

17 juin 2010

Comprendre les leviers de la résilience organisationnelle

Comment préparer votre Entreprise à
rebondir face aux turbulences ?



CIRERO

Gilles Teneau



Centre d'Investigation et de Recherche Expérimentale
en Résilience Organisationnelle

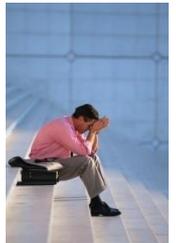
La résilience

Systeme



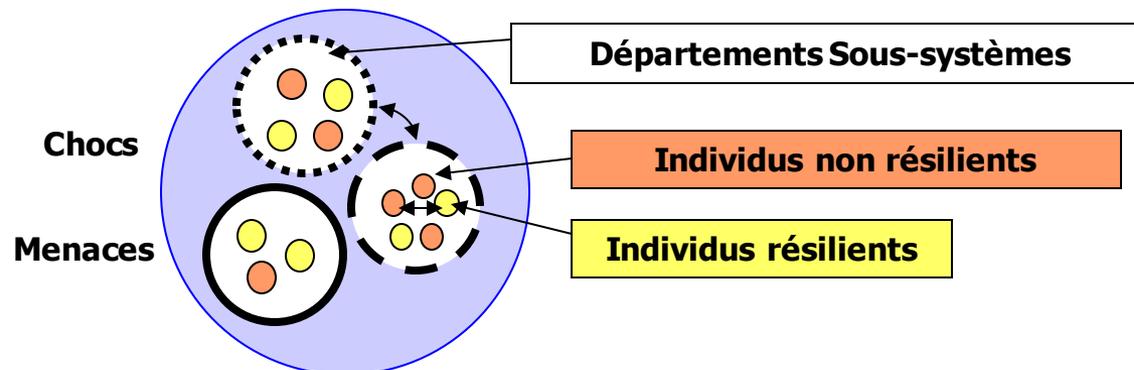
Aptitude à continuer à fonctionner même si un ou plusieurs composants sont hors de fonctionnement

