

\*Le CEDIP est une des 11 entités du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

## Faciliter la résilience organisationnelle

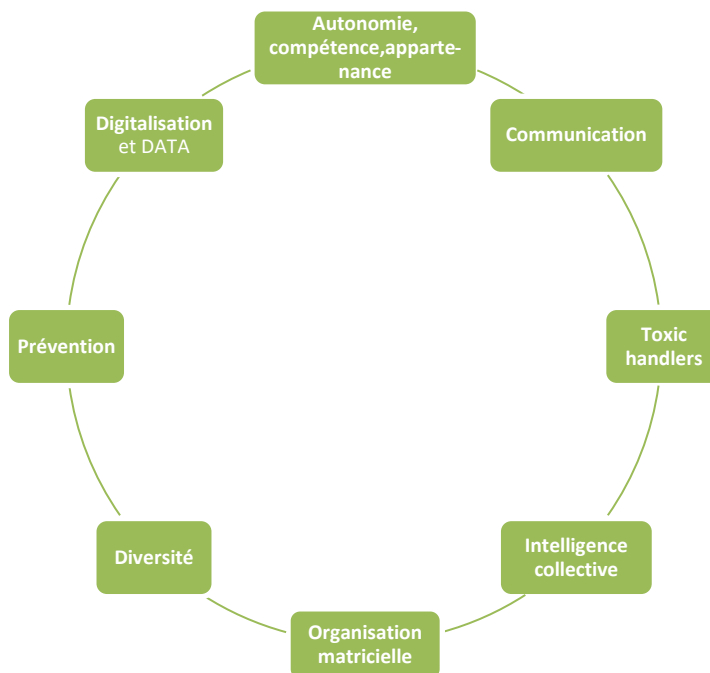
### En bref

Qu'est-ce que la résilience organisationnelle? Pourquoi s'y intéresser ? Comment les managers peuvent-ils la faciliter ?

Telles sont les questions traitées dans cette fiche, synthèse d'une étude du CEDIP, à retrouver et télécharger en fin de document.

Guy Koninckx et Gilles Teneau<sup>1</sup> définissent la résilience organisationnelle comme la capacité d'un groupe à vivre et à se projeter malgré la survenance de chocs organisationnels déstabilisants (*réorganisations, fusions, repositionnements professionnels, délocalisations, fermetures, plans sociaux, etc.*). La résilience organisationnelle telle que nous l'envisageons ici, n'est pas réduite à **la capacité d'une organisation à absorber les crises**. Elle est aussi considérée comme **la capacité d'adaptation et d'anticipation des grands changements**.

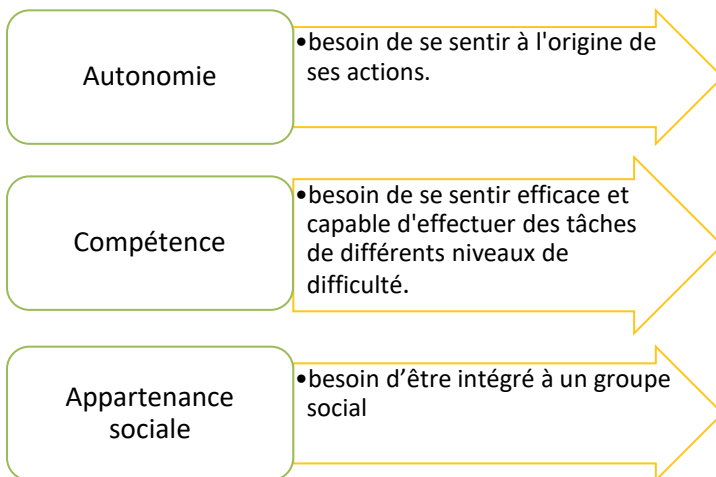
Cette capacité ne se décrète pas mais se cultive et s'épanouit **dans un « écosystème » favorable**. Pour ce faire, nous proposons **8 recommandations managériales qui représentent un tout cohérent** (*la seule mise en œuvre de l'une ou l'autre d'entre elles ne suffit pas à créer les conditions favorables à la résilience organisationnelle*).



