



Colloque Oriane

Gestion des risques

GILLES TENEAU

PRÉSIDENT DE CIRERO

CHERCHEUR ASSOCIÉ AU LEMNA (UNIVERSITÉ DE NANTES) ET AU LABORATOIRE SÉCURITÉ DÉFENSE (CNAM PARIS)

Contribution à une approche par l'hypothèse de la transilience

- ▶ Notre communication porte sur **l'émergence d'une théorie de la résilience organisationnelle** développé au sein des sciences de gestion.
- ▶ L'hypothèse de **la transilience** en tant que concept de transformation, au sens de transition d'une organisation impacté par un environnement en changement perpétuel se trouve être notre **opérateur conceptuel**.
- ▶ La résilience est **multifactorielle**, elle invite à développer une capacité d'adaptation, à s'ajuster, à faire face et à rebondir.
- ▶ Quitter les approches linéaires au profit d'approches non linéaire, passer d'une logique processus à une logique « **turning point** » (bifurcation).

Individu et organisation en tant que système

- ▶ L'organisation est vue comme un **système** (Forrester, 1961)
- ▶ elle est composée de **jeux d'acteurs** (Crozier, 1977)
- ▶ et de **relations humaines** (Mayo, 1933)
- ▶ qui doivent prendre des **décisions** (Cyert et March, 1963),
- ▶ la **coopération** se met en place entre les acteurs (Barnard, 1938),
- ▶ il y a un management **participatif** (Drucker, 1969)
- ▶ et les acteurs travaillent en **groupe** (Lewin, 1935).
- ▶ Les organisations dépendent de **l'environnement** (Lawrence et Lorsch)
- ▶ et sont en perpétuelle **évolution** (Aldrich, 1979).
- ▶ Face aux **transformations** organisationnelles (Bennis, 1969),
- ▶ au **changement** (Pettigrew, 1990),
- ▶ les **structures** se transforment, évoluent (Mintzberg, 1990).
- ▶ Des **ressources rares** (Barney, 1991)
- ▶ aux **capacités** adaptatives (Teece, 1997)
- ▶ font face aux **turbulences** (Cameron, 1987)
- ▶ pour redonner du **sens** (Weick),
- ▶ agir sur la **culture** de l'organisation (Schein, 1980)
- ▶ et la **satisfaction** au travail (Dubreuil, 1959).
- ▶ Dès lors la **résilience** individuelle (Cyrułnik, 1999)
- ▶ peut être transposée aux sciences de gestion, en prenant en compte que l'individu comme l'organisation sont des **systèmes** (Lemoigne, 1990).

Plusieurs organisations impactées par la crise

- ▶ Nos travaux conduisent à associer à la **crise**, la **gestion de la continuité** selon une logique **cycle de vie**, ainsi qu'à être proactif et avoir une meilleure gestion des risques.
- ▶ Lorsqu'une organisation entraîne dans son sillage d'autres organisations, nous pouvons parler d'un processus qui a pris place dans les **interactions entre les structures** organisationnelles et le management des organisations.
- ▶ Les **changements organisationnels**, économiques, sociaux, renouvellent le besoin de mieux comprendre les stratégies de coordination des organisations impliquées dans la gestion de crises.

Mieux saisir les éléments de vulnérabilité et de dépendance,

- ▶ S'intéresser à l'analyse de **stratégies de résilience** et de fiabilité nécessitent des **transformations** de la part des systèmes et des organisations pour prévoir, s'ajuster et s'adapter avant, pendant et après les crises (Bhamra, 2015).
- ▶ Les crises peuvent être lues comme des **prémises** pour appréhender les problèmes grandissants de vulnérabilité (Drucker, 1969).
- ▶ Elles illustrent la capacité de personnes ou d'un système à **se remettre d'un choc** et à demeurer relativement stable malgré l'environnement turbulent.
- ▶ La résilience peut être considérée comme une propriété émergente du système vu comme **un ensemble d'éléments en interaction dynamique** orienté vers une finalité et ce malgré des situations adverses méconnues (Cyrułnik, 1999).

