



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

Contenu de la présentation

- ▶ 1. Origine de la Resilience Organisationnelle
- ▶ 2. Une recherche en 6 étapes
- ▶ 4. Les formes de maturité organisationnelle
- ▶ 4. Analyse méthodologique et terrain
- ▶ 5. Synthèse méthodologique des travaux

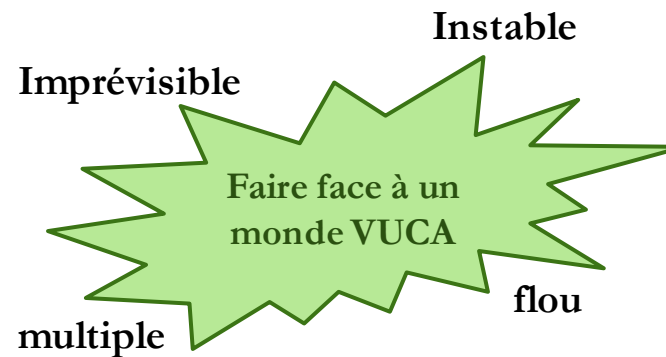
1. Le processus de résilience : des organisations en transformation



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.

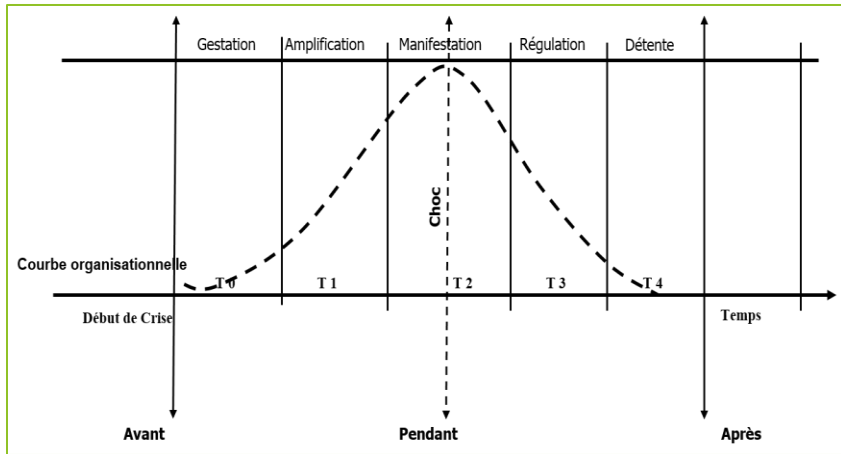
Travaux antérieurs sur la RO

- ▶ 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.