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

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

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

Naissance de la Toundra

Inquiétude des voyageurs

Regroupement de passagers et retour en cars



Danger pour la sécurité des avions

Recherches d'impact sur les moteurs et transformations

Résilience Psychologique

Résilience Ecologique

Résilience Economique

Perte financière importante pour les compagnies aériennes

Développement du chiffre d'affaire des petites agences

Résilience des Systèmes

Résilience Ingénierie

Résilience des Structures

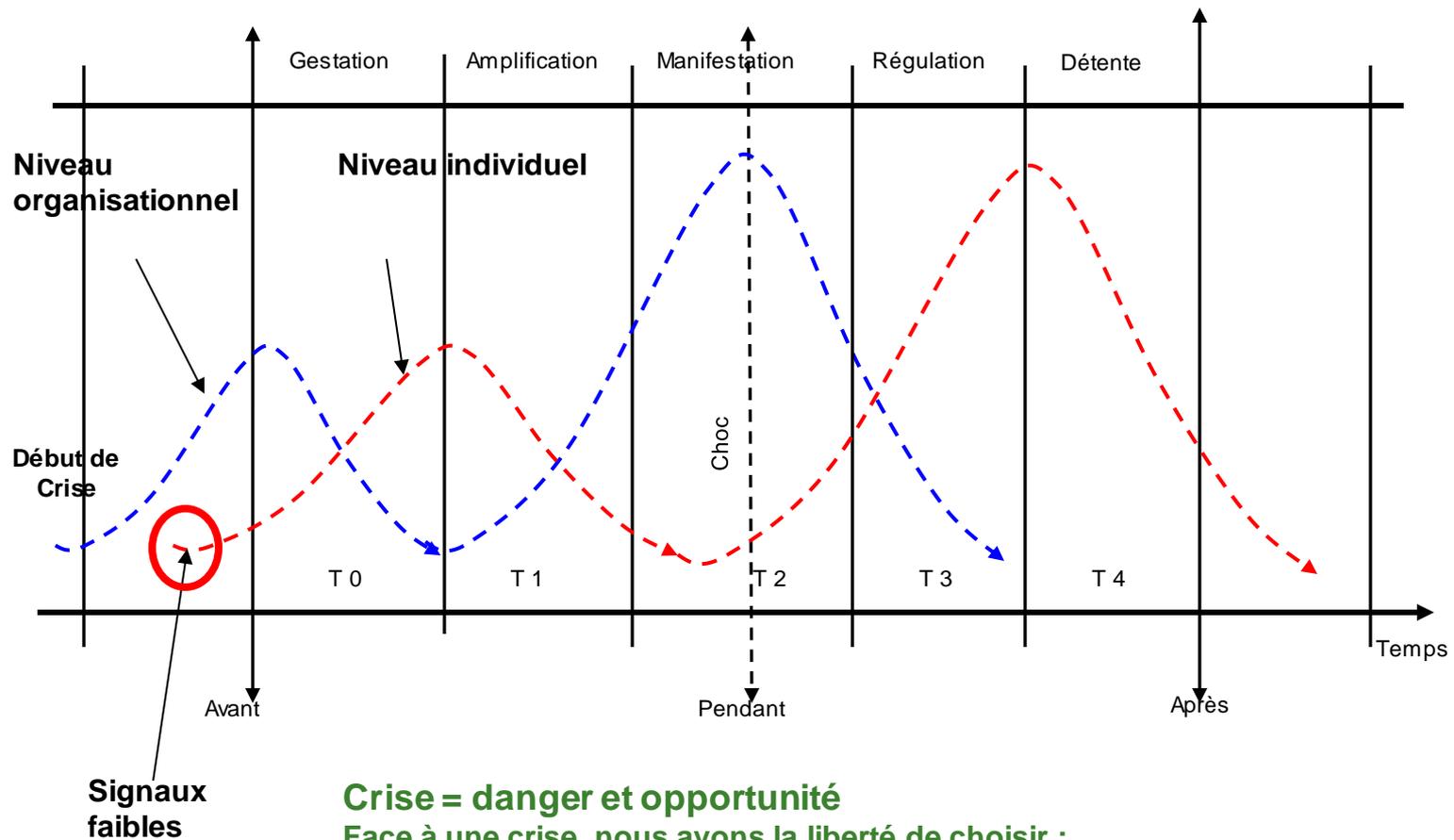
Réflexion Internationale

Approche transversale

Mise en œuvre du principe de précaution

Mesures de prévention

Cycle de vie de la crise

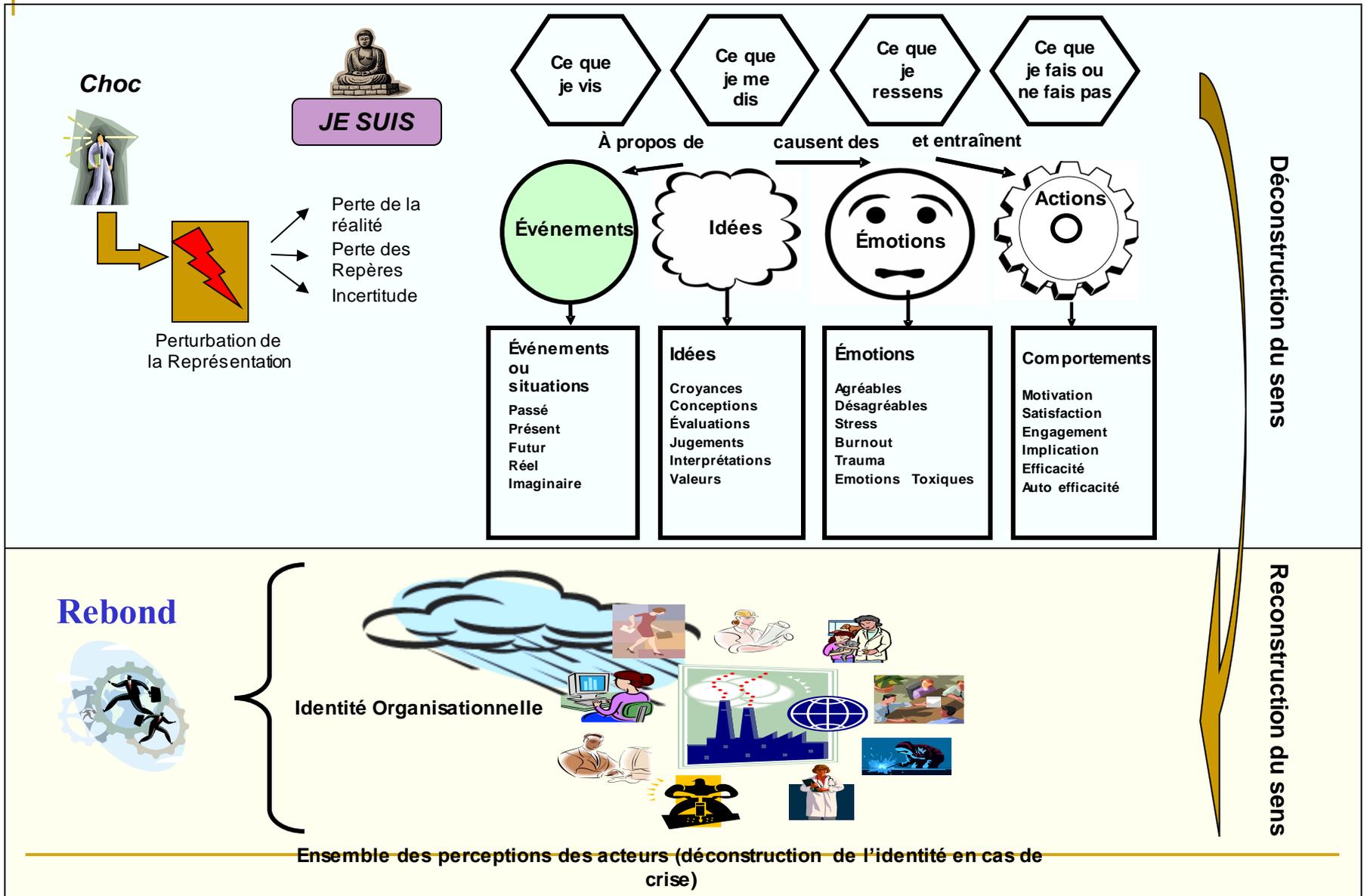


Crise = danger et opportunité

Face à une crise, nous avons la liberté de choisir :

- Se replier sur soi et laisser ainsi le danger prendre toute la place
- Exploiter sa capacité résiliente pour la surmonter et ainsi saisir l'opportunité de rebondir

Identité individuelle et organisationnelle



La boîte à outils

■ Les Moyens

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

■ Les Acteurs

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

■ Les Modèles

- ❑ SRS (Strategic Resiliency Scoring)
- ❑ Le CIRERO
- ❑ La mesure de la crise

utilisent

sont responsables



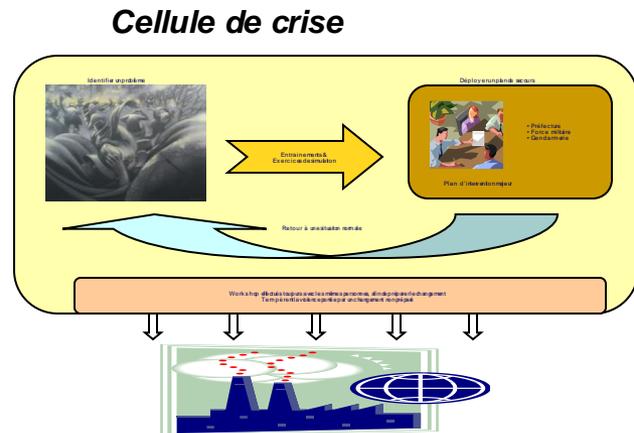
La conscience collective



Tuteurs de résilience