Recherches sur la résilience organisationnelle

- ▶ La majorité des travaux intègrent une résilience de type ingénierie voire stratégique et sont surtout axés sur la **stratégie et la structure organisationnelle** comme moyen d'intervention face aux turbulences (Mallak, 1998 ; Weick, 1995 ; Woods, Hollnagel, 2006 ; Sutcliffe, 2003 ; Madni, 2007 ; Bhamra, 2018). Certains chercheurs tel que Gallopin (2006), Séville (2006), Sutcliffe et Vogus (2003), Folke (2006), McManus (2008), Teneau, Koninckx (2009), proposent de **s'intéresser aux individus** qui gravitent au sein des organisations.
- ▶ Nous relevons trois parties dans les critères proposés par les auteurs.
 - ▶ Partie 1 : l'analyse des risques, la **connaissance de la situation**, la sensibilisation, la **préparation à la crise**, l'anticipation.
 - ▶ Partie 2 : le fait de **répondre aux turbulences**, la capacité d'adaptation et la réactivité, la réponse résiliente.
 - ▶ Partie 3 : la **prise de décision**, le rebond, la mise en œuvre des éléments de récupération, la surveillance, l'apprentissage organisationnel.

Travaux sur la transilience

- ▶ La transilience porte en elle **l'évolution des organisations** analysée dans les sciences de gestion par des prismes aussi divers que :
 - ▶ les **mécanismes du changement** (Tushman et Romanelli, 1985, Pettigrew et Whipp, 1991),
 - ▶ les **phases du cycle de vie** organisationnelle (Greiner, 1972 Nadler et Tushman, 1989),
 - ▶ les **performances** (Guth et Ginsberg, 1990),
 - ▶ l'**apprentissage** (Argyris et Schön, 1978),
 - ▶ les **acteurs** (March, 1991)
 - ▶ Les **phases d'évolution** (Hannan et Freeman, 1984)
 - ▶ l'accès aux **ressources** (Pfeffer et Salancik, 1978).

Nos recherches s'orientent vers quatre formes de transilience

Face à un environnement changeant, les organisations innovent, elles modifient leurs comportements, intégrant stratégies organisationnelles et relations humaines

- ▶ 1) la première forme, se caractérise par **l'intensité des facteurs contextuels** causées par l'interaction de **l'environnement** avec des processus évolutifs forts.
- ▶ 2) Avec la seconde forme la transilience rime avec **changement et innovation**.
- ▶ 3) la troisième forme intègre l'aspect **nouveauté, mutation, relationnel**.
- ▶ 4) la dernière forme s'apparente à une **théorie générale de la résilience**, une transdisciplinarité des résiliences.

Le temps : rôle central dans les concepts de transilience

- ▶ Nous attribuons une attention toute particulière au **temps qui se modifie avec la brusquerie des crises** provoquées par des **environnements hyper turbulents**.
- ▶ Voir la crise et l'envisager avec de nouveaux moyens, une autre façon de penser, un autre **paradigme**.
- ▶ Le concept de transilience interagit avec **l'environnement en contextes extrêmes** où hyper turbulence et modification des temporalités co-existent.

1) L'intensité des facteurs contextuels

- ▶ Dans cette première forme, nous cherchons à mieux comprendre **l'impact du contexte**, de la contingence, de l'environnement, changeant, turbulent, mouvant au regard des organisations (Mohr, 1982).
- ▶ Nous posons comme facteur principal à cette modification de l'environnement, **l'identité organisationnelle**, composante de l'organisation par sa structure et sa stratégie, ainsi que l'humain par la forme du management et de la culture.
- ▶ Les changements de nos jours sont nouveaux, les organisations en vulnérabilité se trouvent face un **environnement VUCA** : volatile (instable), incertain (imprévisible), complexe (multiple), ambiguë (flou).
- ▶ Nous sommes dans un transfert de **l'évolution à la transformation**, de la transition à la transilience, impliquant l'ensemble des systèmes organisationnels.

Sélection naturelle de l'environnement

- ▶ L'environnement devient VUCA, il porte en lui les effets de la transilience, nous ne sommes pas face à une évolution des organisations par des changements nécessaires mais face à une série de **transformations inattendues et brutales**.
- ▶ « Cette nature de la **discontinuité** implique que la sélection naturelle seule ne peut pas induire une transilience ; au contraire, **la transilience se caractérise** par le franchissement d'une barrière sélective. Par conséquent, la principale force motrice d'une transilience est **l'interaction de la sélection avec d'autres processus évolutifs forts**. » (Templeton, 1980, p.727).
- ▶ Des éléments forts de type « **acteurs de mutation** » portent en eux les messages interactifs du changement, les « **iléons** », qui forment une toile complexe aux multiples connexions : messages d'information et points de passage obligés pour la mutation des espèces.
- ▶ Des **enchaînements multiples** et paradigmatiques **forment un tout** entre chaque acteur et actant de l'organisation et de toutes parties prenantes impliquées dans la transformation d'une organisation.