2. Une recherche en 6 étapes

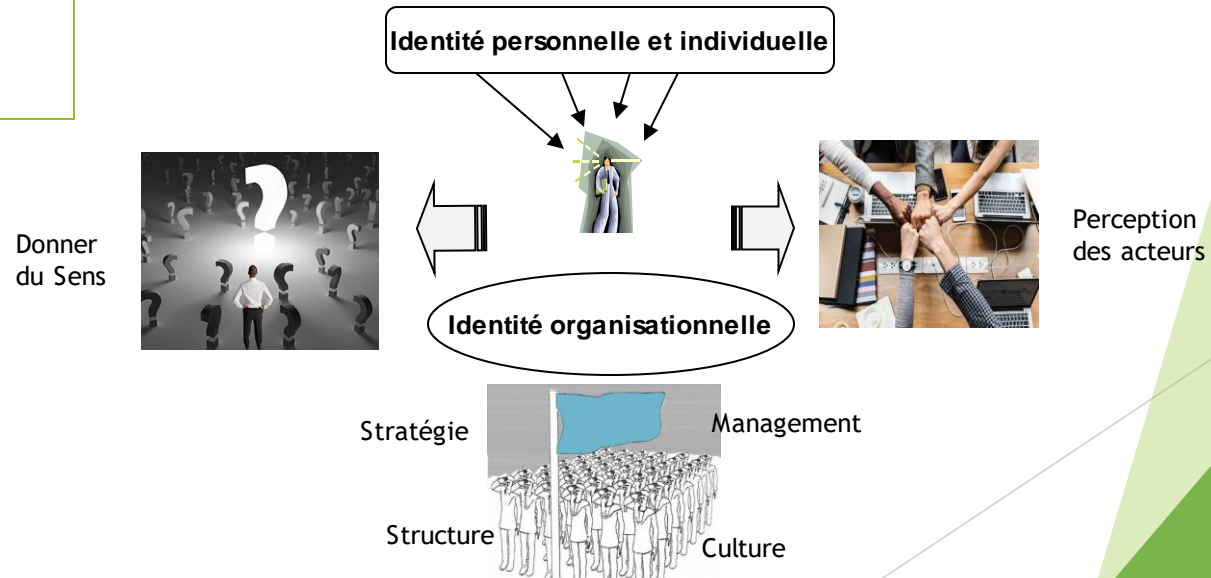
le cycle de vie de la crise

1



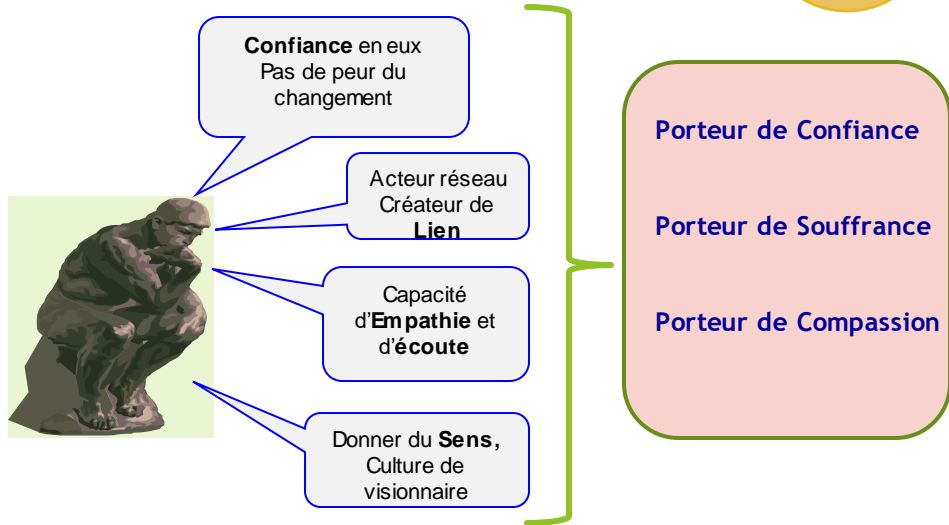
2

l'identité organisationnelle

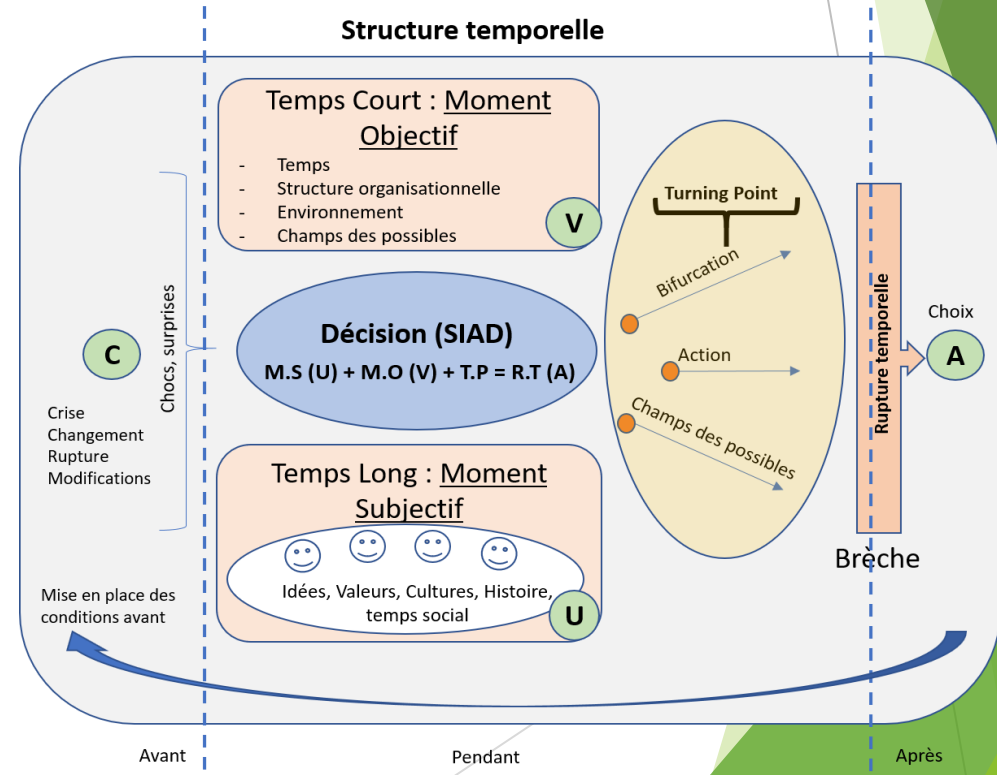


Une recherche en 6 étapes

3 Les toxic handlers des CLES



4 Rupture et bifurcation

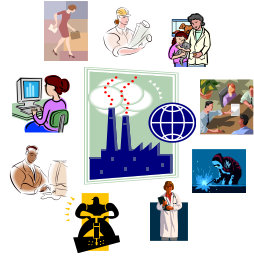


Une recherche en 6 étapes

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

8

4. Les formes de maturité organisationnelle

- ▶ Nous relevons **cinq formes de maturité** d'organisation et **trois types de résilience** dépendant d'événements déstabilisateurs qui correspondent ou pas à différents moments dans une crise organisationnelle.
- ▶ **Première forme**, la résilience est liée à la « **fragilité** » risque d'effondrement pour l'organisation.
 - ▶ la façon dont un système est **brisé** ou **endommagé** en cas de variations (Taleb & Douady, 2013).
 - ▶ difficile de faire face aux crises, aux **chocs multiples accélérés**, aux **turbulences** (Riolli & Savicki, 2003).
 - ▶ **Contraintes** qui pèsent sur l'organisation parfois trop fortes pour qu'elle survive à un choc.
 - ▶ Risque **d'effondrement** à rapprocher de la **rupture**, résultat de **tensions émotionnelles**.
- ▶ **Seconde forme** porte en elle la « **robustesse** » que nous appelons la **résilience de type 1**.
 - ▶ Capacité d'un système conçue pour faire face et **absorber** des perturbations connues (Gallopain, 2006).
 - ▶ Mobilise les **énergies** nécessaires à retrouver un **état d'équilibre** antérieur au choc dans des limites acceptables.
 - ▶ **Réussir** de manière acceptable pour la société, en **dépit d'un stress** ou **d'une adversité** qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative (Vanistendael, 1996).

Les formes de maturité organisationnelle

- ▶ **Troisième forme** est représentée par une organisation « **en transformation** » que nous appelons la **résilience de type 2**.
 - ▶ **Réponds aux menaces** et aux opportunités.
