

Resilio Symposium, Bucharest, 27th October 2017

Organisational Resilience – Towards Practice
Ran Bhamra, Loughborough University, UK

Discutant

Gilles Teneau, LEMNA (Université de Nantes), FR

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

Centre d'Ingénierie et de REcherche en
Résilience des Organisations

www.resilience-organisationnelle.com



Présentation

Partie 1 – Présentation Ran Bhamra

- 1. Eléments principaux du contenu
- 2. Gestion des risques, crises, continuité
- 3. Gestion des hommes
- 4. Interface → Organisation et Individus

Partie 2 – Eléments complémentaires

- 1. Gestion des risques, crises, continuité
- 2. Gestion des hommes
- 3. Interface → Organisation et individus

Présentation Ran Bhamra

3

1. Éléments principaux du contenu

Contexte

- **Nombreux travaux** pour la résilience psychologique mais peu d'attention pour la résilience organisationnelle
- **Etude conceptuelle** depuis le début des années 2000 et empirique à partir de 2010 fort intérêt pour la **résilience opérationnelle**
- La résilience organisationnelle pour :
 - les organisations,
 - la gestion de la chaîne logistique,
 - les infrastructures critiques

Définition de la RO

- 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
- **Trois axes** : conscience de la situation, réduction des vulnérabilités, restaurer l'efficacité (**cycle de vie**)

2. Gestion des risques / crises / continuité

Risque

- Face aux **risques et aux menaces** → imprévisibilité de prévoir les événements causés par des sources externes très sévères
- **Risques non connus** difficiles à appréhender

Continuité

- Capacité à prendre des **décisions rapides** pour les PME qui sont plus flexibles que la grande organisation
- mais dans les grandes organisations la **gestion de la continuité** est facilitée

Crise

- **La manifestation de la crise** augmente avec l'accumulation des risques
- **Gestion de crise** : survivre et surmonter l'impact des crises

3. Gestion des hommes

- Mise en place de **ressources manager** (leadership) pour prendre en charge la réponse à la crise
- Définir les **rôles et responsabilités** du haut management et du management de proximité (gestionnaire de crises, gestionnaire des risques)
- Attention portée sur la **culture organisationnelle** pour des organisations plus résiliente
- **Communiquer** et avoir un comportement proactif

4. Interface → Organisation et individus

- Elaborer une **réponse proactive** par l'utilisation de ressources humaines efficaces, les individus permettent de réagir face aux turbulences
- S'assurer que les **bonnes personnes** sont dans les rôles adéquats et soutenus par la direction de l'organisation
- Penser à l'importance de la pratique organisationnelle, atout majeur dans la **position stratégique et compétitive** d'une organisation (capital humain et performance globale)
- Prendre conscience des **signaux faibles** dans les grandes organisations (approche proactive pour gérer une crise à fort impact)
- Développer des **procédures** / des **outils** face aux menaces et aux risques connus

Éléments complémentaires

8

1. Gestions des risques, crises, continuité

1) 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). (sujet de ma HDR)

- ▶ Teneau, Koninckx, Colloque de l'AFITEP (2005, 2006)
- ▶ Teneau, Colloque de la santé au travail, Téhéran (2010)
- ▶ Teneau, Moulin, Colloque ERNCIP/IMPROVER (2017)

2) Les formes de la résilience, effondrement, adaptation et rebond sur le cycle de vie de la crise et la **mise en place des conditions de résilience avant la crise** (résilience de type 2).

- ▶ Teneau, Koninckx, Résilience organisationnelle, Deboeck (2010)
- ▶ Teneau, Résilience des organisations, les fondamentaux, Harmattan (2017)

2. Gestion des hommes

3) 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**.

- Teneau, Dufour, Ressources rares, M&A (2013)
- Teneau, empathie et compassion en entreprise, ISTE (2014)
- Teneau, Lemoine, toxic handlers, Odile Jacob (2018)

3. Interface → Organisation et individus

4) Le développement d'outils de mesures.

- Le **SRS** qui mesure la **résilience des individus** dans une organisation.
 - Teneau, Thèse de doctorat (2011)
- Le **MIC**, outil de mesure pour analyser les **signaux faibles**.
 - Teneau, Koninckx, Colloque Belgique (2010)
- Le **MIRO**, outil de **mesure de la RO** utilisé par les collectivités territoriales.
 - Teneau, Weber, Malle, INET, (2016)
 - Teneau, Pautet, Delarue, Lettre du cadre territoriale (2017)

5) La résilience opérationnelle

Développer des **outils en condition opérationnelle**.

- Teneau, Moulin, Résilience opérationnelle, Colloque Oriane (2017)
- Partenariat avec la chaire Capital Humain et Performance (Fondation Université de Bordeaux) Réalisation d'outil de la résilience organisationnelle (2017)

The end

12