



Qu'est-ce que la résilience organisationnelle?

Le contenu de cette présentation peut être cité librement en mentionnant la référence suivante:

Baitan M. (2022). Qu'est-ce que la résilience organisationnelle? Quelques éléments non suffisants pour contribuer au débat. Conférence Fondation Qualife. 22 septembre 2022. Genève.

QUELQUES ÉLÉMENTS NON
SUFFISANTS POUR CONTRIBUER AU
DÉBAT

CONFÉRENCE FONDATION QUALIFE
22 SEPTEMBRE 2022



Qu'est-ce que la résilience organisationnelle?

- Pas de consensus actuellement.

« Capacité temporaire d'une entreprise à s'adapter par effet systémique à une situation qui ne lui apparaît pas comme favorable en fonction des ressources disponibles et de l'influence de son environnement. »

(Baitan, 2022)

Le contenu de cette présentation peut être cité librement en mentionnant la référence suivante:

Baitan M. (2022). Qu'est-ce que la résilience organisationnelle? Quelques éléments non suffisants pour contribuer au débat. Conférence Fondation Qualife. 22 septembre 2022. Genève.

© Mathias Baitan, 2022

Résilience ≠ Résistance

Résilience ≠ Efficience

		ENVIRONNEMENT	
		Défavorable	Favorable
RESSOURCES DISPONIBLES ET ACTIVEES	Fortes	Résistance temporaire	Résilience temporaire
	Faibles	Epuisement temporaire	Efficience temporaire

L'atteinte d'une résilience temporaire nécessite de l'entreprise qu'elle dispose des moyens nécessaires et soit capable de les activer adéquatement dans un environnement qui lui soit favorable.



Source: Baitan M. (2021). Le lien, la règle et le sens : Le lien, la règle et le sens, trois facteurs qui favorisent la résilience des entreprises. Revue de Gestion: décembre 2021.

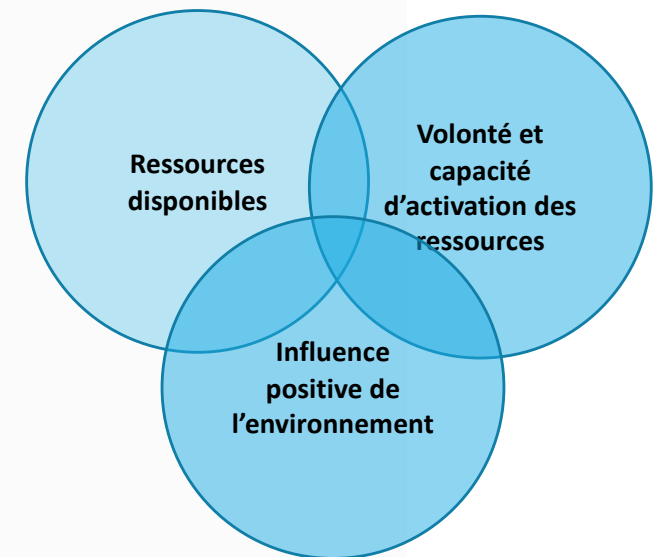


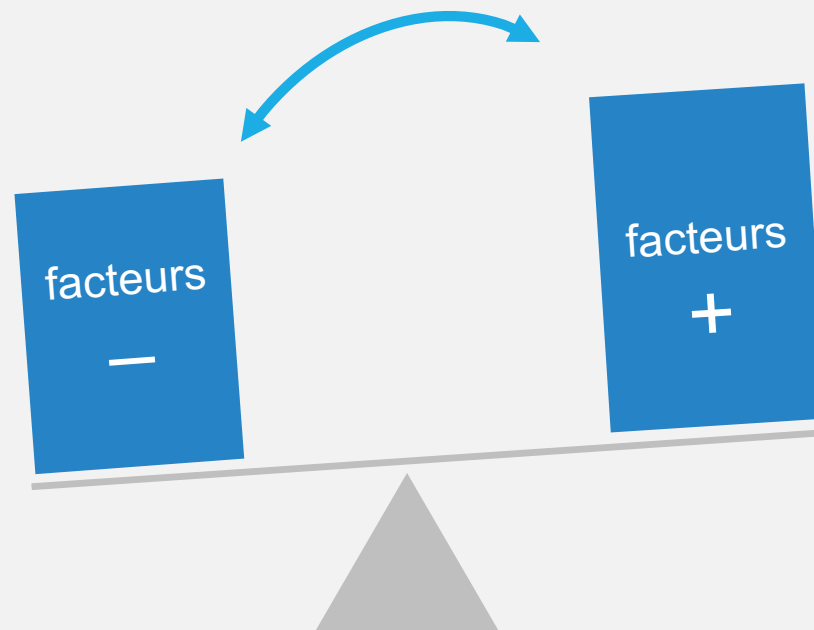
Fig. 1: les facteurs indispensables de résilience organisationnelle (Baitan, 2021)

