

LES ENVIRONNEMENTS EN CONTEXTE EXTRÊME, RENOUVELLE LE BESOIN DE COMPRENDRE LES STRATÉGIES ORGANISATIONNELLES IMPLIQUÉES DANS LA GESTION DES CATASTROPHES

Gilles TENEAU, Chercheur associé au LEMNA, Université de Nantes,
Enseignant au CNAM et à L'École des Psychologues Praticiens, Président
fondateur du centre de recherche en résilience des organisations (CIRERO).



Introduction

- L'objet de la présente communication est de déterminer si le contexte de crise majeure pour une entreprise est propre à favoriser sa résilience notamment du fait que l'entreprise doit, dans ce type de situation déterminer des non négociables et envisager la meilleure manière de faire revenir l'organisation à un mode de fonctionnement normal.
- Nous fournissons un apport théorique sur les environnements brutaux et hyper turbulent, au regard de ce questionnement face aux transformations nous préconisons la mise en place de la résilience organisationnelle.
- Nous proposons un modèle en trois partie, « intervention et adaptation en cas d'urgence » ; « réagir au contexte urgence » ; « s'organiser en contextes perturbés ».
- Dans un second temps, nous nous centrons sur une étude de cas dans une Pme de 300 collaborateurs ayant été confrontée à une crise d'ampleur majeure, mettant en cause la survie même de l'organisation : l'échec d'un projet de migration de son système d'information central. La présente communication détaille l'ensemble de la situation de crise, son déroulé, les parties prenantes mobilisées.

1. Hypothèse de la recherche

- En cas de crise dans un environnement hyper turbulent c'est une question de survie, on ne laisse plus le choix aux collaborateurs et ils peuvent décider de s'opposer mais leur poste est en jeu.
- Nous prenons alors l'hypothèse que si les collaborateurs s'y mettent, font de la solidarité interservices, alors l'entreprise peut en tirer parti.
- Hallgren, Rouleau, De Rond, dans un papier publié dans « Academy of Management » en 2018, intitulé « A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organizations studies », concernant la recherche en contexte extrême s'appuie sur 138 articles publiés dans des revues de premier plan entre 1980 et 2015.

1.1. Intervention en cas d'urgence

- Nous désignons la première catégorie d'événements comme des **urgences** et la seconde comme des **perturbations**.
- L'une des principales différences entre ces catégories est le fait que les situations d'urgence permettent la préparation (dans la mesure où elles sont liées à des activités essentielles), alors que les perturbations touchent généralement les organisations à leur insu.
- La recherche sur les contextes d'urgence a revisité la vision de l'ingénierie en soutenant que les accidents et les catastrophes sont causés non seulement par des **échecs technologiques**, mais aussi par **l'erreur humaine** et par un **manque de communication** au sein des organisations.