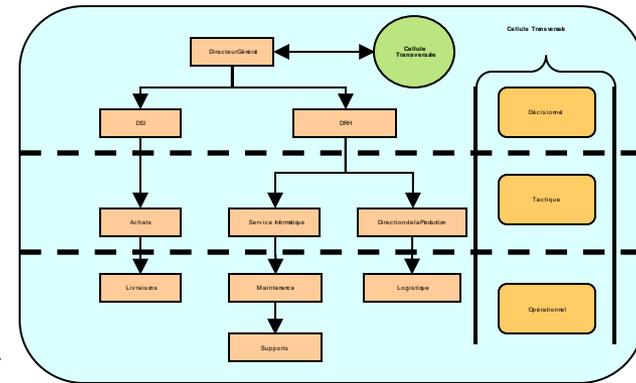


Identité Organisationnelle



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			
Phases		Actions											
Expérience	Relever des préoccupations, de la problématique ou du projet	Remarquer				Remarquer				Remarquer au niveau de la structuration			
Réflexion	Clartification de la problématique par le jeu de questions d'information Établir un contrat de consultation « client » - « consultants »	Eprouver				Eprouver				Eprouver des émotions			
Conception	Réactions, commentaires, suggestions pratiques des consultants	Agir				Agir				Agir par la sélection des ressources rares			
Action	Synthèse et conception d'un plan d'action												
Évaluation													
1	Attitudes et Comportements individuels	Aucun	Très peu	Moyenne ment	Assez								
11	Attentes sociales	1	2	3	4								
12	Motivations individuelles	5	4	3	2								
13	Freinage et obstruction	1	2	3	4								
14	Départs	1	2	3	4								
15	Absentéisme	1	2	3	4								
16	Communication, participation au groupe	5	4	3	2								
17	Satisfaction exprimée	5	4	3	2								
18	Prise de responsabilités	5	4	3	2								
2	Organisation fonctionnelle de l'unité	Non	Très peu	Moyenne ment	Assez								
21	Durée et aménagement du temps de travail	5	4	3	2								
22	Organisation du travail	5	4	3	2								
23	Répartition des tâches et des rôles	5	4	3	2								
24	Ordonnement des opérations	5	4	3	2								
25	Cohérence des objectifs	5	4	3	2								
26	Amélioration des conditions de travail	5	4	3	2								
27	Autonomie du personnel	5	4	3	2								

