

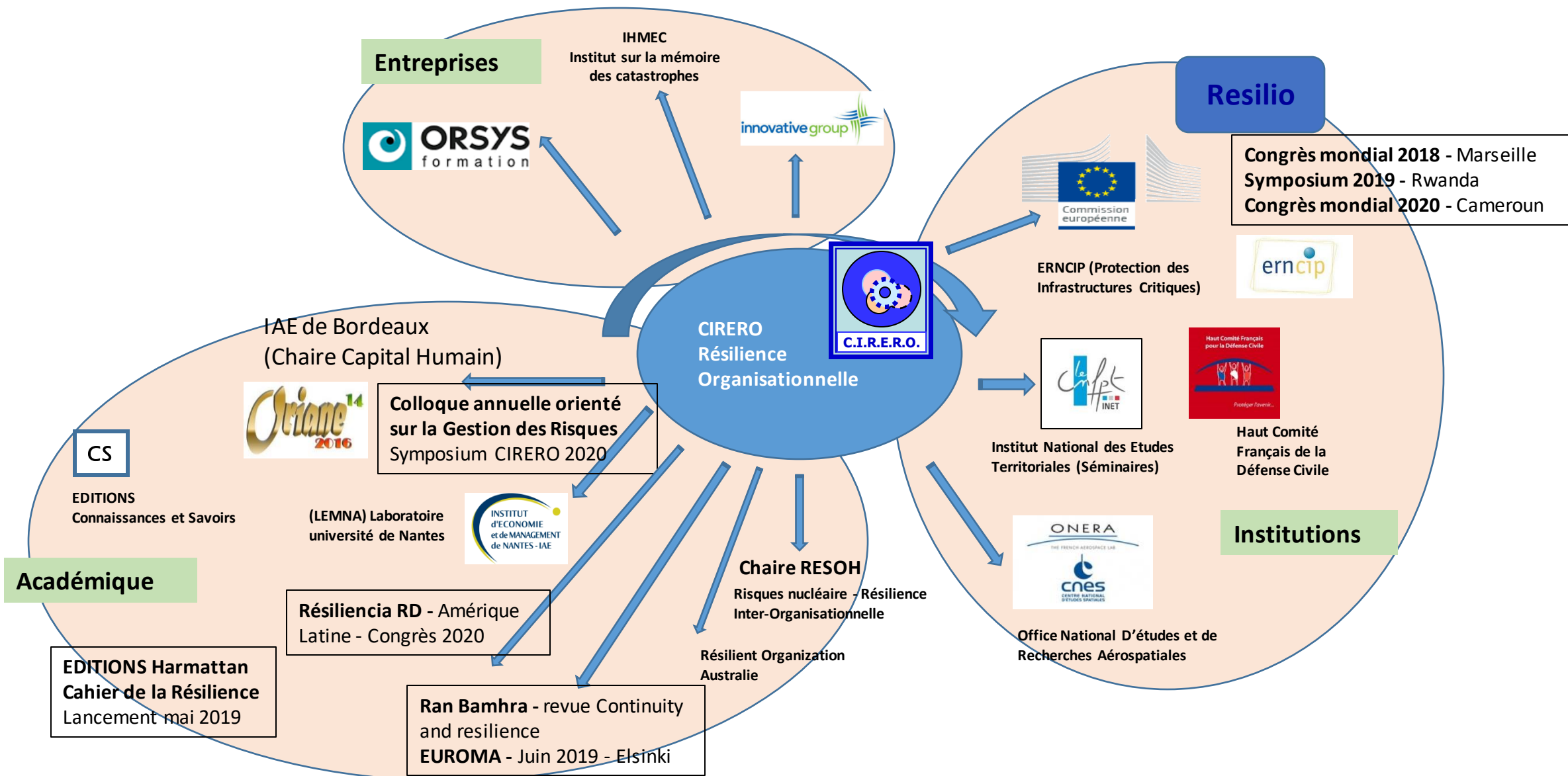
# Association CIRERO

Centre d'Ingénierie et de Recherche en Résilience Organisationnelle  
Fédérer les chercheurs en RO



