Trajectoires de
« Résilience Organisationnelle»

Congrès de la SELF

Liège

13 14 15 septembre 2010

Gilles Teneau & Guy Koninckx

**Centre d'Investigation et de Recherche Expérimentale
en
Résilience Organisationnelle**

Résilience Organisationnelle

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

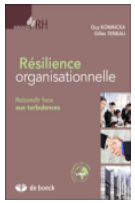
Sécurité des systèmes

Gestion et évaluation des risques

Gestion des erreurs (réduction - capture – tolérances)

Résilience Ecologique

Environnement de demain



C.I.R.E.R.O.

Centre de Résilience Organisationnelle

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

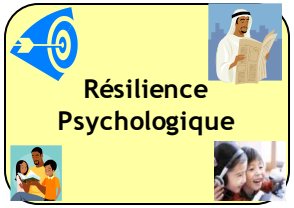
Exemple sur le volcan Islandais

Perturbation de l'écosystème

Naissance de la Toundra

Inquiétude des voyageurs

Regroupement de passagers et retour en cars



Perte financière importante pour les compagnies aériennes

Développement du chiffre d'affaire des petites agences

Danger pour la sécurité des avions

Recherches d'impact sur les moteurs et transformations

Mise en œuvre du principe de précaution

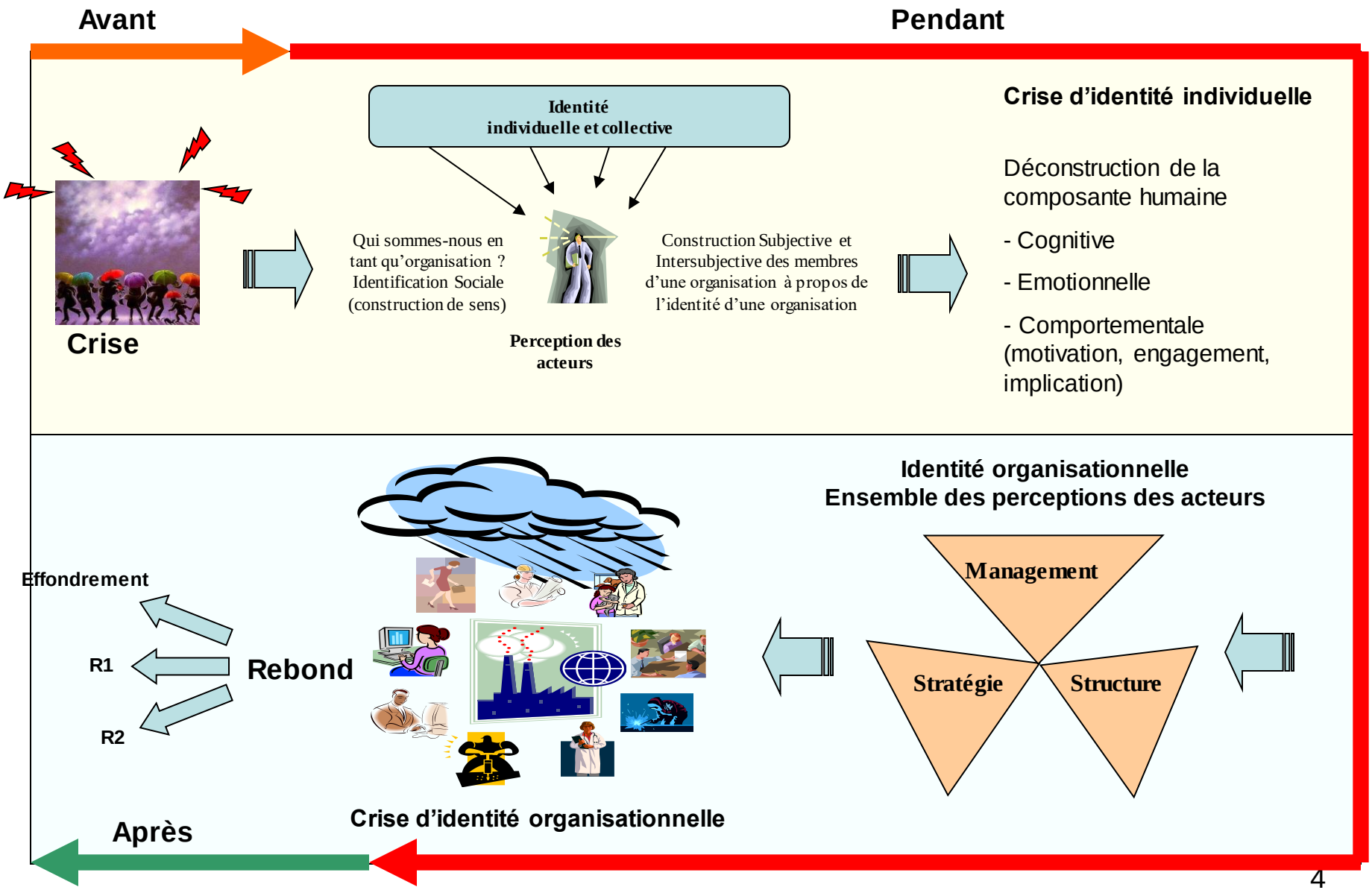
Mesures de prévention

Réflexion Internationale

Approche transversale

