



RÉFÉRENTIEL DE SÉCURISATION ORGANISATIONNELLE

PROTECT & PERFORM

Référentiel méthodologique de base de sécurisation organisationnelle et de gouvernance dans la Maîtrise et la gestion Systémique

Auteure : Monia Zenati

ISBN : 979-10-984020-0-5

Version publique – diffusion institutionnelle

Ce document constitue un référentiel méthodologique structuré. Il peut être diffusé, cité et utilisé comme cadre de lecture organisationnelle, dans le respect de son périmètre et de ses limites.

Toute reproduction partielle ou totale est autorisée sous réserve de citation explicite de la source.

Introduction : Les maux du XXI^e siècle ont lourdement affecté le système de verticalité dont nous avons hérité. Ce système de verticalité a épuisé ses acteurs de façon transverse et sur 365 degrés. En 2023 suite à un Stress Chronique et Post trauma complexe, diagnostiquer et face au réel limite du système qui est complexe, je démarre mes travaux de recherche dans le but de lutter contre les enjeux majeurs national français et international. Je crée une mécanique de leviers de protection et de sécurisation systémique grâce à des outils d'auto régulation. Les tests s'avèrent positifs suite à la confrontation du réel. Et les études de cas ont été éprouvées sur plus de 15 années consécutives via l'expérience professionnelle en situation critique. À l'issue je crée ma propre doctrine la survie d'un Système, depuis un angle transverse tout comme la fonction que j'ai occupée durant 24 ans, au sein du système Français, basé sur 33 ans d'observation systémique, de lecture des dynamiques fines humaines et notamment d'une création d'une Architecture Transverse, pionnière de fait sur le territoire national Français. D'un point de vue général on observe plusieurs problématiques : fonctionnement génère aujourd'hui des fragilités organisationnelles qui méritent d'être sécurisées. »« Le dispositif actuel atteint ses limites structurelles. »« L'organisation repose sur des équilibres fragiles. »« Le système fonctionne, mais au prix d'une forte tension interne. »« Le cadre existant ne protège pas suffisamment les équipes. »« Le fonctionnement actuel expose inutilement certains acteurs. »« L'architecture organisationnelle mérite d'être clarifiée. »« Les modes opératoires actuels génèrent une charge invisible. »

D'un point de vue plus large sur le plan humain en situation professionnelle on constate que :

Les équipes absorbent aujourd'hui des contraintes qui relèvent du système. »« Les professionnels compensent des failles organisationnelles. »« Le fonctionnement repose fortement sur l'engagement individuel. »« Les marges de manœuvre sont faibles au regard des exigences. »« Les équipes opèrent dans un contexte de forte tension. »« La charge émotionnelle est structurellement élevée. »« Les professionnels sont exposés sans cadre suffisamment protecteur.

Les facteurs de risques psychosociaux sont principalement organisationnels. »« Les RPS observés sont liés à la structure du travail, pas aux personnes. »« Les tensions identifiées trouvent leur origine dans le fonctionnement. »« Le système génère des injonctions contradictoires. »« Les professionnels sont placés dans des arbitrages impossibles. »« Le cadre ne permet pas une régulation suffisante. »« La prévention est aujourd'hui insuffisamment structurée. »

« Les managers sont positionnés en zone de forte exposition. »« L'encadrement est pris en étau entre exigences et moyens. »« Les marges de décision sont limitées. »« Le rôle managérial est fragilisé par l'organisation. »« Les cadres portent une responsabilité sans toujours disposer des leviers. »« La ligne hiérarchique est sous tension. »« Le positionnement managérial n'est pas suffisamment sécurisé. »

Sur le Plan mécanique et plan d'action on remarque que :

« Les processus actuels génèrent des zones de friction. »« Le fonctionnement repose sur des ajustements informels. »« L'organisation fonctionne en mode correctif. »« Des contournements sont nécessaires pour tenir l'activité. »« Les circuits sont complexes et peu lisibles. »« Les interfaces sont sources de fragilité. »« Les responsabilités ne sont pas toujours clairement distribuées. »« Les enchaînements actuels manquent de sécurisation. »

Dans le cadre de la gouvernance et d'une direction ils sont aussi exposés de part les effets systémique et ses conséquences quotidienne les impactent fortement sur plus de 15 années consécutives j'ai observé de près ces dirigeants et ce qu'il en ressort est pour le moins accablant pour le système français et en mon sens fait aussi partie d'une réflexion autour des enjeux institutionnels et majeur au niveau national sur le territoire français...