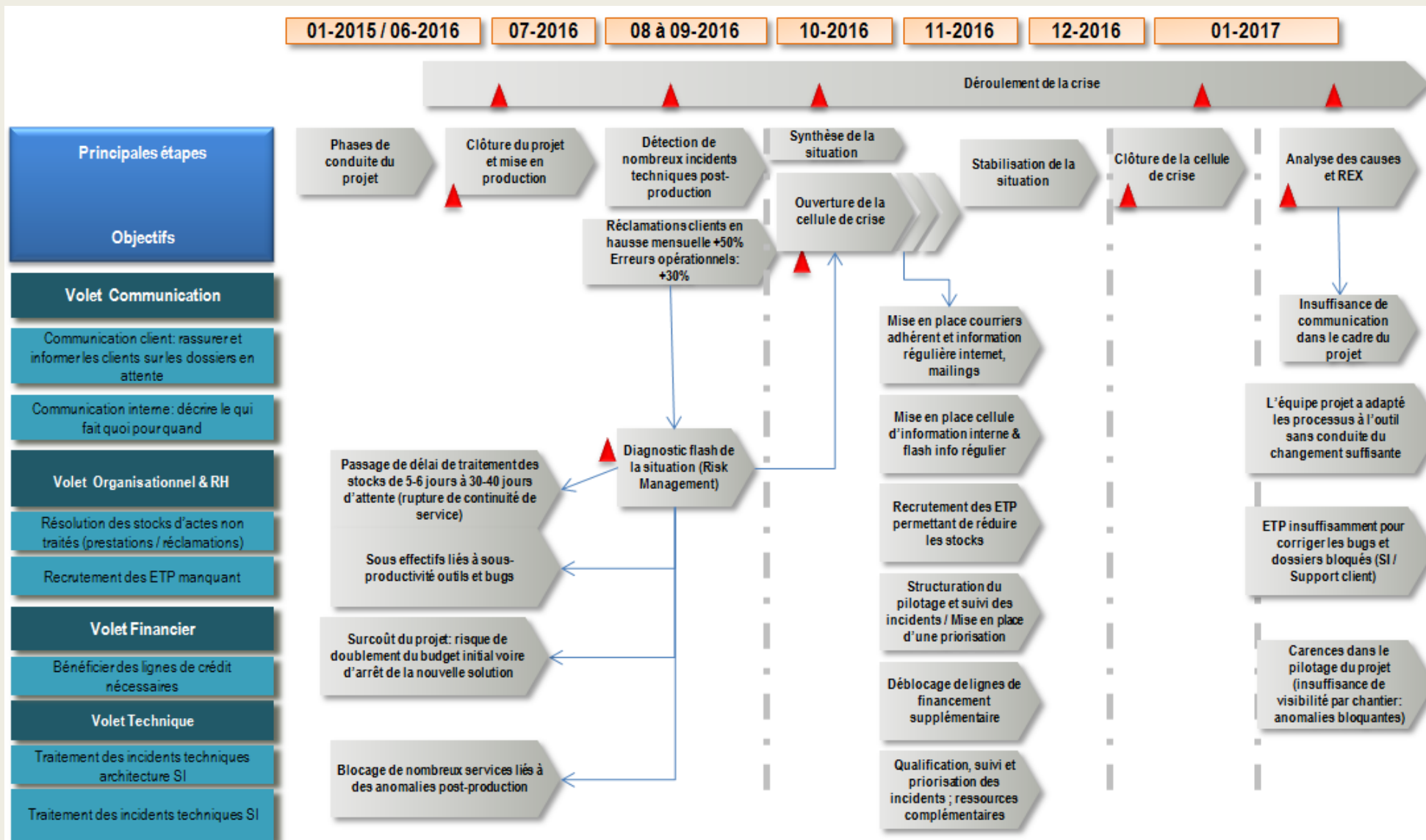
1.2. Réagir aux contextes d'urgence

- Plusieurs études ont examiné les défis auxquels font face les individus, les groupes et les équipes qui tentent de **comprendre et de coordonner** l'action collective en réponse à des situations d'urgence.
- Ces études tendent à se concentrer très spécifiquement sur la façon dont le personnel, les membres de l'équipe et leurs gestionnaires réagissent en cas d'urgence.
 - *Premièrement, les émotions négatives semblent ralentir les capacités d'adaptation et alimenter les erreurs et les mauvaises interprétations.*
 - *Deuxièmement, le soutien et le rôle de sensibilisation des cadres intermédiaires semblent être d'une grande importance dans les contextes d'urgence.*
 - *Troisièmement, des recherches récentes dans des contextes d'urgence suggèrent que les contextes mettant la vie en danger peuvent aussi donner lieu à des émotions positives reliées à l'exercice de comportements courageux et de compassion envers autrui qui peuvent favoriser la résilience.*

1.3. S'organiser dans des contextes perturbés

- Les **contextes perturbés** sont déclenchés par des **événements extrêmes** qui surviennent en dehors des activités principales des organisations ou des communautés et sont " souvent décrits comme uniques, sans précédent, voire non catégorisables ". Ainsi, contrairement aux contextes à risque, ils ne permettent généralement pas la préparation et prennent au dépourvu les organisations.
 - *(1) Comment les organisations réagissent-elles aux contextes perturbés ?*
 - *(2) Quel rôle les parties prenantes jouent-elles dans les contextes perturbés ?*