10	Organisation résiliente	10	Organisation fortement résiliente
9		9	
8		8	
7		7	
6		6	
5		5	
4		4	
3		3	
2		2	
1		1	
10	Organisation non résiliente	10	Organisation faiblement résiliente
9		9	
8		8	
7		7	
6		6	
5		5	
4		4	
3		3	
2		2	
1		1	

L'entreprise ARDENNEUR

- Une entreprise artisanale de pâté
 - 78 collaborateurs.
 - Reconnue nationalement
 - Exporte vers plusieurs pays européens.
 - Actuellement, certains postes d'encadrement commencent à être occupés par des jeunes qui sont entrés sans formation dans l'entreprise et y ont tout appris.
-
- Arrivent des commandes importantes et inattendues des 2 plus importants supermarchés de la région
 - La livraison de ces commandes doit être effectuée dans les 2 mois.
 - L'entreprise ne possède pas les outils nécessaires pour une production dans des délais aussi court
 - Le responsable logistique est hospitalisé pendant cette période et sera en incapacité durant 6 semaines. Ce dernier n'a pas de backup.
-

Scénario 1

- Les équipes et les personnes sont dans la surprise.
- Le DG fait appel de manière massive à du personnel intérimaire de peur de ne pas pouvoir respecter la commande.
- Les relations sont tendues au sein du site 1 et entre les 2 sites de ARDENNEUR.
- Les projets d'exportation sont mis en cause.
- La réputation de ARDENNEUR est affectée.
- Les équipes sont sous pression, le stress est présent
- ARDENNEUR risque l'effondrement

Scénario 2

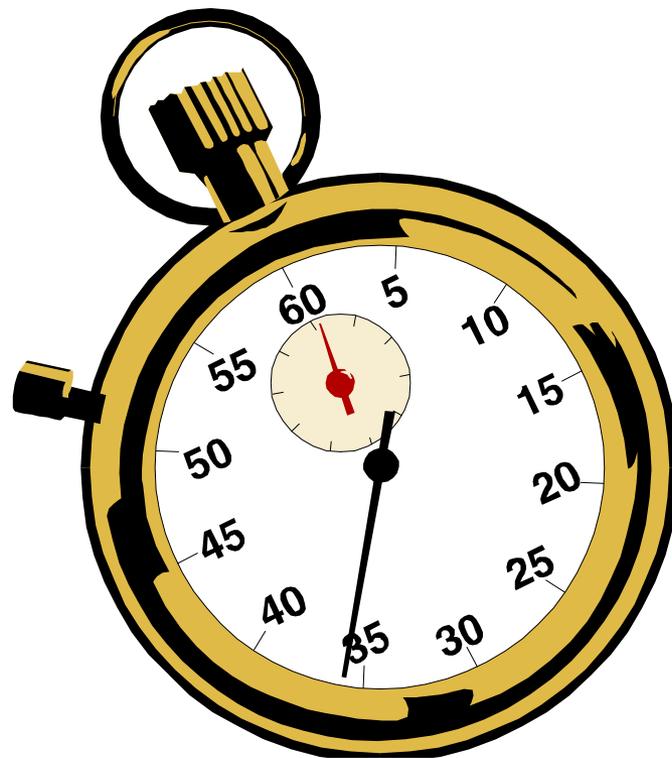
- La DRH fait appel à une équipe de volontaires pour prester des heures supplémentaires 5 jours semaine et une équipe de volontaires le samedi. Il affiche le respect du planning de production, le niveau de satisfaction des clients.
- ARDENNEUR a réagi et prend des mesures pour échapper à une situation d'effondrement.

Scénario 3

ARDENNEUR recherche des voies pour éviter de ré-agir sous la pression des événements.

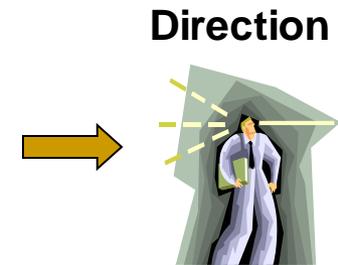
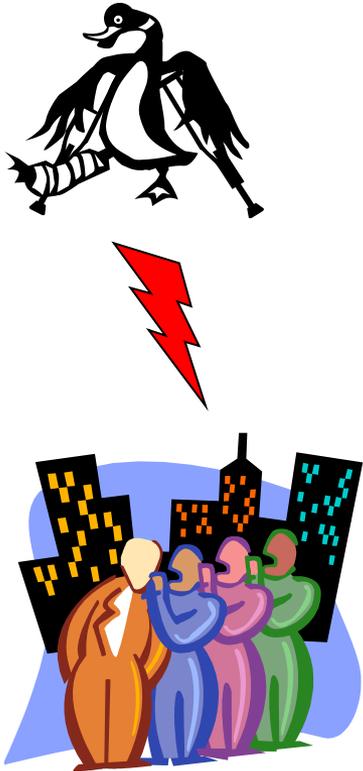
ARDENNEUR met en place une cellule pour recueillir des informations concernant les événements et menaces éventuelles, les retours d'expériences réussies ou non satisfaisantes, les actions de changements