« Certaines décisions sont prises dans un cadre insuffisamment sécurisé. »« La gouvernance est exposée par le fonctionnement actuel. »« Le pilotage mérite d'être renforcé. »« La lisibilité décisionnelle est perfectible. »« L'architecture actuelle n'offre pas toutes les garanties de protection. »« La direction est placée en première ligne. »« Le cadre institutionnel gagnerait à être consolidé. »« La structure actuelle expose inutilement la responsabilité. »

Sur le plan institutionnel le poids d'une fracture est indéniable.

Les dispositifs actuels ne garantissent pas une sécurisation suffisante des acteurs. »« L'organisation présente des fragilités structurelles. »« Le fonctionnement repose sur des équilibres précaires. »« La stabilité organisationnelle est un enjeu primordial. »« La pérennité du dispositif mérite d'être renforcée. »« Le cadre de prévention doit être structuré. »« Les mécanismes de protection sont insuffisamment formalisés. »

Une autre lecture plus centrée sur le juridique met en évidence que le cadre actuel ne permet pas une traçabilité suffisante. »« Les responsabilités ne sont pas toujours formalisées. »« Certaines pratiques ne sont pas opposables juridiquement. »« Les procédures ne couvrent pas toutes les situations. »« La formalisation est partielle. »« La sécurisation juridique peut être renforcée. »« Le risque de mise en cause existe. »

Sur le Plan de prévention systémique « L'enjeu est de sécuriser avant de transformer. »« La priorité est la stabilisation. »« Il est nécessaire de consolider le cadre. »« La protection des acteurs doit être renforcée. »« La prévention doit être structurée. »« L'organisation doit être sécurisée avant toute évolution. »

Pour conclure je dirais que « L'organisation du système français dispose de ressources, mais le cadre actuel les expose. »« Le système fonctionne, mais au prix d'une forte tension interne. »« La structure mérite d'être sécurisée. »« La trajectoire doit être consolidée. »« La stabilité est un préalable à toute performance durable. »« La transformation doit s'inscrire dans un cadre sécurisé. »

Une vérité importante à comprendre c'est que « L'objectif n'est pas de remettre en cause, mais de sécuriser. D'autant plus qu'il s'agit d'un système hérité depuis plusieurs siècles et à l'impossible nul n'est tenu, sans lecture du réel systémique cela devient compliquée dans sa complexité et pour ne pas dire un objectif irréal » Il ne s'agit pas de juger, mais de protéger. »« L'enjeu est structurel, pas individuel. »« Il ne s'agit pas de pointer, mais de stabiliser. »« L'objectif est la durabilité. »

En réponse j'ai construit une architecture de robustesse à haute fiabilité Performance Humaine Organisationnelle et Juridique. J'ai créé des dispositifs de déploiement massif, politiques, et d'utilité publique, avec une méthode précise que j'ai nommée MAOR® Mondial Architecture Organisationnelle Robuste, en autres. Et j'ai créé une fonction transverse que j'ai nommée d'Architecte Systémique Supérieur. Aujourd'hui je formalise ce métier qui répond à un réel enjeu Majeur. Avec 2 niveaux possibles. L'un dépend d'un niveau doctorat et l'autre d'un niveau bac+5. J'ai créé mon centre privé d'Architecture national et pionnière de fait sur la Robustesse à Haute Fiabilité Humaine et Maîtrise de Gestion Systémique ainsi qu'une école privée d'élite féminine française voulant se former à ces métiers complexes.

Petite anecdote sur mon parcours, mon premier dispositif fut proposé et lu et mis en application lorsque j'avais 8 ans, déjà engagé lors d'une commission municipale territoriale. Alors que la plupart des enfants de 8 ans jouaient au ballon ou au bac à sable, moi je construisais. Très souvent on me reprenait à l'époque. On me décrivait comme déroutante et atypique... Alors oui à 8 ans je me tenais auprès du maire et des acteurs municipaux en commission. Un devoir de contribution citoyenne que j'aimerais partager au plus consciencieux des enjeux actuels et de sécurisation, qui aujourd'hui est diffusé au plus grand nombre du système français. Pour terminer l'anecdote le maire fût élu à plusieurs reprises et devint ministre puis se retira pour vaquer à sa fonction au sein de son cabinet dans l'économie. La ville dont je suis native à connue une transformation profonde et remarquable.

