

Sommaire

Introduction	17
1. Qu'est-ce qu'une organisation ?	27
Étude de cas : Scénario de l'entreprise Ardenneur	33
Exercice.....	35
Solution	36
2. Les acteurs de l'organisation	39
2.1 Catégories Socioprofessionnelles (CSP)	39
2.2 La notion d'identité au sein du concept de résilience.....	40
2.2.1 Identité personnelle.....	41
2.2.2 Identité individuelle.....	41
2.3 L'identité aujourd'hui.....	42
2.3.1 Le collectif comme ressource	43
2.3.2 Identification.....	44
2.4 Identité et compassion	46
2.5 L'Identité Organisationnelle	47
2.5.1 Qu'est-ce que l'identité d'une organisation ?.....	48
2.5.2 Comment l'entreprise change.....	49
2.6 La santé mentale	50
2.6.1 Stress.....	51
2.6.2 Les formes de stress.....	55
L'hyperstress	55
Le eustress	55
L'hypostress.....	56
Sources de stress.....	56

En conclusion.....	57
Exercice.....	59
Solution.....	60
3. La gestion de crise.....	63
3.1 Quelques interrogations.....	63
3.1.1 La crise selon quelques auteurs.....	64
3.2 Cycle de vie de la crise.....	67
3.2.1 L'intervention sur le cycle de vie.....	67
3.2.2 Étapes du cycle de vie de la crise.....	68
Déconstruction.....	68
Gestation.....	68
Amplification partie I.....	69
Amplification partie II.....	69
Manifestation.....	69
Régulation.....	70
Détente.....	70
3.3 Qu'est-ce qu'une crise d'identité organisationnelle ?.....	70
3.3.1 Manifestations dans l'organisation.....	73
3.3.2 Exemple de crise avec le cas de l'ouragan Katrina.....	75
Exercice.....	77
Question.....	79
Solution.....	80
4. La résilience appliquée aux organisations.....	81
4.1 Définition de la résilience.....	81
4.1.1 Définition de la résilience organisationnelle.....	81
4.2 Depuis quand le concept de RO est utilisé ?.....	82
4.2.1 La résilience organisationnelle, une gestion du risque.....	83
4.2.2 Faire face aux troubles et assumer un choc.....	83
4.3 Chronologie de la résilience appliquée aux organisations.....	84
4.3.1 Résilience et sciences humaines.....	85
4.3.2 Résilience multiple (communautaire, nationale, financière, territoriale, institutionnelle).....	87
4.3.3 Des organisations face à des chocs.....	88

4.3.4 Naissance de la résilience organisationnelle (agir avant la crise)	89
4.3.5 La résilience comme processus d'adaptation et de rebond	90
4.3.6 Résilience organisationnelle (Structure et Humain)	94
4.4 Quelques Recherches Internationales en résilience des organisations.....	96
4.5 Recherches Française	102
4.5.1 La résilience organisationnelle au sein des collectivités territoriales	103
4.5.2 Apport de la résilience opérationnelle	104
Sûreté et sécurité nucléaires.....	106
Éléments déterminant de la sûreté des systèmes nucléaires	108
Vers une résilience opérationnelle.....	110
4.5.3 Résilience en entrepreneuriat	112
4.5.4 Management de Proximité et résilience organisationnelle	113
4.5.5 Regards croisés entre systémique et résilience organisationnelle	114
Comment définir les concepts de systémique et de résilience.	115
Les caractéristiques d'un système humain et de son fonctionnement.....	116
La fonction des résistances dans un système humain....	119
4.5.6 La chaire RESOH	120
4.5.7 La Chaire Cyber-résilience aérospatiale.....	120
Thèmes et projet de recherche de la chaire Cyber-résilience aérospatiale.	122
4.5.8 La chaire Ingénierie de la Résilience	123
4.5.9 La chaire Résilience & Leadership	124
4.5.10 Les chefs de service face aux changements institutionnels	124
5. Ressource rare et leur cellule.....	127
5.1 Le tuteur de résilience	129

5.1.1 Parmi les tuteurs de résilience nous distinguons les tuteurs.....	130
5.1.2 Les principales caractéristiques des tuteurs de résilience	131
5.1.3 La particularité du rôle de tuteur de résilience	132
5.2 Intrapreneur.....	133
5.2.1 Définition du terme.....	133
5.2.2 Pourquoi faire de l'intrapreneuriat ?.....	134
5.2.3 Profil de l'intrapreneur	134
5.2.4 L'intrapreneuriat, outil de gestion des ressources humaines	136
5.2.5 Caractéristiques des intrapreneurs	137
5.3 Leader	140
5.3.1 Principales caractéristiques.....	143
Exercice.....	144
Solution	146
5.4 Les cellules	147
5.4.1 Cellule de résilience.....	147
La cellule de résilience : « en situation d'urgence ».....	148
Le coaching par la cellule de résilience	149
5.4.2 La cellule transversale	149
5.4.3 La cellule de crise	150
Le retour d'expérience	151
5.4.4 La conscience collective	152
Exercice.....	155
Solution	156
6. Apport des Toxic handlers.....	157
6.1 Pour une autre vision du management.....	157
6.1.1 Un concept récent	160
6.2 Les Toxic Handler - Idéal type.....	163
6.3 Apport à la théorie de l'acteur réseau	166
Problématisation	166
Intéressement	167
Enrôlement	167

