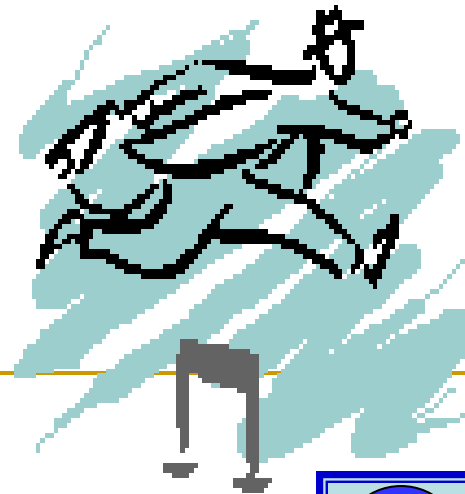


- Formateur ITIL accrédité APMG, société iCONS Innovative Consulting – réalisation de cours e-Learning
- Docteur en sciences de Gestion, Master en organisation, Ingénieur en informatique
- Chargé de cours au Cnam, à l'Université de Rouen, Cergy et Paris 13
- Maître de conférence qualifié, chercheur au Cnam Lirsa
- Directeur de collection chez l'Harmattan
- Auteur de nombreux ouvrages (résistances, normes, résilience, risques, consulting)
- Membre du HCFDC (Haut Comité Français de la Défense Civile), Membre de la commission du rapport « Risques et Menaces en France », 2011
- Membre de l'ITSMF (association gestion des services)
- Président de CIRERO (centre d'investigation et de recherche en résilience organisationnelle)

11 juillet 2013

Comprendre les leviers de la résilience organisationnelle

Comment préparer votre Entreprise à
rebondir face aux turbulences ?



CIRERO

Gilles Teneau – CNAM



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

La résilience

Systeme



Aptitude à continuer à fonctionner même si un ou plusieurs composants sont hors de fonctionnement

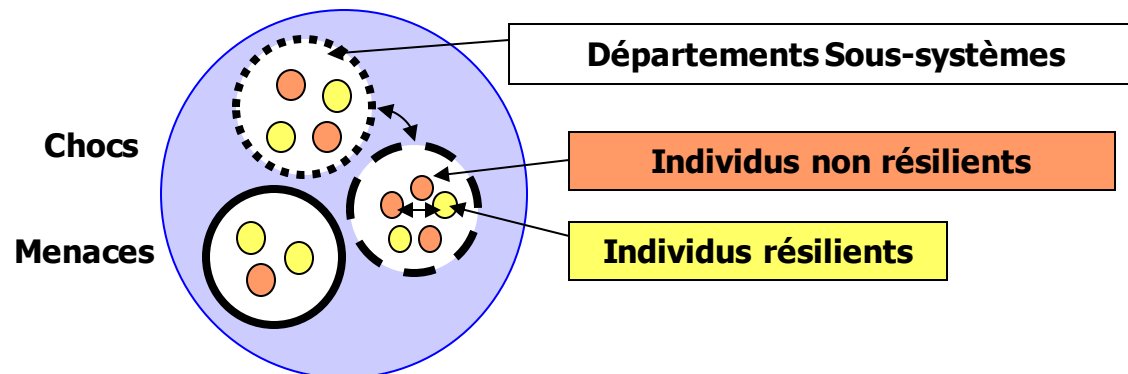
Psychologie



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.



Organisation



Capacité d'une organisation à se reconstruire après une crise

Résilience Organisationnelle

APPROCHE GLOBALE → vers une théorie générale de la résilience

Type de crise



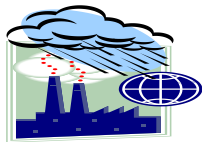
Crise collective



Crise individuelle



Accidents



Catastrophe naturelle



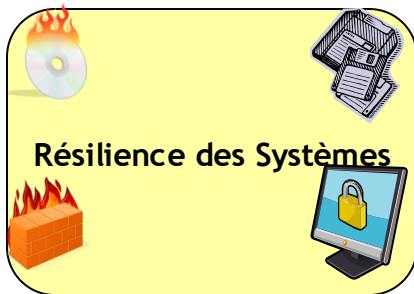
Perturbation climatique



Résilience Psychologique



Bien être des individus
Gestion des conflits



Résilience des Systèmes

Sécurité des systèmes
Gestion et évaluation des risques
Gestion des erreurs



Résilience Ecologique

Environnement de demain



Centre de Résilience Organisationnelle

Mise en œuvre des conditions de résilience



Résilience Ingénierie

Fiabilité des architectures

Gestion de continuité
reproduction interdite



Résilience Economique

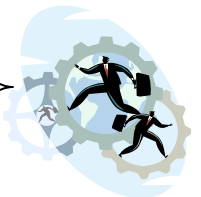
Gestion financière



Résilience des Structures

(Entreprise, Association, ONG, Institution, Collectivité)
Solidité des infrastructures