Fondatrice Zenati Monia-Natathia Architecte Experte en Maîtrise de Gestion et de sécurisation Systémique

<https://zenati-natathia.systeme.io/accueil>. (Présentation)

<https://zenati-natathia.systeme.io/ecole-elite-feminine-robuste> en cours de formalisation et d'instruction

<https://zenati-natathia.systeme.io/dispositifs-sant> (cabinets d'expertise de maîtrise systémique et dispositifs créer pour les établissements de santé Hôpitaux ehpad handicap tous confondus.

Protect & Perform

Dispositif de sécurisation organisationnelle et de gouvernance

PRÉAMBULE MÉTHODOLOGIQUE ET ÉDITORIAL

Le présent référentiel est issu d'un travail de formalisation méthodologique fondé sur **des observations de terrain accumulées sur une période longue**, (soit 15 ans) en contextes médico-social et hospitalier.

Les situations décrites ont été observées depuis des **positions opérationnelles de terrain**, puis analysées et modélisées a posteriori à travers le cadre Protect & Perform, en tant qu'architecte de sécurisation organisationnelle et Formatrice en Risques psychosociaux dont je suis la Fondatrice et pionnière à un niveau national. Elles sont faites selon une lecture strictement organisationnelle, structurelle et systémique.

Les études de cas intégrées au référentiel sont :

- typologiques,
- anonymisées,
- non datées,
- non comparatives,
- dépourvues de toute évaluation individuelle.

Elles ont pour seule finalité la **modélisation de configurations organisationnelles récurrentes**, afin de contribuer à la prévention des ruptures, à la sécurisation de la gouvernance et à la continuité institutionnelle.

Ce référentiel s'adresse prioritairement aux **instances de gouvernance, directions générales, cadres dirigeants et acteurs institutionnels**, et constitue une base de dialogue, de structuration et de professionnalisation de la prévention organisationnelle.

AVERTISSEMENT DE CADRE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL

Le présent référentiel constitue un **cadre méthodologique de sécurisation organisationnelle** élaboré par le cabinet Protect & Perform.

Il ne constitue en aucun cas :

- un audit réglementaire, social, financier ou disciplinaire,
- une expertise juridique ou judiciaire,
- un dispositif d'évaluation individuelle,
- un accompagnement psychologique, thérapeutique, médical ou social,
- une mission de conseil prescriptif ou décisionnel.

Le référentiel n'emporte **aucun pouvoir de sanction, aucune autorité hiérarchique et aucune substitution à la gouvernance.**

Les analyses, cadres et livrables produits dans le cadre d'une intervention Protect & Perform relèvent exclusivement d'une **lecture organisationnelle, structurelle et systémique**, destinée à éclairer la décision sans jamais s'y substituer.

1. CONTEXTE, ENJEUX ET CADRE GÉNÉRAL

Les organisations contemporaines évoluent dans des environnements marqués par :

- une complexité structurelle croissante,
- une pression réglementaire accrue,
- des tensions humaines et organisationnelles persistantes,
- une exposition juridique et réputationnelle renforcée.

La majorité des interventions surviennent **après** l'apparition de signaux faibles ou de ruptures. Le présent référentiel propose une **méthode en amont**, structurée et opposable, visant à sécuriser l'organisation **avant** la crise. Une proposition de décret et de loi soumise aux députés de ma circonscription en Drôme provençale. Des dispositifs pour pallier face aux enjeux majeurs. Un métier innovant portant une fonction transverse. Une campagne présidentielle et plan d'action concret avec un réel plan d'action et une vision et trajectoire sur 15 ans remise au cabinet du ministère de la santé publique.

2. DÉFINITION ET PÉRIMÈTRE DE LA SÉCURISATION ORGANISATIONNELLE

2.1 Définition

La sécurisation organisationnelle désigne l'ensemble des **dispositifs, cadres et outils** permettant à une organisation de :

- prévenir les déséquilibres structurels,
- réduire les risques organisationnels,
- protéger la gouvernance et les équipes,
- assurer la continuité institutionnelle.

Elle s'inscrit exclusivement dans une **lecture structurelle et systémique**.