Mobilisation.....	168
6.4 Type N1 le Porteur de confiance.....	168
6.5 Type N2 le Porteur de souffrance	172
6.5.1 Charge de travail.....	172
6.5.2 Stress.....	174
6.5.3 L'usure compassionnelle	174
6.5.4 L'épuisement professionnel ou burn-out.....	175
6.6 Type N3 le Porteur de compassion	176
6.7 Exemple de toxic handler	178
Processus de capabilité et tutorat de résilience chez Thérèse	178
Les grandes perturbations de Thérèse qui développent sa capacité de résilience.....	179
Thérèse Toxic Handler	180
Élément du discours.....	181
Exercice.....	182
7. Les outils	187
7.1 Outils et mise en œuvre	187
7.2 Mesure de la RO, agir sur le cycle de vie de la crise.....	188
7.2.1 La Mesure de la résilience	189
7.2.2 Gestion du temps par le cycle de vie	189
7.2.3 En gestion de projet.....	189
7.2.4 Mettre en place un ensemble de mesure de la RO, agir sur le cycle de vie de la crise.....	190
Exemples de Modèles	190
7.3 MIC (Mesure des Indicateurs de Crise)	191
7.3.1 Présentation du modèle MIC	191
Le tableau de bord opérationnel	192
Le tableau de bord stratégique.....	192
Le tableau de bord décisionnel	192
7.3.2 Les indicateurs de résilience.....	192
7.4 SRS (Scoring Resiliency Strategic)	193
7.4.1 Le modèle SRS - Strategic Resiliency Scoring	193
7.4.2 Structure du modèle.....	195

Processus individuel	195
Processus collectif	195
Processus organisationnel.....	195
7.5 MIRO (Mesure des Indicateurs de Résilience Organisationnelle)	197
7.5.1 Les éléments constituant le MIRO	198
7.5.2 Mode d'emploi d'interprétation du MIRO	198
8. Implémenter la RO et développer sa résilience individuelle	201
8.1 Le management et les ressources humaines	201
8.1.1. La capacité des ressources à rebondir.....	201
8.1.2 Une meilleure gestion des ressources humaines....	202
8.2 Gestion du temps par le cycle de vie.....	202
8.2.1 Du choc à la résilience.....	203
8.3 La résilience dans le changement organisationnel	204
8.3.1 Analyse du cycle de vie de la crise.....	205
8.4 Options stratégiques	208
8.4.1 Cela nous amène à définir trois phases de gestion des crises :	209
8.5 Les grandes Stratégies.....	210
Défensive (Pendant la crise).....	210
Offensive (Après la crise).....	210
Préventive (avant la crise)	210
8.5.1 Matrice des options stratégiques (pendant et après la crise).....	211
Matrice des options stratégiques.....	211
8.6 Mise en œuvre des conditions de résilience.....	212
8.6.1 Trajectoire de résilience.....	213
La phase de perte de sens	213
La phase de construction de sens.....	214
La phase d'émergence d'une nouvelle identité	214
8.7 Devenir un porteur de compassion	216
8.7.1 Développer sa résilience, les Techniques d'Optimisation du Potentiel.....	216

8.7.2 La méditation de pleine conscience (Mindfulness) et son champ d'action.....	217
8.7.3 La sophrologie.....	218
8.7.4 La psychologie positive.....	218
Exercice.....	220
Solution.....	221
9. Étude de cas : La Société Aris.....	225
9.1 Présentation de la Société Aris.....	225
Seulement un tiers de l'activité sauvé.....	226
Un concurrent ou un fonds d'investissement ?.....	226
Aris en redressement judiciaire se déleste de deux entités.....	227
Aris : « On retrouve de l'oxygène ».....	228
9.2 Aris est en pleine crise.....	229
9.2.1 Les actions mises en place et leurs conséquences.....	231
9.2.2 Mise en place de la stratégie.....	233
a) Stratégie à adopter.....	233
b) Les moyens.....	234
c) Outil de travail : Modèle MIRO.....	234
9.2.3 Les Perspectives de changement.....	234
9.3 Mise en place des conditions de résilience.....	235
9.3.1 Stratégie à adopter.....	236
9.3.2 Etapes de la mise en œuvre.....	236
Cellule de résilience.....	236
9.3.3 Outil pour détecter les signaux faibles, le MIC.....	237
9.3.4 Mise en place d'une cellule transversale.....	237
Gestion de l'après crise.....	238
Conclusion de l'étude de cas.....	239
Conclusion.....	241
Annexe 1.....	243
Annexe 2.....	247
Bibliographie Gilles Teneau.....	251
Bibliographie informative.....	253