reproduction interdite

Identité individuelle et organisationnelle



La boite à outils

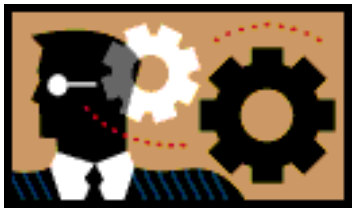
- **Les Moyens**
  - La cellule de résilience
  - La cellule transversale
  - La cellule de crise
  - La conscience collective
  - Les GCDR

sont responsables

- **Les Acteurs**
  - Les tuteurs de résilience
  - Les coordinateurs
  - Les Toxics Handler

utilisent

- **Les Modèles**
  - Le CIRERO
  - Le MIR
  - SRS (Strategic Resiliency Scoring)
  - La mesure de la crise



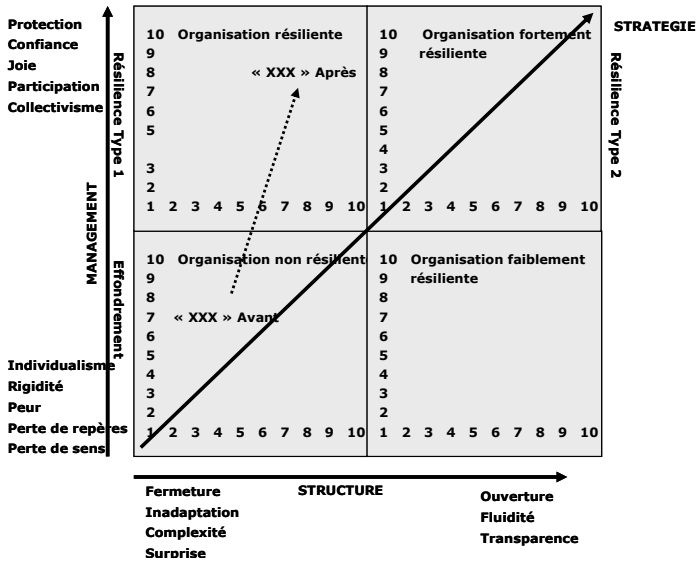
reproduction interdite

MIR

INDICATEURS

Périodes	Trajectoires	Management	Stratégie	Structure
AVANT	Effondrement	Peur des gens	Individualisme Chacun pour soi	Fermeture
	Type 1	Dogme puissant	Complexité	Repli
	Type 2	Coopération interne	Circularité Lier et relier	Ouverture
PENDANT	Effondrement	Perturbation	Repli collectif	Fermeture
	Type 1	Crise brutale	Hésitations	Homéostasie
	Type 2	Flexibilité	Proactivité	Réorganisation
APRES	Effondrement	Fuite	Séparation	Perte
	Type 1	Changement d'identification	Nouveaux principes	Évolution de l'identité organisationnelle
	Type 2	Satisfaction	Adaptation	Révolution de l'identité organisationnelle