Le contenu de cette présentation peut être cité librement en mentionnant la référence suivante:

Baitan M. (2022). Qu'est-ce que la résilience organisationnelle? Quelques éléments non suffisants pour contribuer au débat. Conférence Fondation Qualife. 22 septembre 2022. Genève.

Des facteurs favorisants et des facteurs limitants

Environnement (mega)
Membrane (macro)
Groupe (meso)
Individus (micro)



Il ne suffit pas d'avoir des ressources disponibles (capacité de résilience), il faut arriver ensuite à les activer au bon moment (démonstration de résilience)!

Le contenu de cette présentation peut être cité librement en mentionnant la référence suivante:

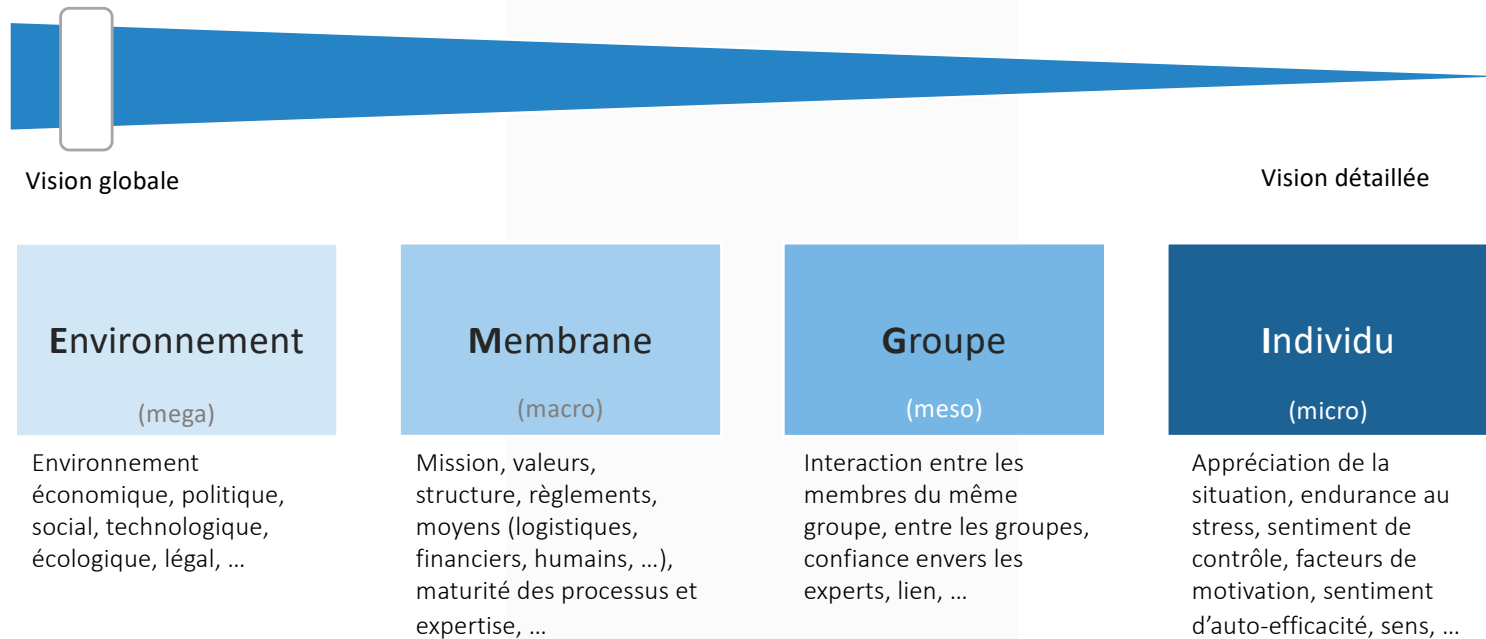
Baitan M. (2022). Qu'est-ce que la résilience organisationnelle? Quelques éléments non suffisants pour contribuer au débat. Conférence Fondation Qualife. 22 septembre 2022. Genève.