Rebond



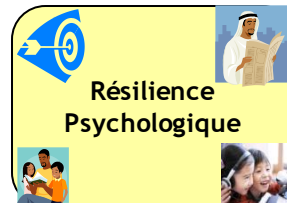
Exemple sur le volcan Islandais



Eyjafjallajokull
Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl



Perturbation de
l'écosystème



Résilience
Psychologique



Résilience
Ecologique



Résilience
Economique



Résilience des
Systèmes



Résilience
Ingénierie



Résilience des
Structures

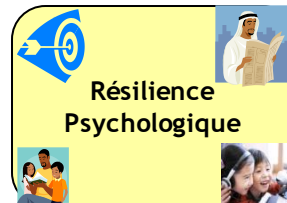
Exemple sur le volcan Islandais



Eyjafjallajökull
Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl



Naissance de la
Toundra



Résilience
Psychologique



Résilience
Ecologique



Résilience
Economique



Résilience des
Systèmes



Résilience
Ingénierie

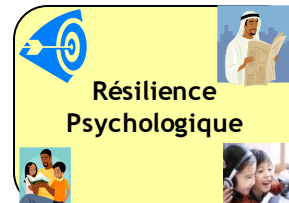


Résilience des
Structures

Exemple sur le volcan Islandais



Eyjafjallajokull
Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl



Résilience
Psychologique



Résilience
Ecologique



Résilience
Economique



Résilience des
Systèmes



Résilience
Ingénierie



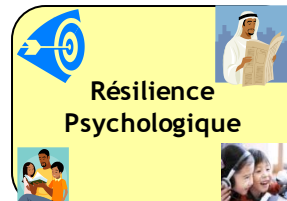
Résilience des
Structures

Perte financière
importante pour
les compagnies
aériennes

Exemple sur le volcan Islandais



Eyjafjallajökull
Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl



Résilience
Psychologique



Résilience
Ecologique



Résilience
Economique



Résilience des
Systèmes



Résilience
Ingénierie



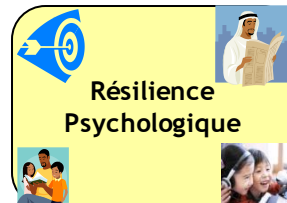
Résilience des
Structures

Développement
du chiffre
d'affaire des
petites agences

Exemple sur le volcan Islandais



Eyjafjallajokull
Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl



Résilience
Psychologique



Résilience
Ecologique



Résilience
Economique



Résilience des
Systèmes



Résilience
Ingénierie



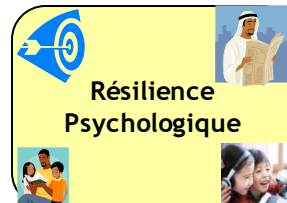
Résilience des
Structures

Réflexion générale
concernant
l'ensemble des
pays

Exemple sur le volcan Islandais



Eyjafjallajökull
Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl



Résilience
Psychologique



Résilience
Ecologique



Résilience
Economique



Résilience des
Systèmes



Résilience
Ingénierie



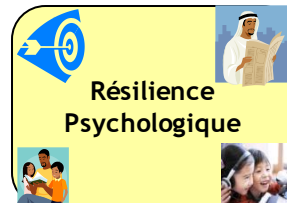
Résilience des
Structures

Approche
transversale

Exemple sur le volcan Islandais



Eyjafjallajökull
Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl



Résilience
Psychologique



Résilience
Ecologique



Résilience
Economique



Résilience des
Systèmes



Résilience
Ingénierie



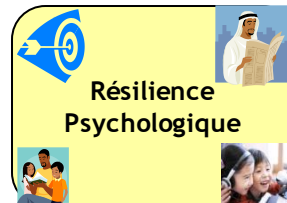
Résilience des
Structures

Mise en œuvre
du principe de
précaution

Exemple sur le volcan Islandais



Eyjafjallajökull
Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl



Résilience
Psychologique



Résilience
Ecologique



Résilience
Economique



Résilience des
Systèmes



Résilience
Ingénierie



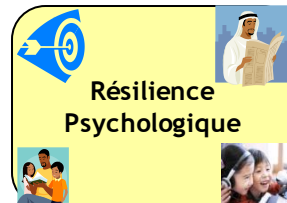
Résilience des
Structures

Mesures de
prévention

Exemple sur le volcan Islandais



Eyjafjallajökull
Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl



Résilience
Psychologique



Résilience