2) Le changement : moteur de l'innovation

- ▶ Le rythme du **changement s'accélère** et cette accélération a des implications tant au niveau personnel qu'organisationnel (Safian, 2012). La « carte de la transilience » d'Abernathy et Clark (1985) présente quatre types de processus d'innovation selon la force d'impact des innovations sur les composantes du concept métier.
- ▶ Les quatre dimensions de la carte de la transilience mettent en évidence quatre dynamiques correspondantes de perturbation
- ▶ Contrôle
 - ▶ stabilité/transduction (**l'innovation architecturale**) exemple : nouvelles options pour une voiture
 - ▶ Durabilité/transition (**l'innovation de niche**) exemple : une nouvelle voiture
- ▶ Réponse
 - ▶ Résilience/transilience (**l'innovation courante**) exemple : une nouvelle voiture écologique
 - ▶ Robustesse/transformation) (**l'innovation révolutionnaire**) exemple : une voiture au pilotage assisté

3) Nouveauté, mutation, relation

- ▶ La transilience correspond à une **transformation stratégique** lors d'innovation, qui conduit à un impact sur plusieurs facteurs (organisationnels, humains, technologiques, économiques, stratégiques).
- ▶ Durand, s'appuyant sur les travaux de Albernathy et Clark considère non seulement l'impact technologique de l'innovation, mais aussi son **impact relationnel** (Dupuis, 2002).
- ▶ On constate une **amélioration des compétences existantes**, et la création de nouvelles relations (Tissioui et al, 2016).

4) Théorie de la « transilience organisationnelle »

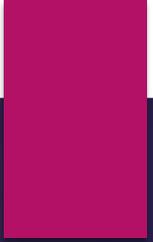
- ▶ Cette forme concerne une **réunification de l'ensemble des formes de résilience**, chaque type de résilience formant un tout et unique avec un **facteur commun**.
- ▶ Cette théorie permet de réunir plusieurs éléments séparés perçus comme un seul et unique élément pouvant donner lieu à un système qui peut se comprendre dans le sens de **transdisciplinarité** (Morin).
- ▶ En ce sens nous considérons la transilience ou la somme de toutes les résiliences, comme un nouveau paradigme, **une nouvelle vision** qui a justement cette capacité d'influencer tous les systèmes établis.
- ▶ Une **théorie générale de la résilience** est une recherche complète qu'il est important d'entreprendre, nous ne faisons qu'esquisser quelques réflexions dans cette communication.

Modèle de crise ou modèle du changement

- ▶ Nous posons dans un premier temps comme prémices à ce modèle : le **cycle de vie de la crise**, il est composé de trois grandes phases (l'avant crise) ; (le pendant la crise) ; (l'après crise).
- ▶ Dans un second temps nous superposons les éléments qui composent **l'identité organisationnelle** (la stratégie, la structure, le management et la culture).
- ▶ Dans un troisième temps nous intégrons les **stratégies d'intervention de la résilience** (longtemps avant la crise) ; (peu de temps avant la crise) ; (juste pendant la crise) ; (après la crise).
- ▶ Quel est **l'impact d'une turbulence sur le cycle de vie de la crise**, sur la temporalité, point de vue de l'identité individuelle et organisationnelle ?
- ▶ Nous présentons une analyse épistémologique du cycle de vie de la crise, une **prise en compte de la structure temporelle**.
- ▶ Le cycle de vie de la crise est vu en tant que **cercle vertueux d'une transition crisologique**.

L'approche par la transilience : modèle très fructueux pour réussir les transitions

- ▶ Une **approche globale** : le modèle de la résilience organisationnelle ne se contente pas de proposer des outils de gestion de crise.
- ▶ Il offre aussi une **palette d'interventions en amont** de la crise pour en limiter l'impact et optimiser les capacités de rebond de l'organisation.
- ▶ Ce modèle propose une approche portée par les acteurs de l'organisation : la résilience organisationnelle est directement liée à l'action des « **ressources rares** » qui sont des personnes qui font déjà partie de l'organisation et qu'il convient de détecter et de soutenir.
- ▶ Une approche orientée sur **l'attention au contexte**, à **l'environnement turbulent**, voir hyper turbulent, à la complexité et à l'incertitude de **crise hors cadres**.



The end

Questions ?