- **L'étude et l'investigation** des concepts et théories de la Résilience Organisationnelle
- La **Recherche Expérimentale** au sein d'organisation et d'entreprise du concept de Résilience Organisationnelle
- La **publication d'articles** et d'**ouvrages** à comité de lecture dans les domaines de la Résilience Organisationnelle
- La **participation à des conférences**, séminaires, colloques organisés par d'autres associations dans le but d'exposer les recherches faites en Résilience Organisationnelle
- Site Web : [www.resilience-organisationnelle.com](http://www.resilience-organisationnelle.com) (site en révision)
- Vidéo sur Youtube

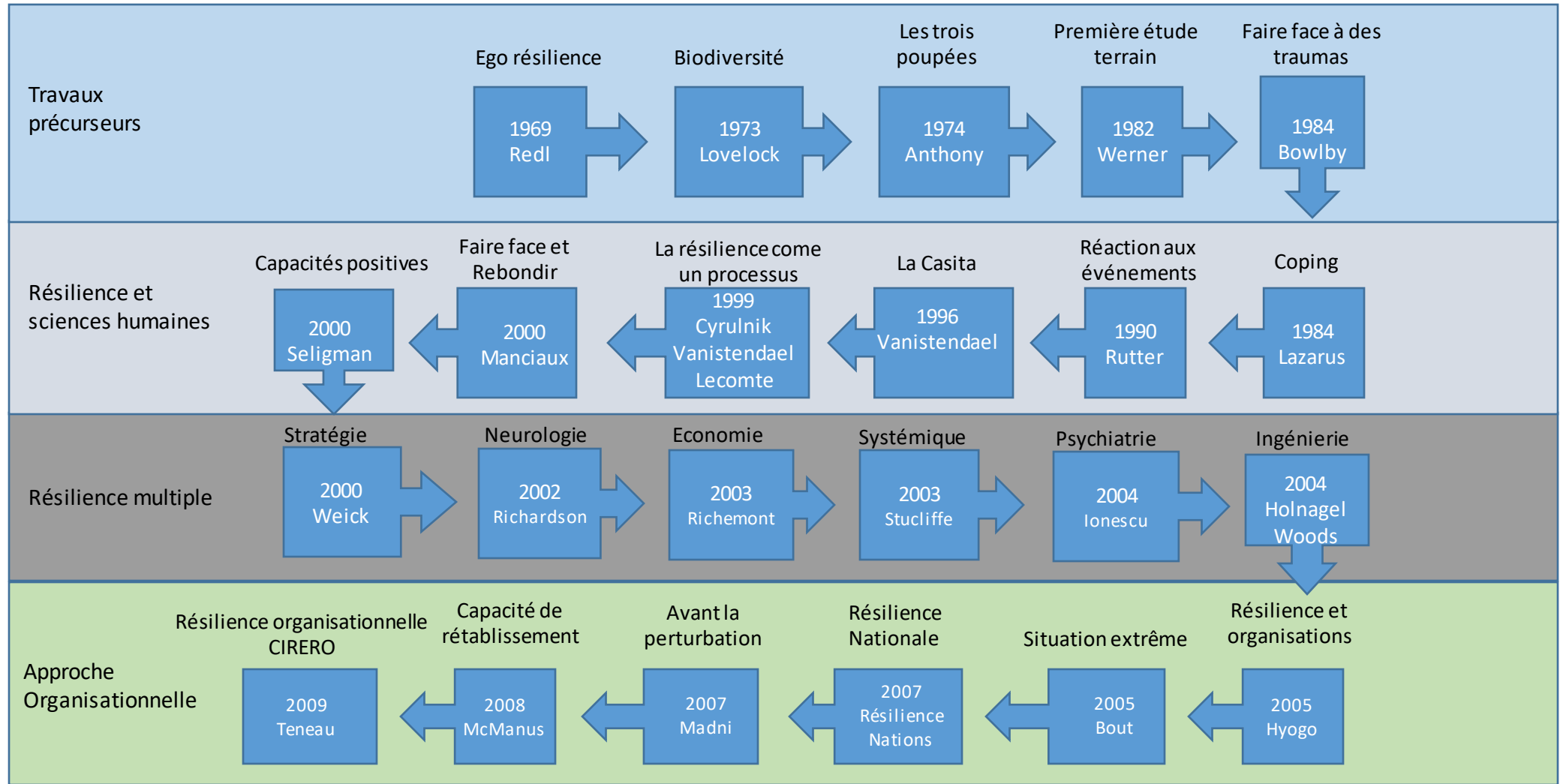
# Relations Partenaires



# Recherche sur la résilience Organisationnelle

1. Historique des travaux
2. Définition de la résilience
3. Depuis quand le concept de RO est utilisé
4. Qu'est ce que la RO apporte aux organisations
5. Est-ce que le concept de résilience est la source de débat scientifique
6. Quels sont les principales similitudes entre le concept de RO et les définitions de la résilience
7. Mise en place des conditions de résilience avant la crise
8. Ressource comme valeur ajoutée de l'organisation
9. Mesure de la RO, agir sur le cycle de vie de la crise
10. Outils et modèles de la RO
11. Résilience opérationnelle

# 1. Historique des travaux



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.

## 2. 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).

\* Teneau, Koninckx. Résilience organisationnelle. In : Serban Ionescu. Résiliences. Odile Jacob. 2016.

### 3. Depuis quand le concept de RO est utilisé ?

#### Une première période : structure et stratégie organisationnelle

- Les organisations sont des **éléments en interactions** (structure, stratégie, management, culture).
- Elles doivent faire face à de nouveaux marchés, de 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).
- Capacité d'un système à **s'ajuster** voire à absorber les turbulences, en conservant les structures et/ou **s'adaptant** pour développer un système robuste (Bahmra, 2017)