MODELE CIRERO



MIR

	MIR	MANAGEMENT	STRATEGIE	STRUCTURE
AVANT	Effondrement	***peur des gens***	***individualisme***	***Fermeture***
		remous psychologique	forte culture	cloisonement
		perte de repères	Pas de partage de savoir	ignorance des changements détectés
		travail sans arrêt		absence de communication entre service
	R1	***dogme puissant***	***complexité***	***Repli***
		importance de la formation	organisation intégrée	normes fortes
		perte d'adaptation	décalage de la stratégie	rites précis
		culture puissante	peu d'ouverture à l'extérieur	rigidité
	R2	***coopération interne***	***circularité lier et relier***	***Ouverture***
		partenariat	prévoyant sur l'avenir	veille stratégique
		sourcing	partie prenante	être à l'écoute de tous
		travailler ensemble	transversalité	
PENDANT	Effondrement	***perturbation***	***repli collectif***	***Obstruction***
		scandale	atteinte de la marque	structure inadaptée
		ethique	perte d'identité	se voiler la face
		stress	VOI	
	R1	***crise brutale***	***hésitations***	***Homéostasie***
		valeurs condamnées au déclin	suppression du plan stratégique	adapté à un certain environnement
		orgueil	décision longtemps réfléchies	carcan
		imprévoyance de la crise	attendre pour changer	adaptation limitée
	R2	***flexibilité***	***proactivité***	***Réorganisation***
		capacité d'affronter les épreuves	anticipation	redéploiement
		réalocation des ressources	cellule d'observation	bonne transition
			planification	
APRES	Effondrement	***fuite***	***séparation***	***Perte***
		démission	procès	implosion
		crise de confiance	deuil du nom	perte de contrôle
		deuil	se séparer d'un ou plusieurs services	vente de l'organisationou d'une partie
	R1	***changement d'identification***	***nouveaux principes***	***Evolution de l'identité organisationnelle***
		crise de culture	perte des principes	changement d'environnement
		garder les valeurs profondes	attachement au nom	nouvelle identité
		nouvel identité	subir le changement	mise en place ou nouveau processus de travail
	R2	***satisfaction***	***adaptation***	***Révolution de l'identité organisationnelle***
		capital humain	agilité	transformation de l'identité
		bien être	innovation	marchés émergents
		culture organisationnelle	réactivité	changement de structure

Cas d’expérience de l’organisation PROTV

- 1995 - IT obsolète
  - Rigidité, complexité, fermeture
- 2004 - Crise : erreur, perte, panne
  - Hésitation et peur du changement
- 2005 - Nouvelle direction (DSI, + équipe qualité)
  - Définition et rédaction des processus de travail
  - Passage d’une culture orale à une culture de l’écriture
- 2006 - Les maitres-mots : Renouveau, ouverture, évolution