2.2 Ce que la sécurisation organisationnelle n'est pas

- un accompagnement psychologique ou individuel
 - une médiation interpersonnelle
 - un audit disciplinaire ou social
 - une démarche thérapeutique
 - un conseil managérial prescriptif
-

3. FONDEMENTS, LÉGITIMITÉ ET CHAMP D'APPLICATION

3.1 Fondements conceptuels

La sécurisation organisationnelle s'appuie sur une approche **structurelle et systémique** des organisations, considérées comme des ensembles dynamiques de décisions, de processus, de responsabilités et d'interdépendances.

Elle mobilise notamment :

- les apports des sciences de gestion (gouvernance, organisation, décision),
- les principes de gestion des risques appliqués aux systèmes humains,
- l'analyse des organisations complexes en contexte institutionnel.

Cette approche vise à **prévenir les ruptures organisationnelles** en agissant sur les causes structurelles plutôt que sur leurs manifestations humaines ou émotionnelles.

3.2 Légitimité du champ d'intervention

La sécurisation organisationnelle constitue un **champ d'intervention distinct**, situé à l'interface de la gouvernance, de l'organisation et de la prévention des risques.

Elle se distingue clairement :

- des démarches de soin ou d'accompagnement individuel,
- des audits réglementaires ou disciplinaires,
- des interventions managériales prescriptives,

- des dispositifs de médiation ou de résolution de conflits.

La légitimité de ce champ repose sur :

- la nécessité de cadres préventifs en amont des crises,
- l'absence de dispositifs structurés couvrant spécifiquement ce périmètre,
- la demande croissante des institutions pour des approches non-intrusives et juridiquement maîtrisées.

3.3 Champ d'application

Le référentiel Protect & Perform s'applique prioritairement :

- aux organisations publiques et parapubliques,
- aux établissements de santé et médico-sociaux,
- aux structures soumises à des obligations fortes de continuité et de gouvernance,
- aux organisations confrontées à des tensions structurelles récurrentes.

Il peut également être mobilisé, sous réserve d'adaptation, dans toute organisation complexe exposée à des risques organisationnels et avec enjeux Humains.

4. PRINCIPES FONDATEURS DU DISPOSITIF PROTECT & PERFORM

1. **Primauté de la gouvernance** : les décisions relèvent exclusivement de l'institution.
2. **Traçabilité** : chaque intervention donne lieu à des livrables formalisés.
3. **Non-standardisation du contenu** : chaque mission est contextualisée.
4. **Cadre structuré** : la méthode repose sur une architecture stable.
5. **Prévention avant réparation.**

4. ARCHITECTURE MÉTHODOLOGIQUE DU DISPOSITIF

4.1 Les niveaux d'intervention

- **P0 – Lecture systémique initiale**
État des lieux organisationnel sans trajectoire imposée.
- **Niveau 1 – Sécurisation des risques organisationnels**
Identification et priorisation des zones de vulnérabilité.
- **Niveau 2 – Structuration et accompagnement de la gouvernance**
Cadre d'intervention structuré, application contextualisée.
- **Niveau 3 – Consolidation et robustesse organisationnelle**
Pérennisation des équilibres et continuité institutionnelle.

5. TYPOLOGIE DES RISQUES ORGANISATIONNELS CIBLÉS

- Risques de gouvernance
 - Risques de désalignement décisionnel
 - Risques de surcharge structurelle
 - Risques de rupture de communication
 - Risques de fragilisation des collectifs
 - Risques juridiques indirects
-

6. OUTILS, LIVRABLES ET TRAÇABILITÉ

Selon le niveau d'intervention :

- cartographie organisationnelle,
 - grilles de lecture systémique,
 - matrices de risques organisationnels,
 - protocoles de sécurisation,
 - notes de trajectoire,
 - tableaux de suivi.
-

7. ÉTUDES DE CAS ANONYMISÉES – CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Les études de cas constituent des **preuves d'application** du référentiel Protect & Perform. Elles sont anonymisées, non comparatives et non évaluatives.

Principes

- aucune donnée nominative ou identifiable,
- aucun jugement individuel,
- aucune qualification disciplinaire,
- lecture strictement organisationnelle.

Chaque étude de cas suit un **gabarit identique**, garantissant sa lisibilité, sa comparabilité méthodologique et sa citabilité.