#### 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)

## 4. 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.

# 5. Est-ce que le concept de résilience est la source de débat scientifique ?

## La RO Stratégie Organisationnelle ou 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).

## 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** » (Teneau, 2019)
- Nos études intègrent une résilience de type 1 (qui s'adapte) et une **résilience de type 2** (proactive), (Teneau, 2004, 2005).
- Voir la résilience en tant que **composant temporel**, pour planifier, préparer, absorber, recouvrir, adapter (Linkov, & al., 2014 ; Fox-Lent, & al., 2015).

La gestion de crise et son **cycle de vie** (avant, pendant, après) dans une **même temporalité**. L'intersection de la **courbe organisationnelle et de la courbe individuelle** fait ressortir des points particuliers (**bifurcation**) qui portent en eux les aptitudes de la RO en vue d'une capacité à rebondir (principe hologramatique et dialogique). (Teneau, Koninckx, 2005, 2006; Teneau, 2010; Teneau, Moulin, 2017)



## 6. 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).

### 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 (Gallopini, 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).

## 7. 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.

## 8. 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, Teneau, Deliaune, 2018; Teneau, Lemoine, 2019)
- Les **ressources rares**, la RO est un pont entre les organisations (structure et stratégie) et entre les individus (management et culture). Des ressources rares (intrapreneur, leader, **toxic handler**) interviennent face aux turbulences et sont par conséquent des **acteurs de la RO**.

## 9. 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; Teneau, 2019).

# 10. Outils et modèles de la RO

Les outils et modèles les plus intéressants sont le ROR développés par Mc Manus puis amélioré par les équipes du Resilient Organisation ; l'ORPS développé par Somers ; le MSP de l'OSCQP ; le Resiliency Map de ESSY System et les outils (SRS, MIC et MIRO) développés par CIRERO.