Ecologique



Résilience
Economique



Résilience des
Systèmes



Résilience
Ingénierie



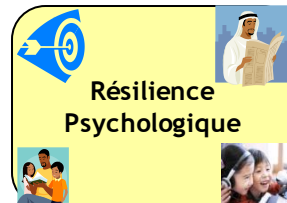
Résilience des
Structures

Danger pour la
sécurité des
avions

Exemple sur le volcan Islandais



Eyjafjallajökull
Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl



Résilience
Psychologique



Résilience
Ecologique



Résilience
Economique



Résilience des
Systèmes



Résilience
Ingénierie



Résilience des
Structures

Recherches
d'impact sur les
moteurs et
transformations

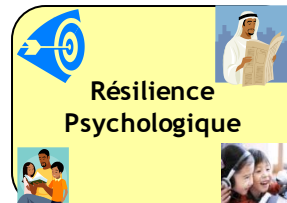
Exemple sur le volcan Islandais



Eyjafjallajökull
Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl



Inquiétude des
voyageurs



Résilience
Psychologique



Résilience
Ecologique



Résilience
Economique



Résilience des
Systèmes



Résilience
Ingénierie



Résilience des
Structures

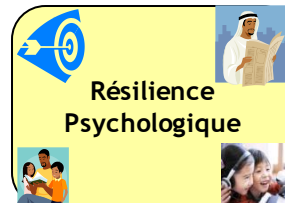
Exemple sur le volcan Islandais



Eyjafjallajökull
Pronounced:
EYE-a-fyat-la-jo-kutl



Regroupement
de passagers et
retour en cars



Résilience
Psychologique



Résilience
Ecologique



Résilience
Economique



Résilience des
Systèmes



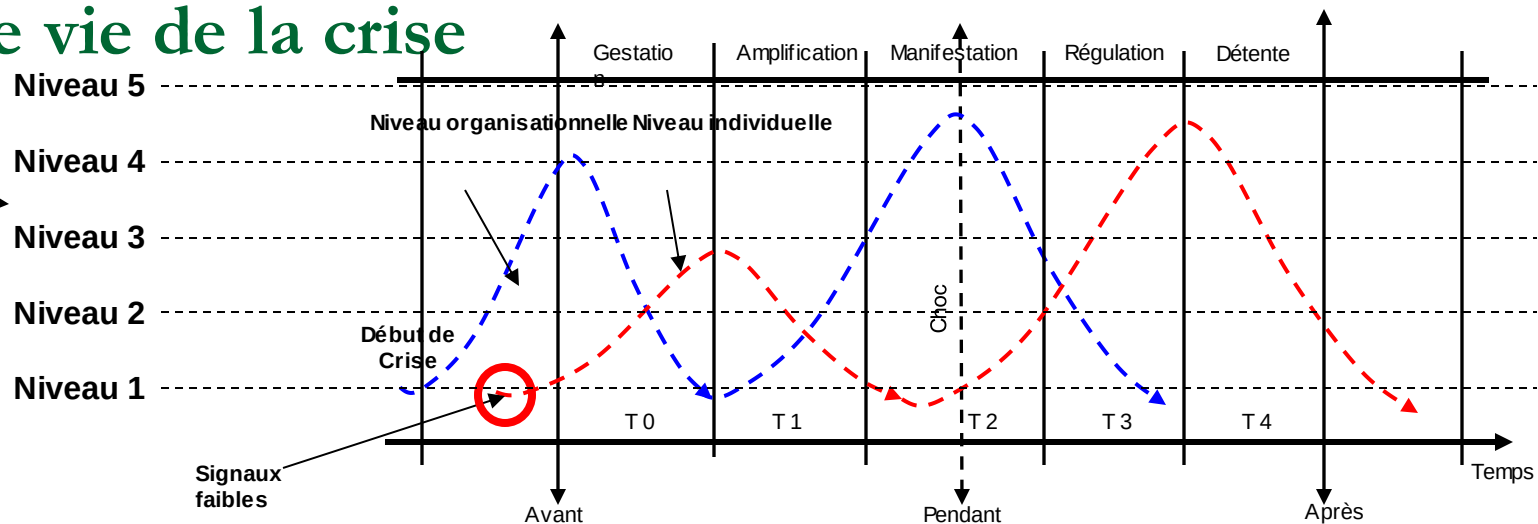
Résilience
Ingénierie



Résilience des
Structures

Cycle de vie de la crise

3.7



1	Attitudes et Comportements individuels	Aucun	Très peu	Moyenne ment	Assez	Beaucoup
11	Attentes sociales	1	2	3	4	5
12	Motivations individuelles	5	4	3	2	1
13	Freinage et obstruction	1	2	3	4	5
14	Départs	1	2	3	4	5
15	Absentéisme	1	2	3	4	5
16	Communication, participation au groupe	5	4	3	2	1
17	Satisfaction exprimée	5	4	3	2	1
18	Prise de responsabilités	5	4	3	2	1
2	Organisation fonctionnelle de l'unité	Non	Très peu	Moyenne ment	Assez	Beaucoup
21	Durée et aménagement du temps de travail	5	4	3	2	1
22	Organisation du travail	5	4	3	2	1
23	Répartition des tâches et des rôles	5	4	3	2	1
24	Ordonnancement des opérations	5	4	3	2	1
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

Total = 32

32/8 (nbr d'item) = 4

Assez

Mesure de la crise

➤ Opérationnelle

➤ Tactique

➤ Décisionnelle

Total = 23

23/7 (nbr d'item) = 3,2

Moyennement

Résultat

32 + 23 = 55

55/15 = 3,7

Moyennement / Assez

Identité individuelle et organisationnelle

Avant

Pendant

Choc

Identité
individuelle et collective

Crise d'identité individuelle

Déconstruction de la
composante humaine

- Cognitive
- Emotionnelle
- Comportementale
(motivation, engagement,
implication)

Qui sommes-nous en
tant qu'organisation ?
Identification Sociale
(construction de sens)

Construction Subjective et
Intersubjective des membres
d'une organisation à propos de
l'identité d'une organisation

Perception des
acteurs

Crise

Effondrement

R1

Rebond

R2

Après

Crise d'identité organisationnelle

Identité organisationnelle
Ensemble des perceptions des acteurs

Management

Stratégie

Structure

La boîte à outils

■ Les Moyens

- ❑ La cellule de résilience
- ❑ La cellule transversale
- ❑ La cellule de crise
- ❑ La conscience collective