2. Illustration synthétique d'un cas de crise complexe



3. Discussion des résultats

3.1. Processus d'intervention et d'adaptation face à l'urgence

- En premier lieu, un processus d'adaptation de l'entreprise a émergé au fur et à mesure des réunions de la cellule de crise.
- Les premières réunions étaient moins bien organisées et donnaient parfois place à une résistance des interlocuteurs métiers qui voyaient cela comme une perte de temps. Ainsi comme l'évoquait ce responsable des opérations santé : *“On passe notre temps en réunion de crise alors que j'ai des dizaines d'adhérents mécontents qui attendent qu'on paye leurs prestations, on a des réclamations et peu de ressources, je n'ai pas le temps d'être en cellule de crise.”*
- Ou comme l'évoquait ce responsable informatique : *“on n'a pas besoin de pilotage, on a besoin de gens qui paramètrent les garanties qui ne fonctionnent plus”*. Peu à peu, il a été observé que la mise en place non seulement d'une cellule hebdomadaire de pilotage de crise visant à prendre les décisions structurantes étaient des processus complémentaires et visant justement à rebondir en cas de difficultés observées.

3. Discussion des résultats

3.2. Réagir au contexte, structure et facteur humain

- Ce que confirme le directeur général de la mutuelle : *“ce qui est marquant avec le risque que l’on a connu, c’est qu’on a enfin eu de l’écoute interne, les gens ont enfin su tirer parti les uns des autres alors que beaucoup ne s’entendaient pas...c’est dommage d’attendre ce genre de situations pour fédérer, mais on le prend aussi pour nous côté direction, on doit tirer parti de ce constat”*.
- *“On a su faire en moins de 6 mois ce qui n’a pas été fait en 2 ans de projets de migration”* et *“Cela tient beaucoup à l’organisation, à la prise de décision, mais aussi à quelque chose de plus qualitatif qui a émergé car on a bien pris conscience du danger pour la mutuelle, ses adhérents et même pour les emplois”*.

3. Discussion des résultats

3.3. Faire face et s'organiser en contextes perturbés

- Nos observations nous ont conduites au raisonnement suivant : face à un monde en perpétuel mouvement, à des organisations qui changent, face à un environnement accéléré, à de fortes turbulences (Toffler, 1981), il est essentiel de prendre en compte la capacité d'agir et d'apporter des solutions aux crises.
- *“Souvent on avait déjà en tête les solutions, ce qu'il nous manquait c'était un cadre pour pouvoir s'exprimer et d'avoir des prises de décisions”* résume ce manager interviewé lors du bilan post-crise. L'étude des mutations organisationnelles ne peut se comprendre qu'en référence à l'accélération du rythme de changement de l'environnement, inhérent à l'impact des transformations technologiques.

4. Perspectives et apports

- Nous avons présenté les grands axes propres à des liens entre changement / résistance / résilience, dans l'approche par la résilience qui consiste à mettre en œuvre les conditions de la résilience avant même que la crise ne soit présente (adaptation, étude des signaux faibles, gestion du choc, stratégie opérationnelle).
- Puis nous nous intéressons aux modifications liées à l'environnement et au contexte des crises complexes. La stratégie à adopter au regard du cycle de vie d'une crise en tant que gestion de la temporalité et vision globale d'une représentation organisationnelle.
- Nous cherchons à comprendre les ressources comme valeur ajoutée à l'organisation : nous sommes face à une résilience « stratégique » composé d'un management stratégique.

Conclusion

- Les crises organisationnelles impactent les organisations (entreprises, institutions, associations) qui doivent mettre en œuvre un grand nombre de scénarios possibles pour devenir résiliente.
- Les organisations résilientes font de la veille, de l'innovation, elles travaillent autant sur leur structure, leur stratégie que leur gestion des hommes et leur culture, pour ces organisations la résistance au changement est un acte positif.
- Les organisations résilientes analysent les risques, les signaux faibles, veillent aux multiples crises possibles et mettent en place des plans de continuité de services et du business.