Méthodes	PAYS	Concept	Auteurs
ROR (Relative Overall Resilience)	USA / Nouvelle Zelande	<b>Facteurs et Indicateurs</b> Facteurs (Sensibilisation à la situation et Gestion des vulnérabilités clés Capacité d'adaptation) Principaux indicateurs (leadership, culture, vulnérabilité, robustesse, décision, contrôle, innovation, créativité)	Mc Manus, Seville, & al ;(2008) Le ROR a été amélioré par Lee & Vargo, & Seville en 2013 Il comporte 4 facteurs et 23 indicateurs
Organisational Resilience Potential Scale (ORPS)		En complément des apports de Mallak, Somers inclus les indicateurs de décision, de centralisation, de connectivité, de continuité, de planification.	Somers extended Mallak's (1998, 1999)
MSP	Canada	Le Québec a lancé en 2008 une démarche gouvernementale visant à accroître la résilience de ses systèmes essentiels (MSP, 2009). Coordonnée par l'Organisation de la sécurité civile du Québec (OSCQ).	Centre Risque et Performance de l'Ecole Polytechnique de Montréal (2009)
6C ou 6ZRI (zone indicateur de résilience)	Suisse	Les 6 C : Cadence ; Coping ; Connaissance ; Communication ; Compétence ; Conduite du chgt	Baitan 2015
Resilience Framework	UK	Concept de framework - Evénement de type : menace Période critique : détection ou activation Réponse résiliente : ajustement positif ou négatif Apprentissage organisationnel	Bhamra (2015)
MIC (Mesure des Indicateurs de Crises)	France	Utilisé soit avant la crise pour détecter les signaux faibles ou pendant la crise pour faire face aux perturbations	CIRERO : Teneau / Koninckx (2010)
SRS (Scoring Resiliency Strategic)	France	Utilisé avant une crise, permet de détecter les ressources rares qui seront les responsables des cellules	Teneau Thèse de doctorat (2011)
MIRO (Mesure des Indicateurs de la Résilience Organisationnelle)	France	Utiliser avant une crise pour mettre en place les conditions de résilience	CIRERO : Teneau & Koninckx & Pautet & Delarue (2013)

# 11. Résilience opérationnelle

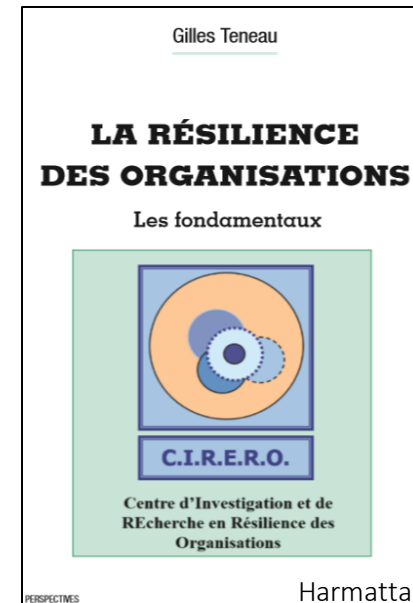
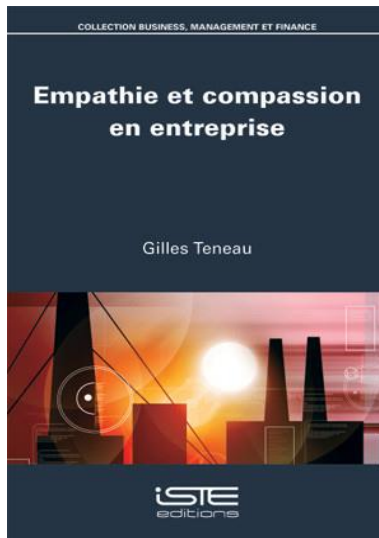
Face à un monde VUCA - (vulnérabilité, incertitude, complexité, ambiguïté)