■ Les Acteurs

- ❑ Les tuteurs de résilience
- ❑ Les coordinateurs
- ❑ Les Toxics Handler

■ Les Modèles

- ❑ SRS (Strategic Resiliency Scoring)
- ❑ Le CIRERO
- ❑ MIR

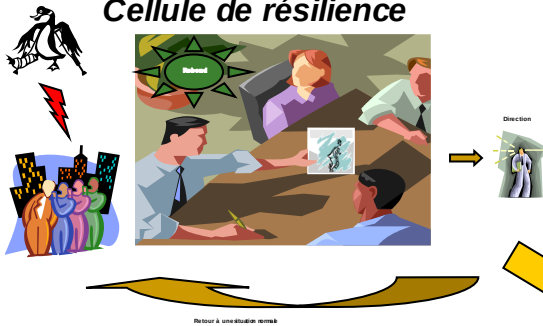
utilisent

sont responsables

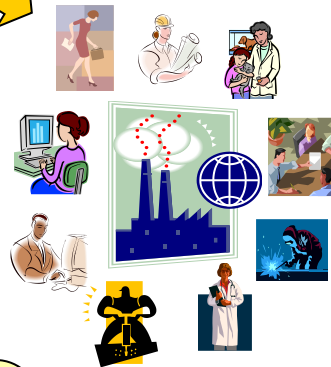


La conscience collective

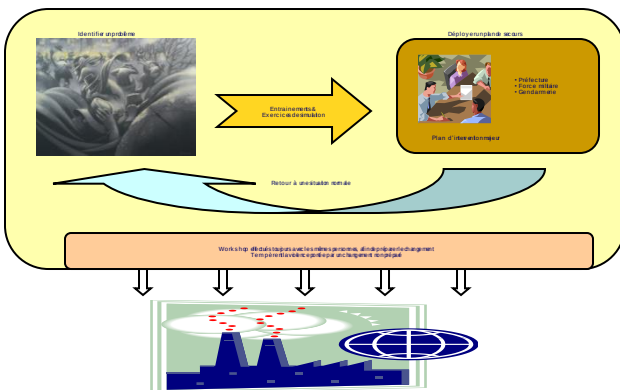
Cellule de résilience



Tuteurs de résilience

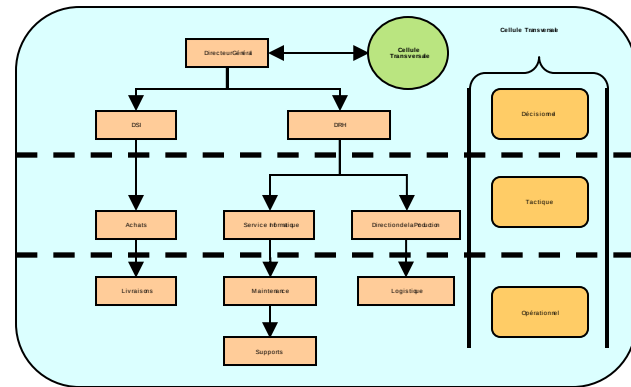


Cellule de crise



Cellule de résilience + Transversale + Crise + modèle (SRS, Cirero, GCDR) + identité organisationnelle = Conscience Collective

Cellule Transversale



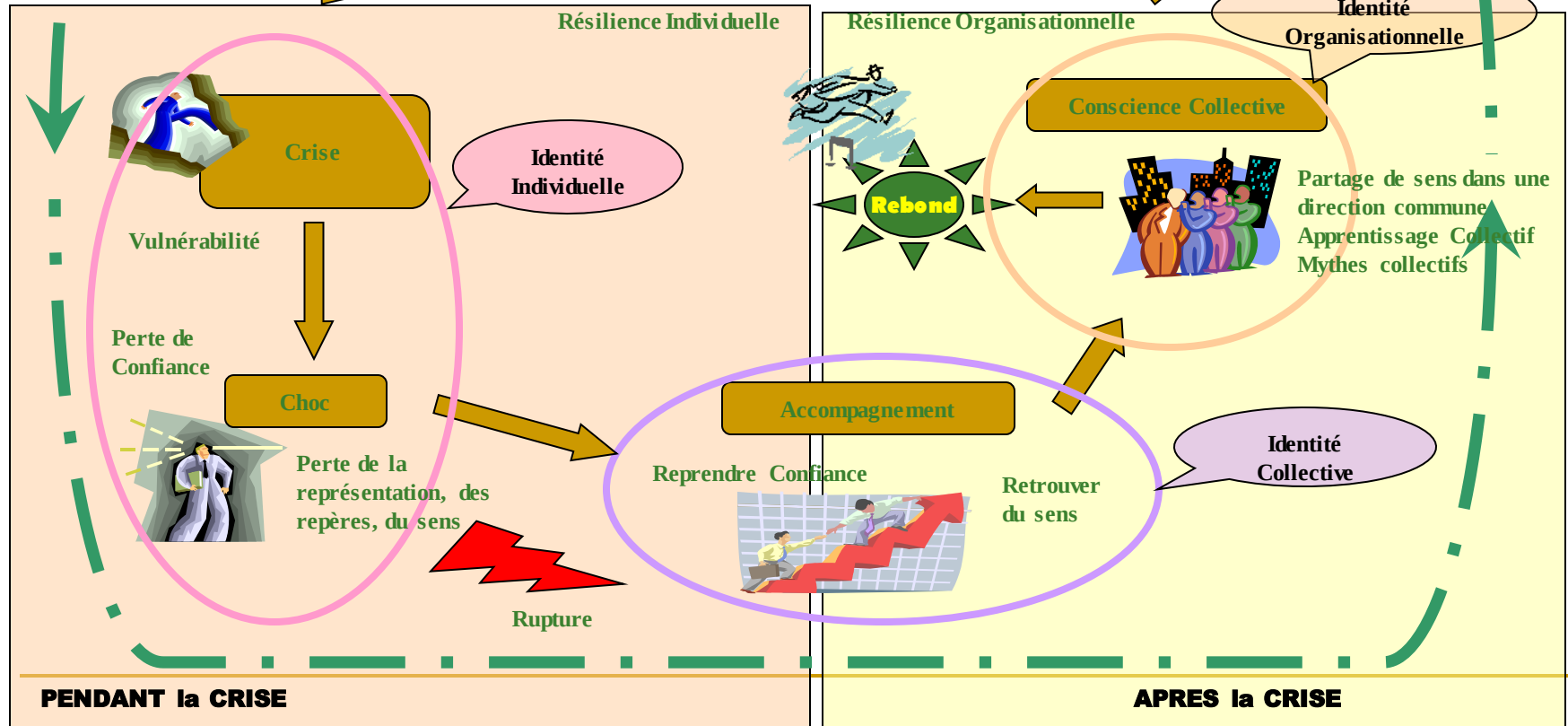
Ensemble de Modèles
(SRS, Cirero, GCDR, mesure la crise)

Processus individuel		Processus Collectif		Processus Organisationnel	
Remarquer		Remarquer		Remarquer au niveau de la structuration	
Eprouver		Eprouver		Eprouver des émotions	
Agir		Agir		Agir par la sélection des ressources rares	

Attitudes et Comportements individuels		Aucun	Très peu	Moyenne ment	Assez	Beaucoup
11	Attentes sociales	1	2	3	4	5
12	Motivations individuelles	5	4	3	2	1
13	Freinage et obstruction	1	2	3	4	5
14	Dépôts	1	2	3	4	5
15	Absentéisme	1	2	3	4	5
16	Communication, participation au groupe	5	4	3	2	1
17	Satisfaction exprimée	5	4	3	2	1
18	Prise de responsabilités	5	4	3	2	1
2	Organisation fonctionnelle de l'unité	Non	Très peu	Moyenne ment	Assez	Beaucoup
21	Durée et aménagement du temps de travail	5	4	3	2	1
22	Organisation du travail	5	4	3	2	1
23	Répartition des tâches et des rôles	5	4	3	2	1
24	Ordonnement des opérations	5	4	3	2	1
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

Mise en œuvre des conditions de résilience

AVANT la CRISE



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'ISSE et à l'ISCP. Il est auteur de nombreux articles et ouvrages de management.