- Le recours à des tableaux de bord et l'utilisation d'indicateurs complètent la cueillette d'informations de la cellule.
- ARDENNEUR introduit un programme de parrainage des nouveaux opérateurs
- Le management favorise l'implication et les échanges ; il permet l'émergence d'une vision partagée.
- Suite à la mise en place de conditions favorable au sein de ARDENNEUR, les collaborateurs retrouvent confiance, s'engagent, s'impliquent dans de nouvelles actions collaboratives et innovantes
- Un nouveau départ émerge chez ARDENNEUR.



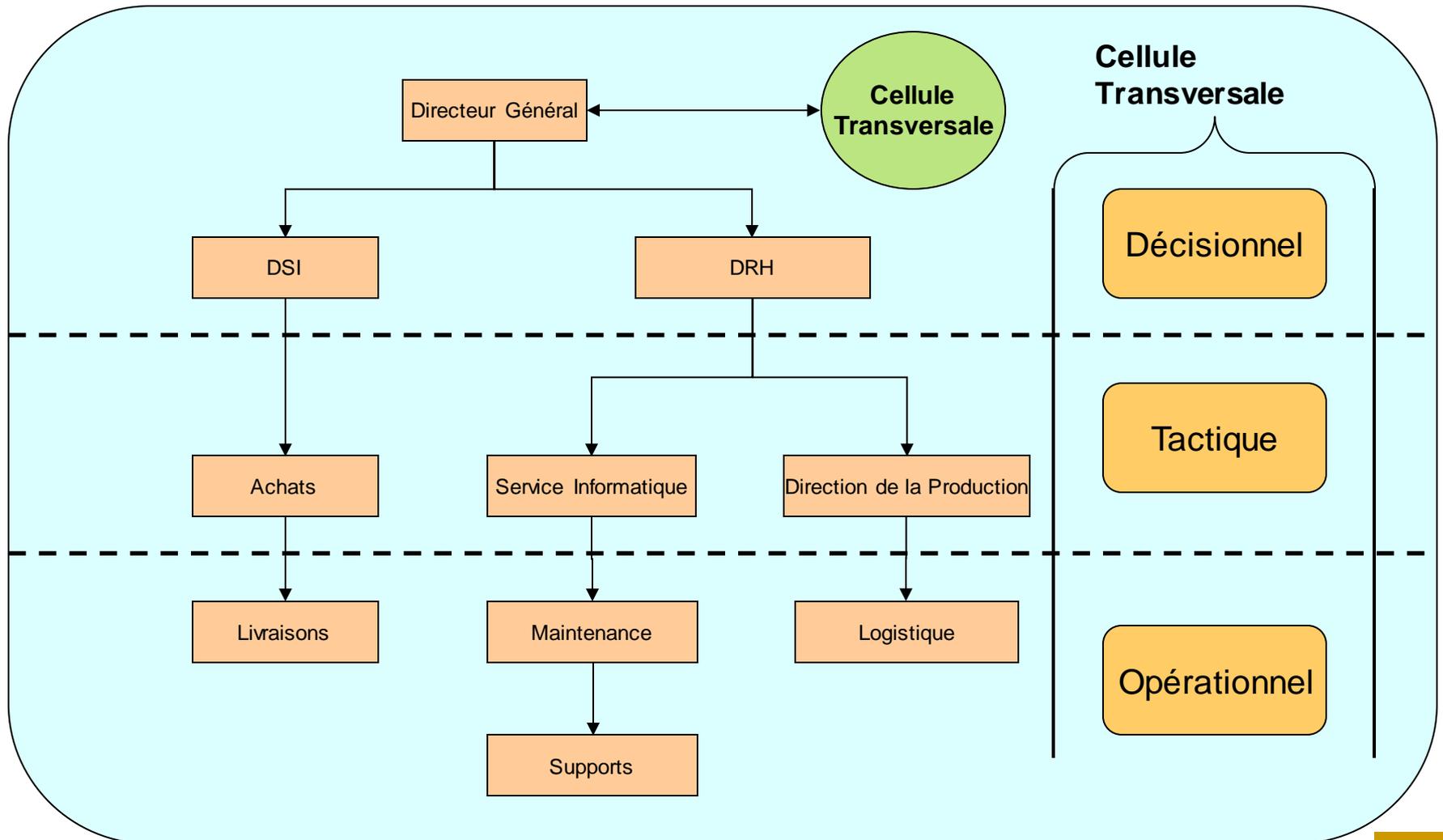
Backup Slides

La cellule de résilience (avant la crise)