- La sécurité des installations présentant des **risques majeurs** fait l'objet d'une **attention croissante** de la part des Pouvoirs Publics depuis le début de l'ère industrielle et ses premières catastrophes. La **complexité** dans les sociétés technologiquement avancées a entraîné une vulnérabilité croissante.
- Les installations nucléaires ; chimiques mais aussi les activités de transports terrestres maritimes aériens et les activités spatiales ou militaires font désormais appel à la **notion de résilience**. (Teneau, Moulin, 2019),
- La prévision est essentielle pour les **infrastructures critiques**, mais que faire face à des **événement imprévisibles**. (Teneau, Moulin, 2017; Petersen, 2018; Bahmra, 2018). **Complexité et difficulté d'analyse** rapide de la situation devant amener à déterminer les **actions** les plus adaptées à mener dans **l'urgence**. (Teneau, Dufour, 2018)
- La résilience des entreprises connaissant une crise, a fortiori une crise complexe, n'est donc pas assurée. Cela concerne des cas médiatiques d'ampleur tel que **Fukushima** (2011), **Katrina** (2005) en passant par la gestion de crise qu'ont connu **Toyota** aux USA (2009) ou encore **Leman Brothers** (2008)
- Il convient de tenter de " définir " ce qu'est une **crise complexe**. Certains auteurs de référence dans ce domaine en donnent des illustrations et notamment en ce qui concerne les **crises dites hors cadres** : celles dont la complexité dépasse l'entendement humain (Lagadec, Guilhou).
- Nous nous intéressons à la possibilité de traiter/gérer un évènement « **hors dimensionnement** » pour lequel le décideur et les opérateurs n'ont aucun référentiel à leur disposition, pour aider à la prise de décision (Crises hors-cadres, Lagadec, Guilhou ; l'erreur humaine, Teneau, Dufour, Moulin, 2014; Teneau, Dufour, 2012).
- Cette recherche implique des approfondissements théoriques notamment au travers d'autres situations de crise complexe **fragilisé par un monde VUCA** (Teneau, Dufour, 2018)