RESORG
ISBN 978-2-8041-1626-2
ISSN 2030-3661

www.deboeck.com



Guy KONINCKX
Gilles TENEAU

Résilience organisationnelle



de boeck

Guy KONINCKX
Gilles TENEAU

Résilience organisationnelle

Rebondir face
aux turbulences



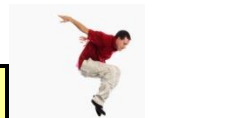
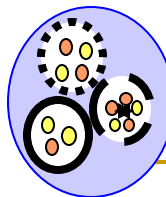


Vers une théorie générale de la résilience



Systémique	Résilience	Volcano
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 continuels	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

≠ de la Σ

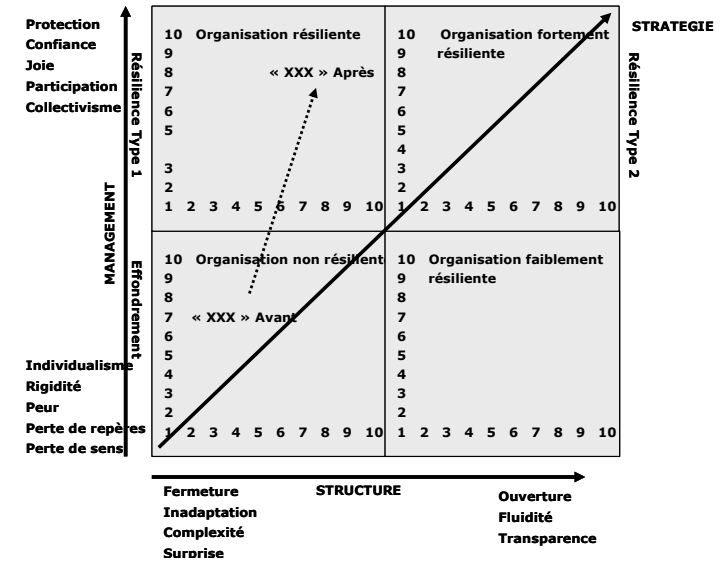


MIR

INDICATEURS

Périodes	Trajectoires	Management	Stratégie	Structure
AVANT	Effondrement	Peur des gens	Individualisme Chacun pour soi	Fermure
	Type 1	Dogme puissant	Complexité	Repli
	Type 2	Coopération interne	Circularité Lier et relier	Ouverture
PENDANT	Effondrement	Perturbation	Repli collectif	Fermure
	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

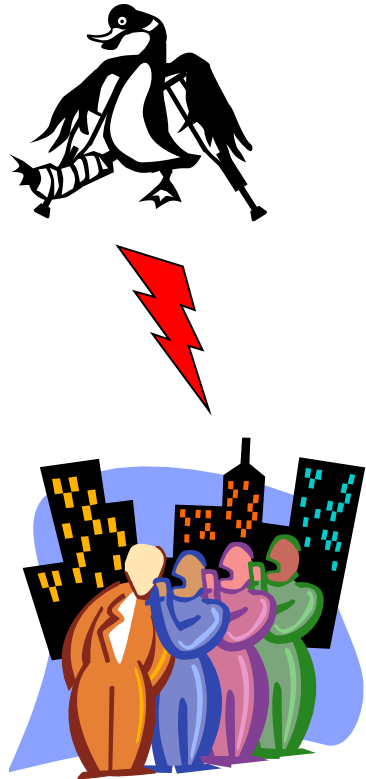
MODELE CIRERO



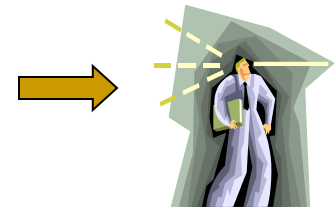
MIR

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

La cellule de résilience (avant la crise)