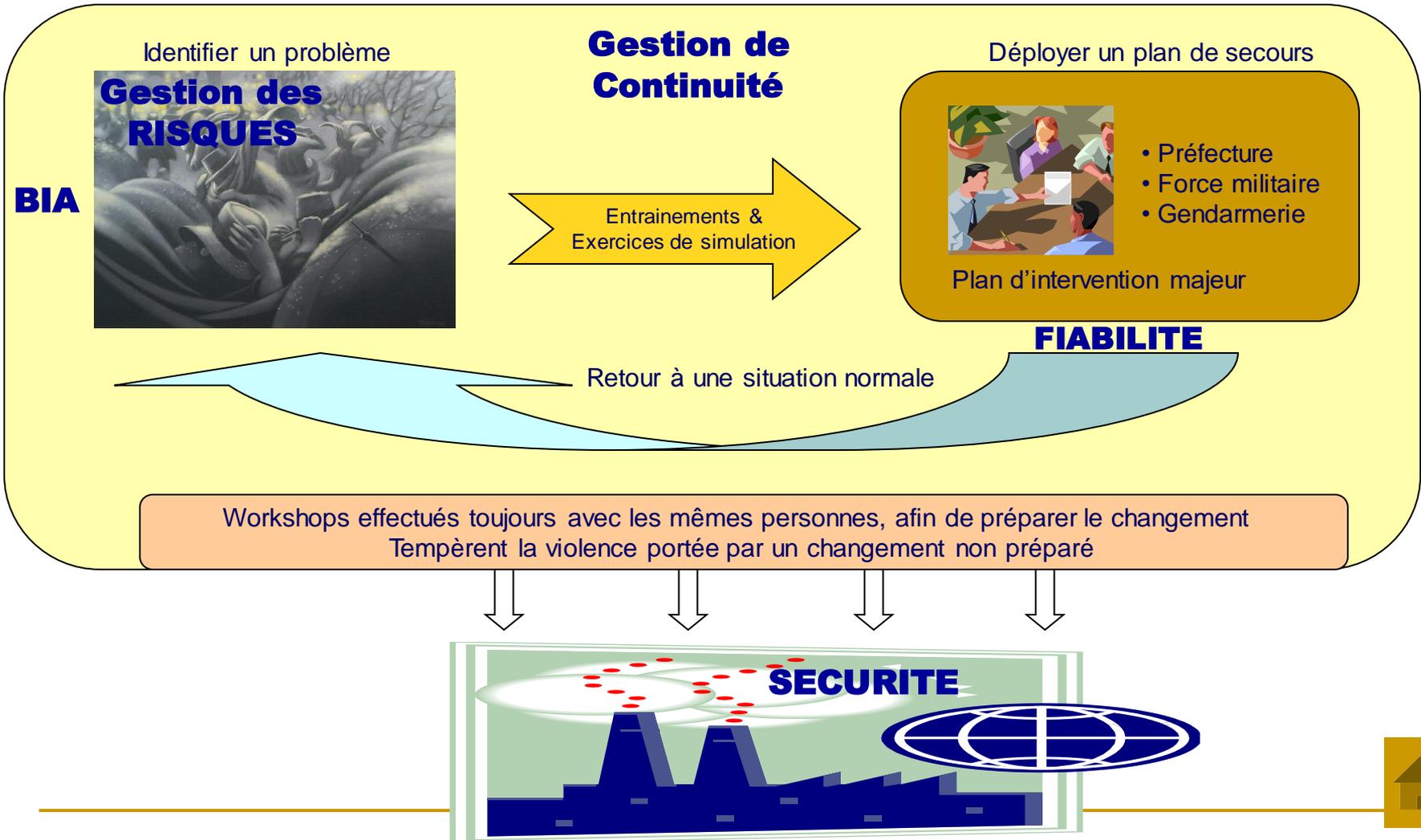


Retour à une situation normale

La cellule transversale (avant la crise)