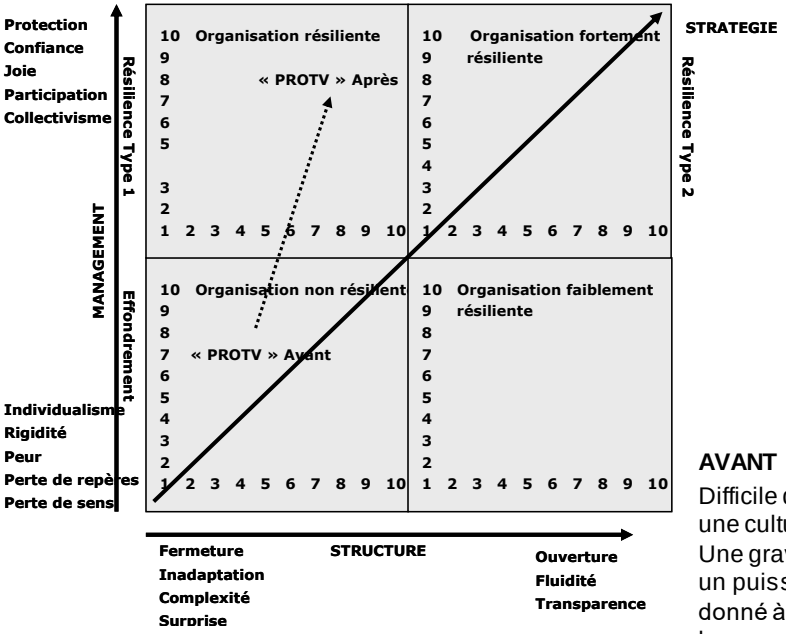
Positionnement schématique

	MIR	MANAGEMENT		STRATEGIE		STRUCTURE		Total	
AVANT	Effondrement	peur des gens	1	individualisme	1	Fermeture	1	Effondrement	3
	R1	dogme puissant	5	complexité	4	Repli	4	R1	13
	R2	coopération interne	1	circularité lier et relier	1	Ouverture	3	R2	5
PENDANT	Effondrement	perturbation	1	repli collectif	1	Obstruction	1	Effondrement	3
	R1	crise brutale	5	hésitations	5	Homéostasie	4	R1	14
	R2	flexibilité	0	proactivité	2	Réorganisation	2	R2	4
APRES	Effondrement	fuite	0	séparation	1	Perte	1	Effondrement	2
	R1	changement d'identification	5	nouveaux principes	5	Evolution de l'identité organisationnelle	5	R1	15
	R2	satisfaction	2	adaptation	3	Révolution de l'identité organisationnell	2	R2	7

Total cumulé	
Effondrement	8
R1	42
R2	16

Mesure échelle lickert de 1 à 5	
pas du tout	1
un peu	2
moyennement	3
pas mal	4
beaucoup	5

Constatation
Avant, pendant et après, entreprise de résilience de type 1



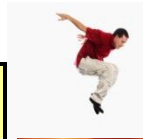
Périodes	Trajectoires	Management	Stratégie	Structure
AVANT	Effondrement	Peur des gens	Individualisme Chacun pour soi	Fermeture
	Type 1	**Dogme puissant**	**Complexité**	**Repli**
	Type 2	Coopération interne	Circularité Lier et relier	Ouverture
PENDANT	Effondrement	Perturbation	Repli collectif	Fermeture
	Type 1	**Crise brutale**	**Hésitations**	**Homéostasie**
	Type 2	Flexibilité	Proactivité	Réorganisation
APRES	Effondrement	Fuite	Séparation	Perte
	Type 1	**Changement d'identification**	**Nouveaux principes**	**Évolution de l'identité organisationnelle**
	Type 2	Satisfaction	Adaptation	Révolution de l'identité organisationnelle

AVANT
Difficile de bouger lié à une culture « orale ».
Une grave perturbation, un puissant choc, a donné à l'organisation les moyens de rebondir.

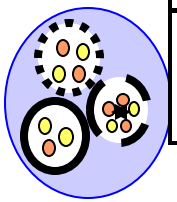
PENDANT
De nombreuses hésitations dans les décisions à prendre suite aux résistances des employés.
La volonté forte du DSI a permis de bouger et de prendre les bonnes décisions.
L'intervention extérieure d'une équipe d'expert a abordé le changement sous un aspect différent du middle management.

APRES
Les salariés de PROTV ont utilisé « nous avons changé de culture ».
Pour les individus c'était comme s'ils étaient dans une autre organisation.
Ce qui pousse à considérer qu'il s'agit en fait d'un changement d'identité.

