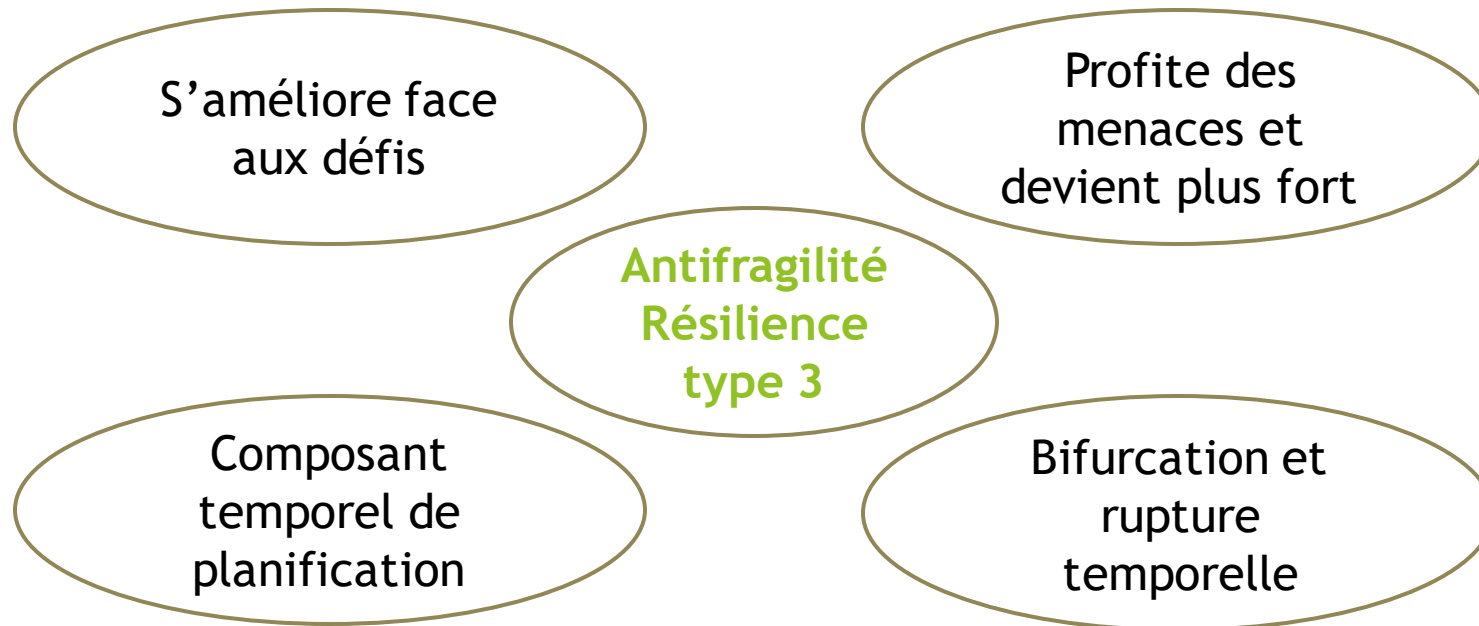
# Forme 2



# Forme 3



# Forme 4



Linkov, & al., 2014

Teneau, 2021

# Transformation des organisations par la transilience

- ▶ **Cinquième forme « la transilience »** porte en elle **l'évolution** des organisations analysée par les **mécanismes du changement**, la performance, l'apprentissage, les acteurs, l'évolution.
- ▶ F1) **Interaction de l'environnement** avec des **processus évolutifs forts**
  - ▶ Comprendre **l'impact d'un contexte** turbulent au regard des organisations (Mohr, 1982)
  - ▶ Facteur principal à cette **modification** l'environnement organisationnel
- ▶ F2) **Accélération** du rythme du changement et des innovations
  - ▶ Implication personnelle et organisationnelle (Safian, 2012).
  - ▶ **Carte de la transilience** (Abernathy & Clark, 1985) (Stabilité ; Transition ; Résilience ; Transformation)
- ▶ F3) Aspect **nouveauté**, mutation, relationnel.
  - ▶ **Transformation stratégique et humaines** (organisationnels, relationnel, technologiques, économiques) (Dupuis, 2002 ; Tissioui et all, 2016).
- ▶ F4) **Théorie générale de la résilience**, une transdisciplinarité des résiliences.