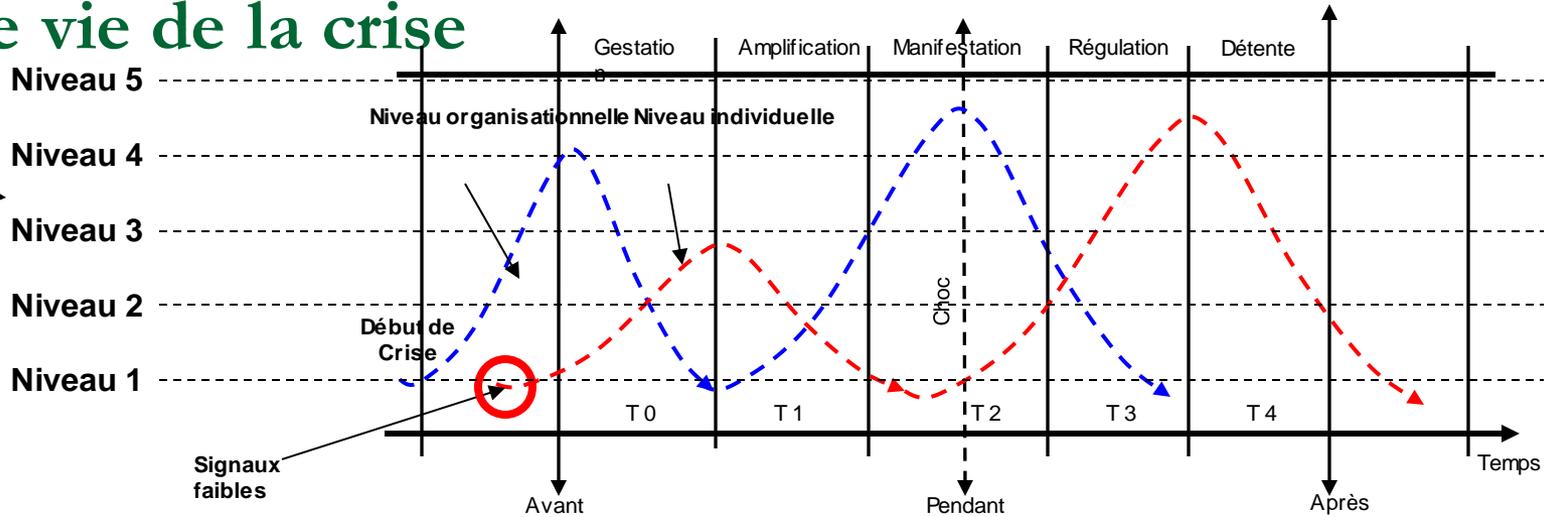


La cellule de crise (pendant la crise)



Cycle de vie de la crise

3.7



		Aucun	Très peu	Moyenne ment	Assez	Beaucoup
1	Attitudes et Comportements individuels					
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