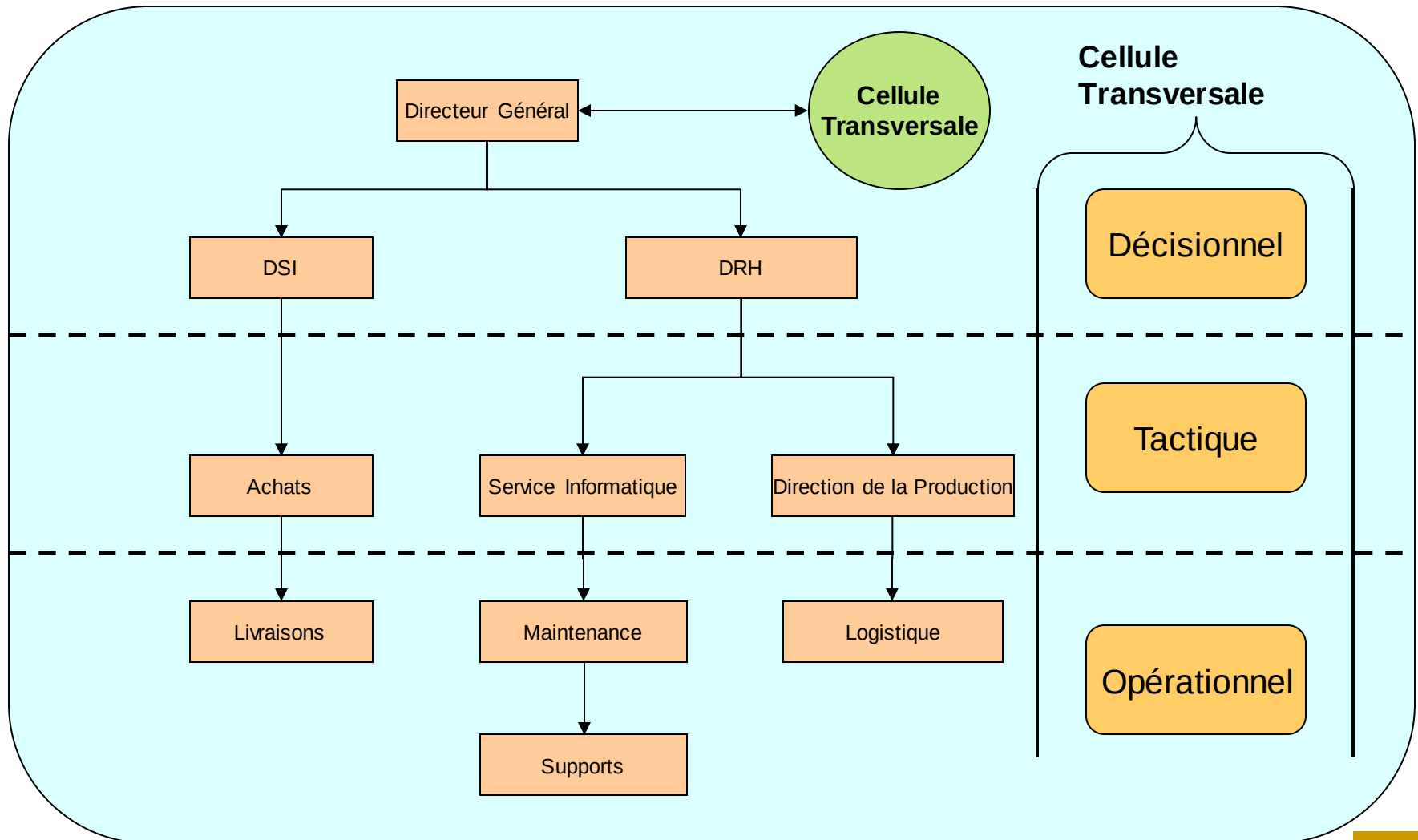
Direction



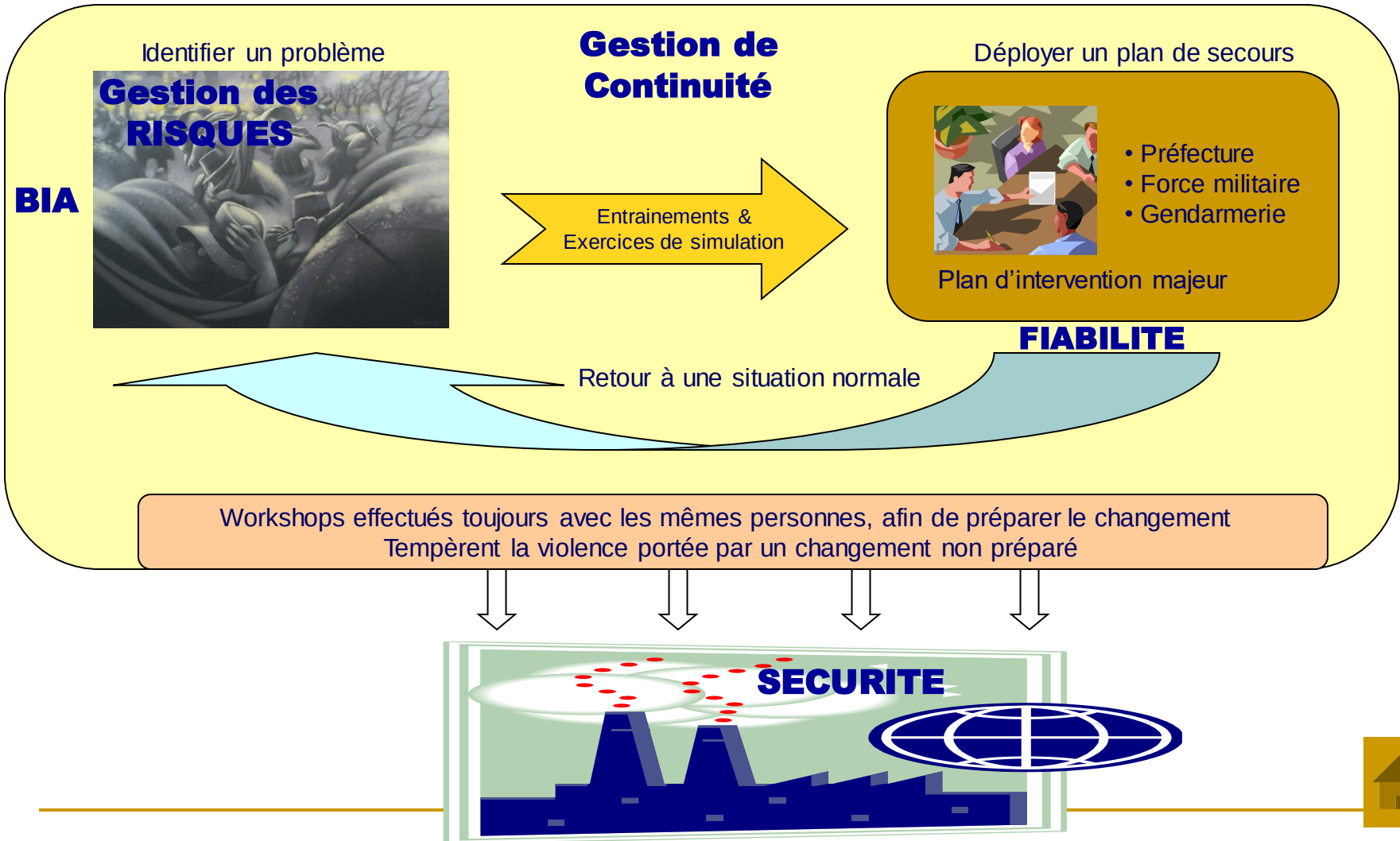
Retour à une situation normale



La cellule transversale (avant la crise)