<sup>1</sup> Auteurs de « *Résilience organisationnelle* », Bruxelles, éditions De Boeck Universités, 2010, Collection « *Manager RH* »

## 1 - Cultiver le « ACA »

Non, pas le haka des All Blacks ! Mais les conditions de l'engagement : **Autonomie-Compétence-Appartenance**.



Les chercheurs et les managers opérationnels sont majoritairement d'accord pour considérer que ces 3 besoins psychologiques, sont des facteurs importants de résilience.

Les sentiments d'autonomie, de compétence et d'appartenance favorisent la motivation et l'engagement dans les activités professionnelles, ce qui conduit à de meilleures performances, une plus grande persévérance et plus de créativité.

À l'inverse, si un de ces trois besoins n'est pas satisfait dans un contexte donné, la santé psychologique peut en souffrir.

## 2- Communiquer en interne

En période de changement, une organisation est fragilisée. Communiquer en interne revient à la fois à reconnaître l'importance des agents et leur rôle dans la réussite du changement ainsi que dans le processus de résilience qui suivra. Une communication interne réussie contribuera à rassurer et fédérer les équipes, favoriser la confiance et le sentiment d'appartenance.

## 3 - Choyer les « toxic handlers »

Gilles Teneau, ancien consultant en stratégie, est intervenu pendant plus de dix ans dans des groupes en restructuration des secteurs de la banque, de l'assurance et de l'automobile. Il a ainsi constaté que, dans certains cas, les salariés étaient moins affectés qu'ailleurs par les crises. Moins stressés, moins dépressifs, ils retrouvent aussi un emploi plus vite. Le point commun de ces sociétés ? Elles comptent dans leurs rangs des managers d'un genre particulier : les « porteurs de souffrance » (« toxic handlers », en anglais), qui aident leurs collègues à traverser la tempête<sup>1</sup>. Ces personnes accueillent la souffrance de leur entourage et leur permettent de la dépasser : « *Auditeur compatissant, un générateur de bienveillance idéal a la capacité inconditionnelle de se représenter et de comprendre la souffrance d'autrui* ». Ils ne portent pas de jugement, ce sont des confidents, jouant parfois le rôle de tampon entre les différentes parties prenantes impliquées dans un problème.

Les « toxics handlers » sont rares : ils représentent un véritable enjeu managérial.

## 4 - S'appuyer sur l'intelligence collective

### 4.1 - L'intelligence collective « statistique »

En 1906, le chercheur britannique Francis Galton qui croyait fermement à la supériorité des experts sur la « stupidité » de la foule - se rend à un marché au bétail où se tient un concours. Il s'agit de deviner le poids d'un bœuf. Galton compile plusieurs centaines de paris (787) issus d'experts (les marchands de bestiaux) mais aussi d'éleveurs et de simples badauds, et découvre que leur médiane est 1197 livres alors que le poids réel du bœuf est 1198 livres, soit une précision extraordinaire, bien meilleure que celle de tous les paris pris individuellement (y compris ceux des seuls experts), ce qui le surprend !

<sup>1</sup> Gilles Teneau, docteur en sciences de gestion, enseignant-chercheur à l'université de Nantes, a interviewé des dizaines de toxic handlers et en a fait le sujet de sa thèse, dont est tiré son ouvrage (Géraldine Lemoine et Gille Teneau, *Toxic handlers, Les générateurs de bienveillance en entreprise*, Odile Jacob, 2019).

Trois conditions doivent être réunies pour parvenir à révéler l'intelligence collective « statistique »

**le nombre** : recueillir suffisamment de données pour lisser les biais (dans l'exemple ci-dessus, un nombre suffisant de parieurs) et permettre un traitement mathématique fiable (*calcul de la médiane dans l'exemple ci-dessus*),

**la diversité** : avoir des personnes de divers milieux avec des idées *originales* (dans l'exemple ci-dessus : *maquignons, éleveurs, badauds*),

**l'indépendance** : permettre à ces avis divers de s'exprimer sans trop s'influencer mutuellement pour éviter la "pensée de groupe" (dans l'exemple ci-dessus, le nombre et la compétition entre parieurs limitent la soumission à l'autorité ou à l'expertise, la volonté de se conformer au groupe, ... ).