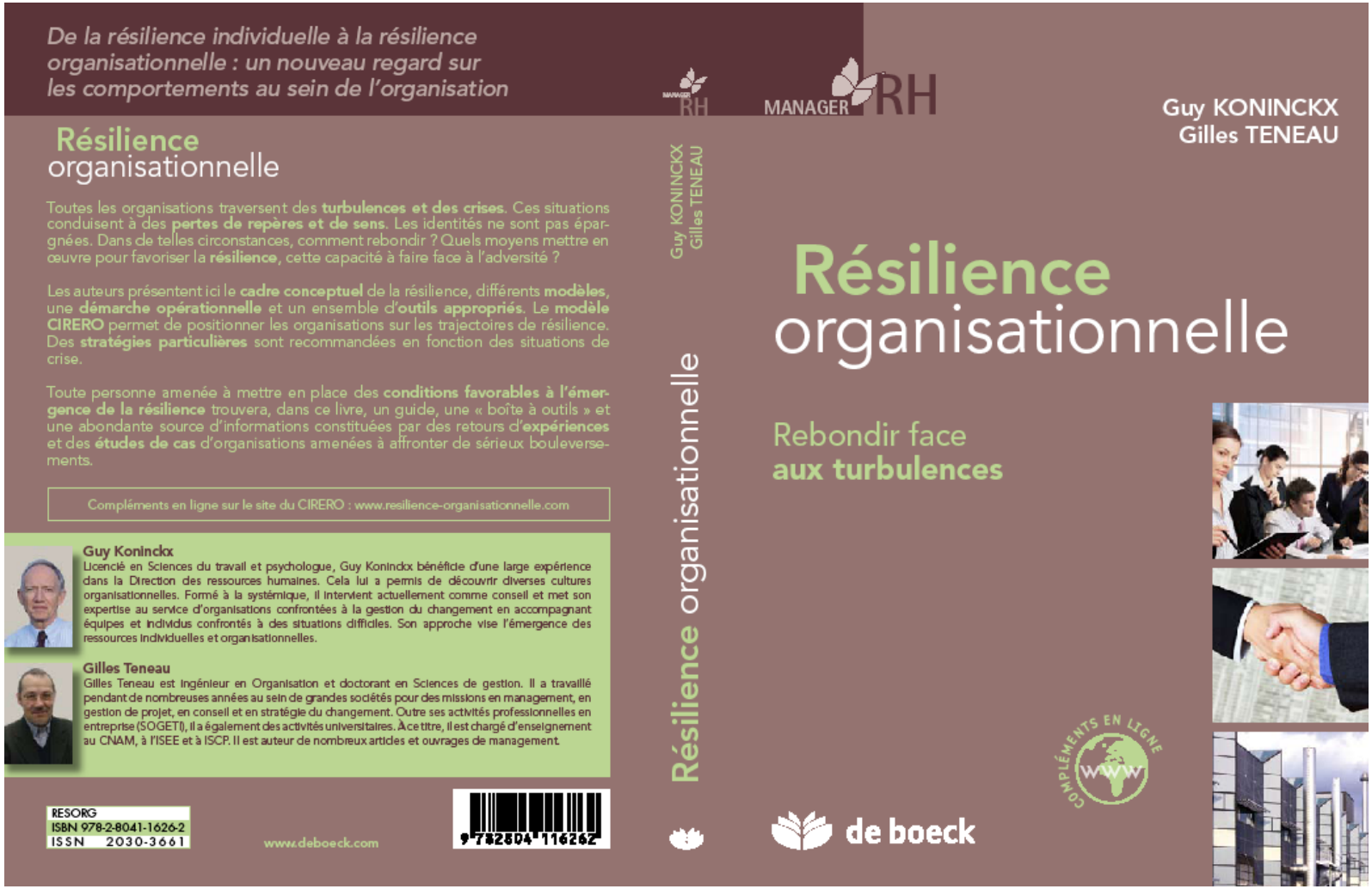
Vers une théorie générale de la résilience