La cellule de crise (pendant la crise)

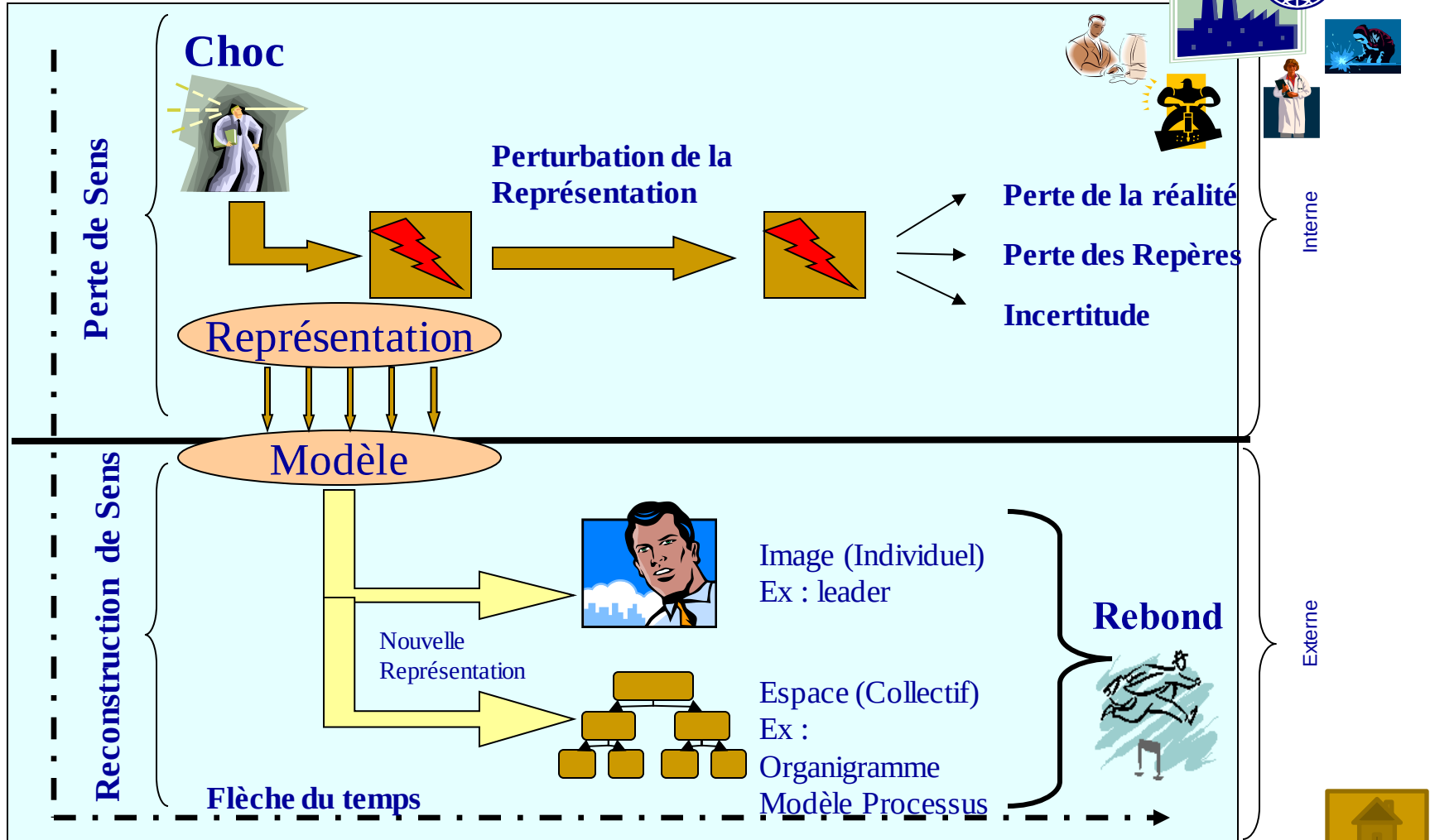


Modèle du Choc

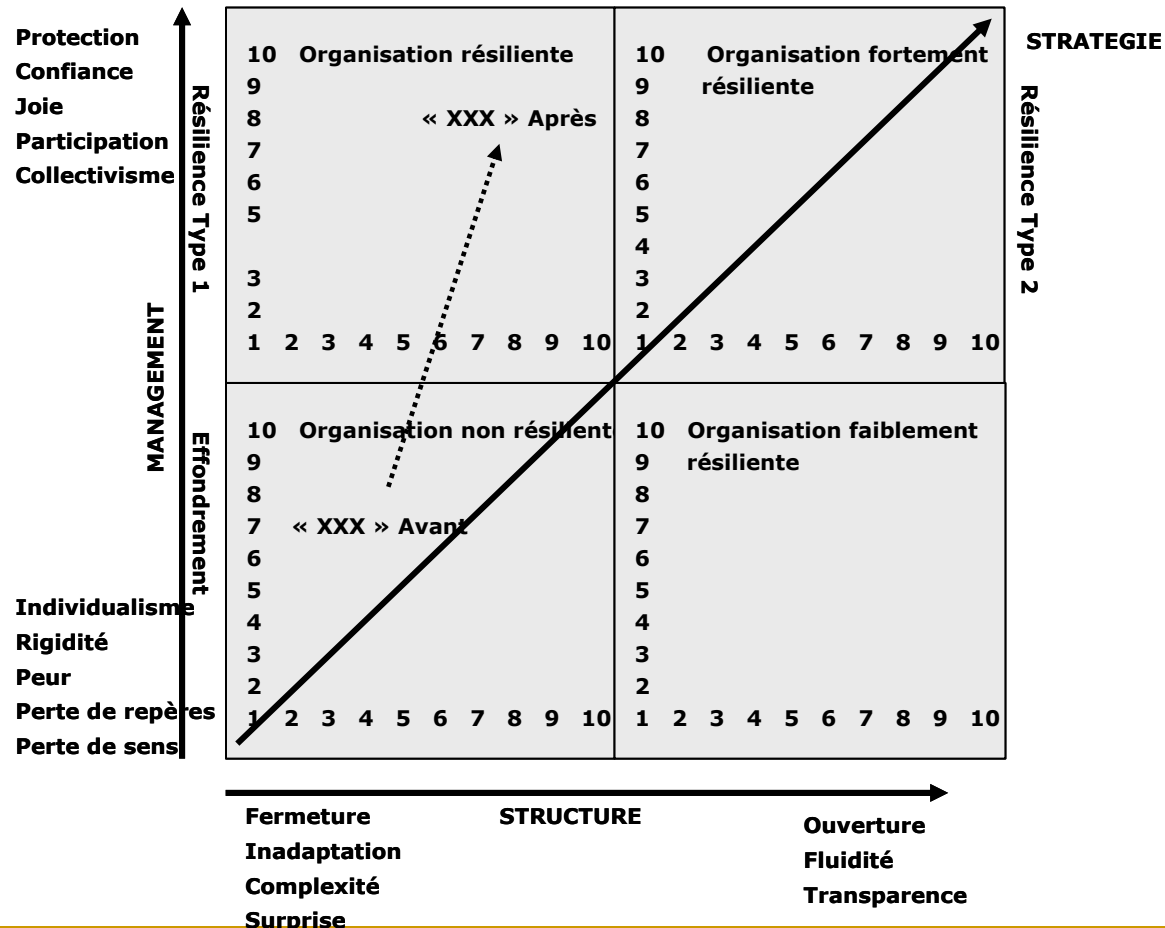
Chaos

Rupture

Valeur



Le modèle CIRERO



Les modèles - Les Indicateurs

Analyse

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



Acteurs – Le(s) Tuteur(s)



Désignés

Spontanés

Choisis

Méconnus

Potentiels



caractéristiques



Caractéristiques des tuteurs de résilience



Désignés ou de fait

Représentant du changement
Coordinateur de la cellule de résilience
Coordinateur de la cellule transversale
Coordinateur de la cellule transversale

Spontanés

Les alliés
Les complices
Les amis

Désignés ou de fait	les professionnels parmi lesquels figurent les tuteurs de l'organisation, les professionnels des services psycho sociaux, de l'enfance et de l'éducation, les services de la collectivité ou de la famille.
Spontanés	les proches du cercle familial ou relationnel, l'entourage professionnel ou non professionnel.
Choisis	les professionnels de l'accompagnement, les coaches, les thérapeutes, les groupes de soutien.
Méconnus	les tuteurs qui par leur comportement s'ignorent être tuteur.
Potentiels	chacun recèle des germes et des expériences de résilience. Parmi cette catégorie retenons les personnes qui exercent une fonction d'encadrement, les enseignants etc

Potentiels

Certains managers
Les toxic handler
Les membres du GCDR.

Choisis

Coordinateur de la cellule de crise
Les coaches
Les consultants en RH
Les groupes de soutien
Les cellules de proximité

Méconnus

Certains collègues de travail



Les Toxics Handler - Idéal type



Porteur de Souffrance

C'est un révélateur dans une relation interindividuelle qui a pour effet de libérer les énergies et de faciliter la résilience



Capacité à se situer
au niveau des
sentiments

Donner du sens aux