© Mathias Baitan, 2022



Différents niveaux d'analyse

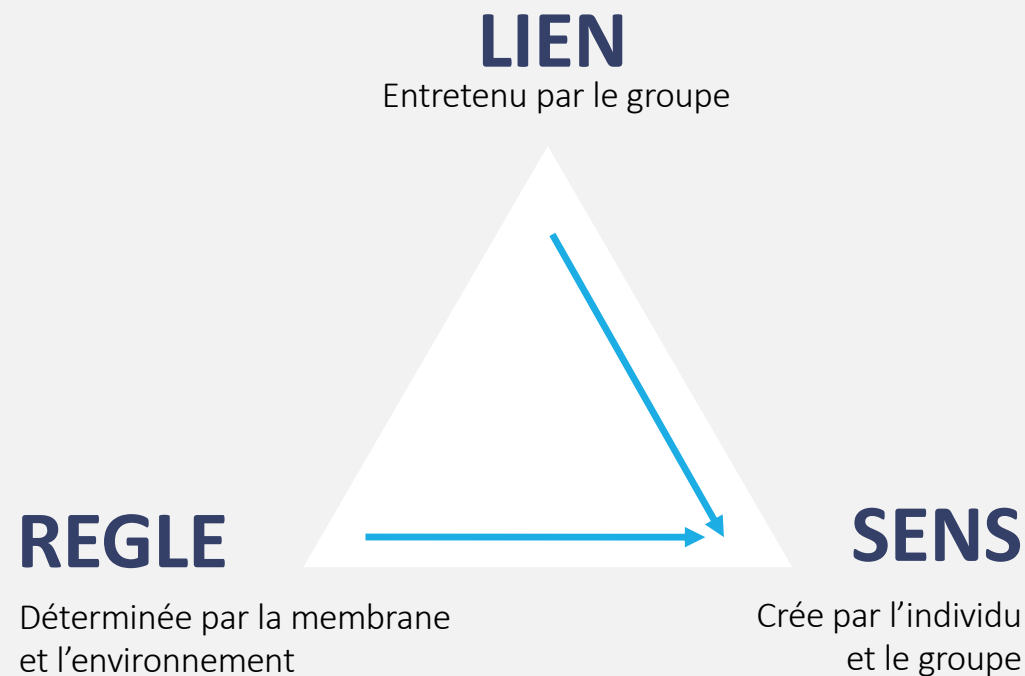
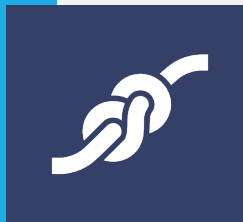
Pour l'intérieur d'un système entreprise



Le contenu de cette présentation peut être cité librement en mentionnant la référence suivante:

Baitan M. (2022). Qu'est-ce que la résilience organisationnelle? Quelques éléments non suffisants pour contribuer au débat. Conférence Fondation Qualife. 22 septembre 2022. Genève.

Le triangle de résilience de Lecomte (2005) adapté au monde de l'entreprise



Source: Baitan M. (2021). Le lien, la règle et le sens : Le lien, la règle et le sens, trois facteurs qui favorisent la résilience des entreprises. Revue de Gestion: décembre 2021. Inspiré du triangle de Lecomte, J., « Les caractéristiques des tuteurs de résilience », Recherche en soins infirmiers, vol. 3, n° 82, septembre 2005, p. 22-25.

Le contenu de cette présentation peut être cité librement en mentionnant la référence suivante:

Baitan M. (2022). Qu'est-ce que la résilience organisationnelle? Quelques éléments non suffisants pour contribuer au débat. Conférence Fondation Qualife. 22 septembre 2022. Genève.