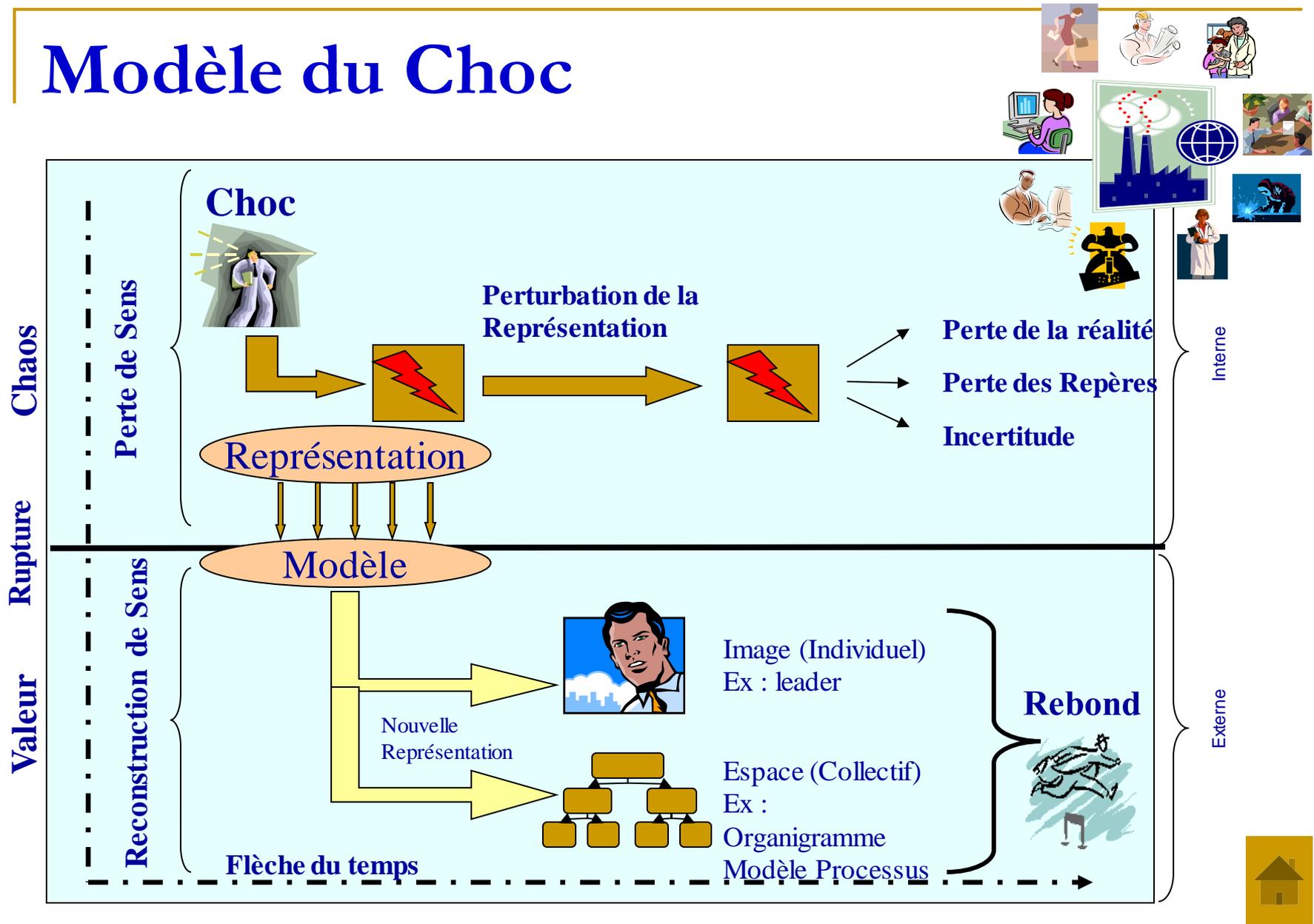
$32 + 23 = 55$

$55/15 = 3,7$

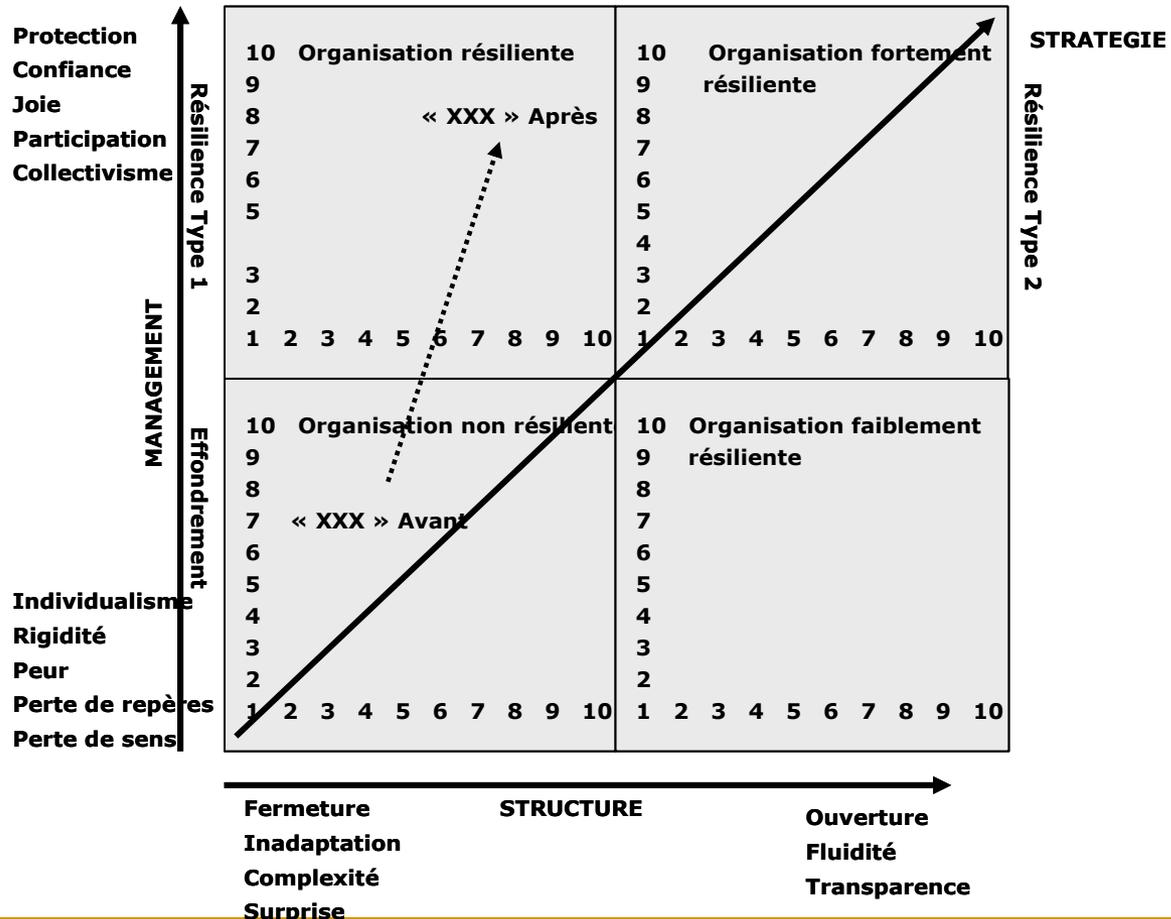
Moyennement / Assez



Modèle du Choc



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



Démarche du G.C.D.R.