De l'intelligence collective statistique vers la science des données : l'évolution des technologies et des enjeux sociétaux ouvrent des possibilités, voire des obligations – cf. point 8 *Faire de la digitalisation et de la « science de la donnée » des facteurs de résilience*.

#### 4.2 - L'intelligence collective collaborative

La recherche montre qu'une équipe d'agents qui coopèrent ou collaborent peut résoudre des problèmes plus efficacement que lorsque ces agents travaillent isolément. C'est un processus par lequel différents acteurs s'accordent sur une vision partagée à minima des problèmes comme des solutions.

Quatre éléments de base ont été identifiés pour que de l'intelligence collective collaborative émerge

des précisions sur **les objectifs collectifs** (mais pas nécessairement consensuels) **et les résultats** que les acteurs doivent atteindre,

un ensemble de **ressources** (*ressources physiques, informations, connaissances, relations*) et de **mécanismes d'interaction** (*par exemple des outils de mind mapping, navigateur de base de données, des supports visuels de discussion visuelle...*) à la disposition des acteurs ,

un **moyen d'évaluer** l'atteinte des résultats.

### 5 - Mettre en place une organisation matricielle

L'organisation matricielle - fonctionnement en réseau, en mode projet - est principalement mise en place dans les organisations structurées autour de pôles de compétences, où les mêmes agents contribuent à plusieurs projets qui nécessitent des combinaisons spécifiques de compétences. Dans une organisation matricielle, l'agent dépend d'au moins deux autorités. Son supérieur hiérarchique responsable du « quoi » et « quand », et un/des responsables du projet qui fixent les objectifs et animent des groupes de travail.

Plus souple que l'organisation hiérarchique classique, elle favorise l'adaptation aux changements et une allocation dynamique des moyens, au fil de l'eau, en adéquation avec la charge de travail.

Point de vigilance : en l'absence de régulation, des risques de tensions interpersonnelles et de stress peuvent apparaître : le fait que les collaborateurs soient placés sous la responsabilité de plusieurs supérieurs peut être délicat à gérer au niveau de son plan de charge, ou lorsque ces derniers émettent des ordres contradictoires

## 6 - Développer la diversité

Au sein des organisations, comme en écologie, la diversité (socio-culturelle, des formations initiales, des parcours professionnels, des compétences, ...) est un facteur de résilience et d'adaptation réussie aux changements.

La diversité permet de doper l'intelligence collective (*en neutralisant les biais cognitifs individuels, en important de nouvelles cultures et expériences etc.*). De plus, la complémentarité des compétences favorise l'entraide.

Diversifier les recrutements

Composer les équipes projets en veillant à la complémentarité des profils

## 7 - Sauvegarder les organes vitaux

Les organisations ont des organes vitaux : en premier chef, les ressources humaines ; les infrastructures informatiques, également. Si ces organes sont détruits, l'organisme meurt et il n'est alors plus question de résilience ! Il est donc important de :

mettre à jour le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et le plan de continuité d'activité (PCA)

Organiser régulièrement des entraînements (exercices d'évacuation, mise en œuvre du PCA etc.)

Investir dans la cybersécurité : développer la culture numérique, impulser une démarche qualité « cybersécurité »

## 8 - Faire de la digitalisation et de la « science de la donnée » des facteurs de résilience

La digitalisation des services publics souffre parfois en interne d'une perception négative (complexité, concurrence avec certains métiers, changements contraints ...). L'enjeu pour le manager public est de convaincre ses collaborateurs que la digitalisation est un atout en termes de résilience, c'est-à-dire un facteur d'adaptation puissant :

Pour fonctionner au quotidien:

- organiser le travail,
- coordonner les équipes,
- se former

Pour produire des services publics

- plus efficaces,
- dont l'accès est dématérialisé

Pour produire, partager et utiliser les données et...

- mieux savoir ce qui se passe sur le terrain,
- comprendre et anticiper,
- adapter son action.

Henri Carlin

Télécharger l'étude complète

Avec chacune des 8 parties illustrée des enjeux / de points de repères et ressources / d'exemples [ici sur le site du CEDIP](#)