© Mathias Baitan, 2022



Exemple de questions pratiques pour inspirer un processus de résilience au sein de l'entreprise

	LA REGLE	LE LIEN	LE SENS	L'ACTION
L'Environnement (mega)	<ul style="list-style-type: none">En quoi la loi au sens large peut-elle nous soutenir?	<ul style="list-style-type: none">Quels sont les réseaux formels (organismes fédéraux, cantonaux, ...) qui peuvent nous apporter un soutien?	<ul style="list-style-type: none">La difficulté rencontrée est-elle propre à notre industrie? Que fait-elle pour s'adapter?	<ul style="list-style-type: none">Quelle influence pouvons-nous avoir sur notre environnement?
La Membrane (macro)	<ul style="list-style-type: none">Quelles sont les règles internes à notre entreprise (structure, procédures/processus) qui favorisent notre stabilité?	<ul style="list-style-type: none">Comment prenons-nous soin de notre personnalité d'entreprise?	<ul style="list-style-type: none">Quelle est notre mission fondamentale, notre vision, nos défis, notre stratégie? Comment la discutons-nous à l'interne?	<ul style="list-style-type: none">Quelle est la capacité/volonté de la direction de l'entreprise à octroyer les moyens nécessaires (moyens financiers, logistiques, engagement de personnel, ...) ?
Le Groupe (meso)	<ul style="list-style-type: none">Comment permettons-nous un bricolage nécessaire par nos experts?Comment acceptons-nous l'erreur au sein de l'entreprise et comment l'utilisons-nous pour nous améliorer?	<ul style="list-style-type: none">Quelle place est donnée au debriefing collectif après des situations difficiles, et comment l'utilisons-nous?	<ul style="list-style-type: none">Quelles sont les valeurs co-construites au sein des différents métiers de notre organisation?	<ul style="list-style-type: none">Quelles sont les capacités/compétences de conduite de nos équipes?
L'Individu (micro)	<ul style="list-style-type: none">Comment notre organisation gère-t-elle les difficultés individuelles?Quels sont les mécanismes de gestion des situations difficiles?	<ul style="list-style-type: none">Quels sont les acteurs neutres avec qui les individus peuvent échanger en cas de doute?	<ul style="list-style-type: none">Quelle reconnaissance personnelle est donnée aux individus par l'entreprise?<i>(le sens est hautement individuel)</i>	<ul style="list-style-type: none">Quelles actions de formation ou ressources supplémentaires doivent être envisagées?

Le contenu de cette présentation peut être cité librement en mentionnant la référence suivante:

Baitan M. (2022). Qu'est-ce que la résilience organisationnelle? Quelques éléments non suffisants pour contribuer au débat. Conférence Fondation Qualife. 22 septembre 2022. Genève.



Références

- Baitan, M. (2021). Le lien, la règle et le sens, trois facteurs qui favorisent la résilience des entreprises. *Gestion*, 46, 76-81.
- Baitan, M. (2021). Le management hybride, une posture managériale ou un cadre institutionnel?. *Harvard Business France Online*.
- Baitan M., Jolly D. & Morin E. (2020). Qu'est-ce que la résilience d'entreprise. *Revue Gestion HEC Montréal*.
- Baitan M. & Lebraty JF. (2020). L'humilité managériale au cœur de la résilience des entreprises. *Revue Gestion HEC Montréal*.
- Baitan M. (2015). Les bons réflexes pour s'adapter au changement. *Harvard Business Review France Online*.



L'auteur



Mathias Baitan

HR/OD Advisor



- PhD Sciences économiques et sociales UNIGE, BSc Psychologie, diplôme fédéral de Directeur des ressources humaines
- Chargé de cours HES en management auprès de la Haute Ecole de Gestion de Genève et fondateur et directeur académique du DAS en Résilience et Santé Organisationnelle HES-SO de 2013 à 2022
- Auteur de Organiser l'entreprise, vers une poursuite de l'organisation optimale, EPFL Press, Lausanne, 2017
- Expérience de terrain de >20 ans dans le domaine de l'organisation et des ressources humaines