Gabarit standard d'une étude de cas Protect & Perform

Cas n°X – Organisation institutionnelle sous tension

1. **Contexte institutionnel**
(type d'organisation, périmètre, contraintes structurelles – sans identification)
 2. **Problématique organisationnelle initiale**
(tensions observées, signaux faibles, risques perçus par la gouvernance)
 3. **Cadre d'intervention mobilisé**
(niveau du dispositif Protect & Perform, périmètre, durée)
 4. **Démarche de sécurisation organisationnelle**
(outils activés, lectures réalisées, étapes structurantes)
 5. **Livrables produits**
(documents, cadres, protocoles remis à la gouvernance)
 6. **Effets organisationnels observables**
(évolutions structurelles, clarification décisionnelle, stabilisation)
 7. **Enseignements organisationnels**
(apports du dispositif, limites, conditions de transférabilité)
-

8. RESPONSABILITÉS, RÔLES ET LIMITES

- Protect & Perform agit en **tiers structurant**.
 - Aucune décision n'est prise à la place de la gouvernance.
 - Le dispositif ne produit aucune évaluation individuelle.
-

9. POSITIONNEMENT JURIDIQUE, OPPOSABILITÉ ET RESPONSABILITÉS

Le référentiel Protect & Perform constitue un **référentiel méthodologique interne structuré**, opposable dans son architecture et ses principes, sans caractère normatif ou réglementaire.

Il n'a pas vocation à se substituer :

- aux obligations légales et réglementaires en vigueur,
- aux dispositifs de contrôle, d'inspection ou d'évaluation institutionnelle,
- aux responsabilités propres des dirigeants, employeurs et instances représentatives.

L'opposabilité du référentiel s'entend exclusivement comme :

- la traçabilité de la démarche,
- la clarté du cadre d'intervention,
- la formalisation des limites et responsabilités,
- la sécurisation du périmètre d'action du cabinet.

Toute décision issue ou consécutive à une intervention demeure de la **responsabilité exclusive de l'organisation bénéficiaire**.

10. FINALITÉ, PORTÉE ET CONDITIONS D'UTILISATION

Le présent référentiel a pour finalité de fournir un **cadre méthodologique structuré de sécurisation organisationnelle**, destiné à éclairer les instances de gouvernance et les acteurs institutionnels dans la prévention des ruptures organisationnelles.

Il peut être mobilisé :

- comme support de lecture organisationnelle,
- comme base de structuration interne,
- comme référentiel pédagogique ou de formation,
- comme document de dialogue institutionnel.

Il ne peut en aucun cas être utilisé comme :

- un outil d'évaluation individuelle,
 - un instrument disciplinaire,
 - un support de décision automatisée,
 - une preuve juridique autonome.
-

11. DROITS D'AUTEUR, PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET ANTÉRIORITÉ

Le présent référentiel est une œuvre originale protégée par le droit d'auteur.

© Protect & Perform – Monia Zenati

Tous droits réservés.

La structure méthodologique, l'architecture du dispositif, la terminologie et les contenus du présent référentiel constituent une création intellectuelle antérieurement élaborée par l'auteur.

Toute reproduction, adaptation ou diffusion est autorisée à des fins non commerciales, sous réserve :

- de la citation explicite de la source,
- du respect de l'intégrité du contenu,
- de l'absence de dénaturation du cadre et de son périmètre.

Toute utilisation à des fins commerciales, de certification externe ou de revente nécessite une autorisation écrite préalable.

12. RESPONSABILITÉ ET LIMITES D'UTILISATION

L'auteur est le même que le cabinet Protect & Perform et le centre national d'architecture de robustesse à haute fiabilité Humaines Performance et de sécurisation systémique ne sauraient être tenus responsables :

- des décisions prises par les organisations sur la base de ce référentiel,
- de l'interprétation ou de l'utilisation détournée de son contenu,
- des conséquences opérationnelles résultant de son application hors périmètre.

Les décisions demeurent de la **responsabilité exclusive des instances de gouvernance** des organisations utilisatrices.

Protect&Perform®



**Fondatrice du cabinet d'Architecture à Haute Fiabilité
Humaines de Sécurisation Organisationnelle et Juridique
Protect&Perform, Zenati Monia-Natathia**

Version publique – diffusion institutionnelle éditée pour la 1er fois le : 7 juillet 2024

Document publié par Protect & Perform.

ISBN : 979-10-984020-0-5