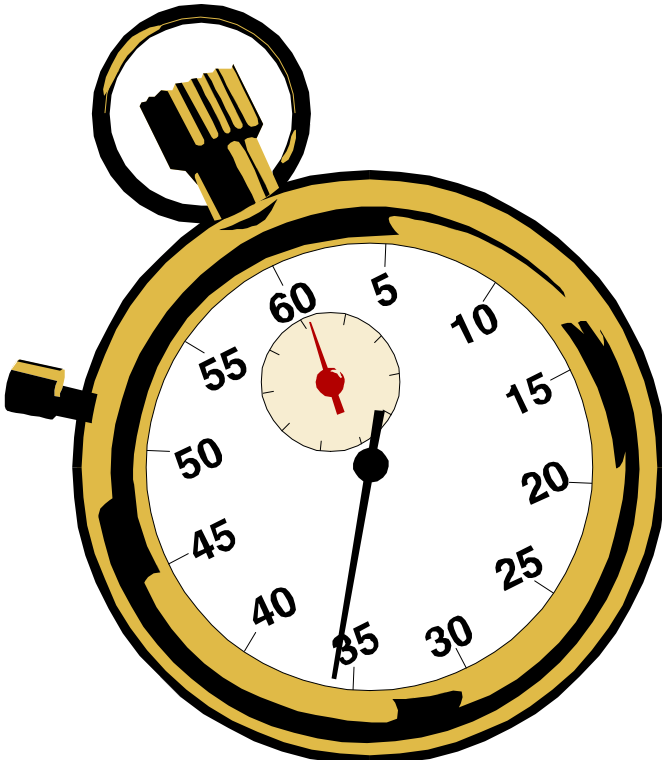
	Systémique	Résilience	Volcano
≠ de la Σ	Principe de **totalité**	**Plurielle**	Résiliences **multiples**:écologique, économique, psychologiques etc ,,,
	La **finalité** du système	**Reconstruction** de sens Nouvelle identité	**Contrecarrer** les effets de l'éruption
	Le système se maintient dans un **flux entrant** et un **flux sortant** continuel	Etablir des **liens** et relier	Echange et traitement d'informations **interconnectées**
	L'**homéostasie** ou le maintien d'équilibre	Utilisation des **capacités** et des **ressources** présentes pour rechercher un **équilibre**	**Pertes** financières pour des compagnies aériennes, **développement** du chiffre d'affaire pour des petites agences, **Initiatives** de certains voyageurs
	Processus de **rétroactions** dynamiques - circulaires	**3 formes de résilience**: Effondrement Rebonds R1 et R2	**Recherches** d'impacts, **Analyse des risques**, Mesures de **prévention** et d'**amélioration**, **Continuité** d'activité
	L'**environnement** du système	Contexte de **choc** ou de **crise**	Contexte de **crise** économique et climatique, **Espace** européen et international