# 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 ?

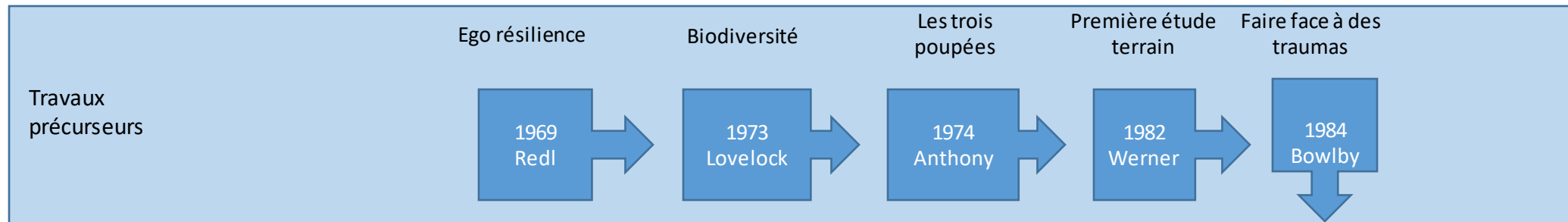


- Séminaire (Orsys)
- Cours e-learning (Innovative Group)
- Nombreux articles



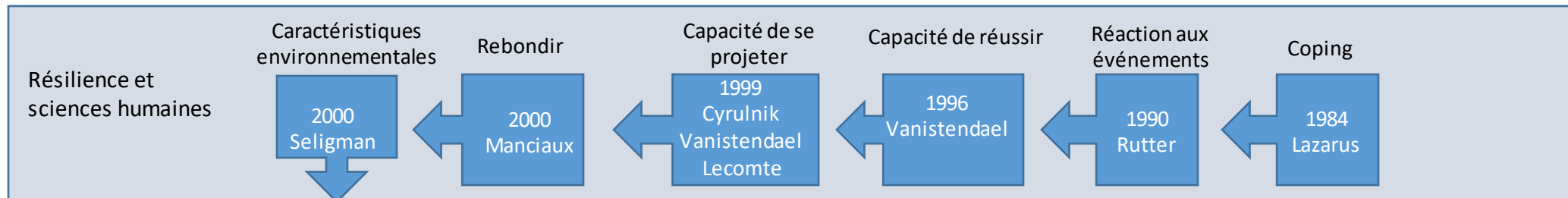
# Travaux précurseurs

- 🕒 1969 : Fritz Redl introduit pour la première fois la notion de Résilience, au travers du terme « Ego Resilience »
- 🕒 1973 : Lovelock, l'écologue canadien, l'importance de la biodiversité pour la résilience
- 🕒 1974 : Anthony, métaphore des trois poupées, montre que la personnalité de chacun s'exprime différemment en réponse à une agression identique.
- 🕒 1982 : Werner et Smith publie une étude qui date des années 1950 auprès d'enfants traumatisés par la guerre, qui présentaient des traits de caractère en commun, le sens de l'autonomie, une bonne estime de soi, des dispositions sociales positives.
- 🕒 1984 : Bowlby, faire face à des traumatismes et les surmonter en acquérant de nouvelles capacités.



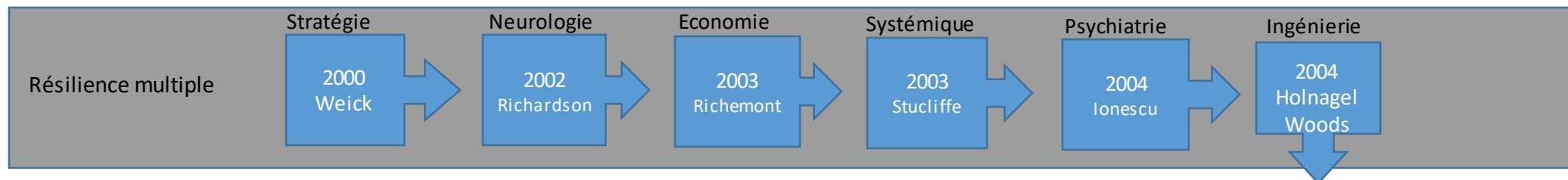
# Résilience et sciences humaines

- 1984 : Lazarus et Folkman développent le coping, analyse les enjeux, les dangers et la gestion d'une situation difficile.
- 1990 : Rutter, manière dont les personnes réagissent aux événements et ce qu'ils tirent de ces situations.
- 1996 : Vanistandael, capacité à réussir, de manière acceptable en dépit d'une adversité
- 1999 : Cyrulnik, Lecomte, Vanistendael, capacité d'une personne à se projeter dans l'avenir en présence de conditions de vie difficiles
- 2000 : Manciaux, résilier, c'est se reprendre, rebondir, aller de l'avant après un traumatisme, un stress.
- 2000 : Seligman, et CsikszentmihyiLe , les caractéristiques environnementales favorables à l'émergence de la résilience



# Résilience multiple

- 🔴 Début 2000 : Weick (stratégie), ce qui favorise la résilience devient urgent dans un contexte mondial de complexité et de crises.
- 🔴 2002 : Richardson (neurologie), la résilience est un processus d'adaptation aux stressseurs qu'ils soient personnels ou environnementaux.
- 🔴 2003 : Richemont (économie) avec la résilience économique
- 🔴 2003 : Stuccliffe et Vogus, (systémique) définissent la résilience comme un résultat adaptatif positif issu de ressources latentes (organisationnelles et individuelles) face une situation extrême
- 🔴 2004 : Serban Ionescu, (psychiatrie) Résilience assistée, processus dynamique lié au plan personnel, familial et environnemental
- 🔴 2004 : Hollnagel, Woods. «Ingénierie de la Résilience»



# Chronologie

- 2005 : Conférence de Hyogo, Culture de résilience au sein des organisations, des groupes humains plus grands (Tisseron, 2007)
- 2007 : L'état d'avant la perturbation (Madni).
- 2008 : La capacité de rétablissement, (McManus)
- 2010 : Teneau et Koninckx, mise en place des conditions favorables à l'émergence de la résilience au sein de l'organisation.
- 2013 : Teneau, Toxic handler, tuteur empathique de la résilience