événements

Capacité d'acceptation
inconditionnelle de l'autre

Capacité d'écoute
active (écoute,
reformulation)

Douceur dans la
relation

Registre du pouvoir
personnel absent

Capacité
d'engagement

Capacité d'empathie
(emphase)



Repérage du toxic handler (a



- Idéal type du toxic handler
 - Par rapport à autrui
 - Par rapport à soi-même
- Toxic handler au travail et hors travail
 - Type 1
 - Type 2
 - Type 3

Repérage du toxic handler (b



■ Typologie

□ Type 1

- Sympathie
- Empathie
- Compassion

□ Type 2 (souffrance)

□ Type 3 (compassion)

Profession et type

- Type 1 entreprise
- Type 2 social
- Type 3 ong
- Type 4

Toxic handler hors travail



- Famille
 - Couple
 - Amis
 - Dans la vie en société
 - En politique
 - Cercle, association, club
 - Enfants / adolescents / adultes
 - Relation père /fils mère / fille
-

Comment on est ou on n'est pas un toxic handler



- Passage par la souffrance
- Ecouter sa petite voie
- Rapport à soi-même / particulier
- A-t-il une communication avec lui-même
- Son histoire
- Sa culture
- Souffrance au travail
- Charge

Je suis toxic handler, j'en fait quoi



- Je le suis qu'est-ce que j'en fait
 - Type 1
 - Je redonne confiance à mes collaborateurs
 - Comment je le met en action
 - Les + et les –
 - Je ne suis pas du type 3 comment je peux le devenir
 - Pleine conscience
-

Interaction entre les types de toxic hand



- Les types 2 peuvent-ils travailler avec les types 1
- Si oui, de quelle manière ?

Apport de la conscience collective



- Du toxic handler individuel au toxic handler collectif
- Mise en place d'une synergie

Là ou il n'y a pas de toxic handler



- Que se passe t-il dans une entreprise sans toxic handler
- Je n'ai pas de toxic handler où puis-je en trouver
- Je ne le suis pas, comment puis-je le devenir
 - Type 1 : confiance en soi