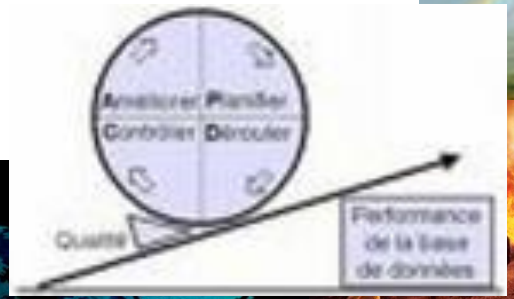


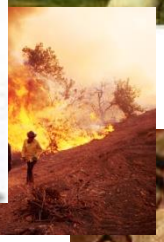
Ouvrage

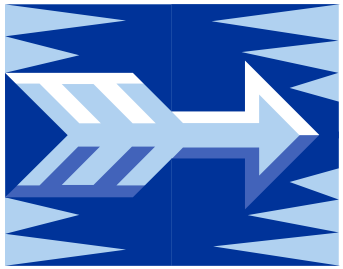

De la résilience individuelle à la résilience organisationnelle : un nouveau regard sur les comportements au sein de l'organisation
Résilience organisationnelle
Toutes les organisations traversent des turbulences et des crises. Ces situations conduisent à des pertes de repères et de sens. Les identités ne sont pas épargnées. Dans de telles circonstances, comment rebondir ? Quels moyens mettre en œuvre pour favoriser la résilience, cette capacité à faire face à l'adversité ?
Les auteurs présentent ici le cadre conceptuel de la résilience, différents modèles, une démarche opérationnelle et un ensemble d'outils appropriés. Le modèle CIRERO permet de positionner les organisations sur les trajectoires de résilience. Des stratégies particulières sont recommandées en fonction des situations de crise.
Toute personne amenée à mettre en place des conditions favorables à l'émergence de la résilience trouvera, dans ce livre, un guide, une « boîte à outils » et une abondante source d'informations constituées par des retours d'expériences et des études de cas d'organisations amenées à affronter de sérieux bouleversements.
Compléments en ligne sur le site du CIRERO : www.resilience-organisationnelle.com
Guy Koninckx
Licencié en Sciences du travail et psychologue, Guy Koninckx bénéficie d'une large expérience dans la Direction des ressources humaines. Cela lui a permis de découvrir diverses cultures organisationnelles. Formé à la systémique, il intervient actuellement comme conseil et met son expertise au service d'organisations confrontées à la gestion du changement en accompagnant équipes et individus confrontés à des situations difficiles. Son approche vise l'émergence des ressources individuelles et organisationnelles.
Gilles Teneau
Gilles Teneau est ingénieur en Organisation et doctorant en Sciences de gestion. Il a travaillé pendant de nombreuses années au sein de grandes sociétés pour des missions en management, en gestion de projet, en conseil et en stratégie du changement. Outre ses activités professionnelles en entreprise (SOGETI), il a également des activités universitaires. À ce titre, il est chargé d'enseignement au CNAM, à l'ISEE et à ISCP. Il est auteur de nombreux articles et ouvrages de management.
RESORG
ISBN 978-2-8041-1626-2
ISSN 2030-3661
www.deboeck.com
9 782804 116262
MANAGER RH
Guy KONINCKX
Gilles TENEAU
Résilience organisationnelle
Rebondir face aux turbulences
COMPLÉMENTS EN LIGNE
de boeck

THE END

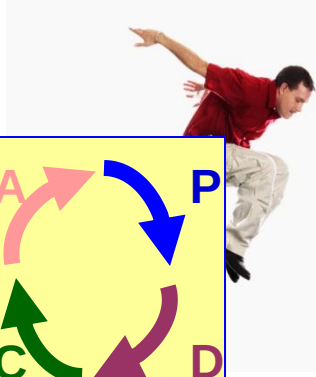


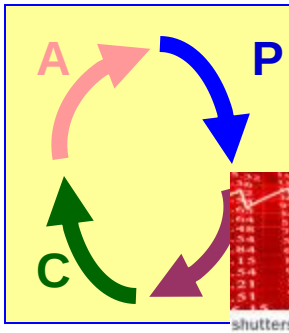
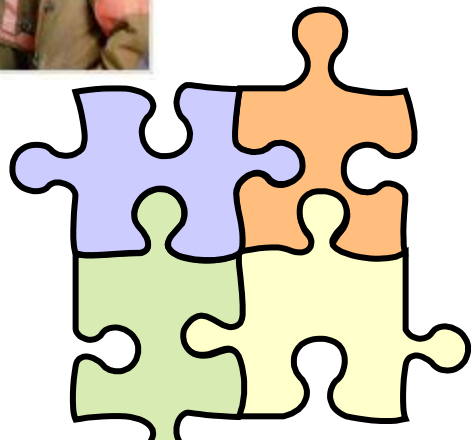






shutterstock · 53513194





shutterstock · 23097829