 - ▶ Capacité d'une organisation à **se préparer avant le choc**, faire face aux turbulences (Teneau, 2011 ; Bhamra, 2015).
 - ▶ Trouver un **nouvel équilibre** en rupture avec la situation antérieure (Shrivastava, 1993).
 - ▶ Inscrit dans le **présent et l'avenir**, dans une **temporalité** linéaire (Teneau, 2021).
 - ▶ Aptitude à **libérer l'énergie** nécessaire pour amorcer le **processus de changement**.
- ▶ **Quatrième forme** « **l'antifragilité** » l'organisation a **mis en place les conditions de résilience avant la crise**, c'est une **résilience de type 3**.
 - ▶ **Propriété d'un système** qui, lorsqu'il est **confronté à des défis** tels que les échecs ou la volatilité, **s'améliore**.
 - ▶ Capable de **survivre aux menaces** et cette organisation **profite des menaces** et des opportunités pour **devenir plus forte**.
 - ▶ **Composant temporel**, pour planifier, préparer, absorber, recouvrir, adapter (Linkov, & al., 2014).
 - ▶ **Crise et bifurcation = rupture temporelle** : (temps court, celui de la crise + temps long, celui de l'après-crise) → perceptions des individus sur la crise, l'état « d'incertitude » (Teneau, 2021).

Les aspects de 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.
 - ▶ La transilience peut se comprendre dans le sens de **transdisciplinarité**.
 - ▶ **Rebondir** sur les effets de la crise, **démarche proactive** composée de quatre facteurs.
- ▶ 1) Intensité des facteurs contextuels causée par **l'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
- ▶ 2) **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)
- ▶ 3) la troisième facteur intègre l'aspect **nouveauté**, mutation, relationnel.
 - ▶ La transilience correspond à une **transformation stratégique**, qui conduit à un impact sur plusieurs facteurs (organisationnels, relationnel (Dupuis, 2002), technologiques, économiques), amélioration des **compétences** (Tissioui et al, 2016).
- ▶ 4) le dernier facteur s'apparente à une **théorie générale de la résilience**, une transdisciplinarité des résiliences.

