

Compte rendu d'ouvrage

Voici une sélection de quelques ouvrages en langue française, sur le sujet de la résilience appliquée aux organisations, ainsi que les principaux concepts gravitant autour de la résilience. Les livres sur le sujet en langue française ne sont pas légion, alors que la littérature anglophone est très riche. Nous aurons l'occasion de proposer quelques ouvrages en langue anglaise lors de la parution de la newsletter anglophone.

Ouvrages présentés

- Reporting et pilotage des organisations pour une société résiliente : La comptabilité et le contrôle à l'épreuve de la crise Covid
- Résilience opérationnelle : De la maîtrise des risques à la gestion de crise
- Guide de l'antifragilité : Domptez l'imprévisible et l'incertain
- Comment rebondir durablement après la COVID-19 ? Guide pratique de transformation vers l'économie de l'innovation sociétale
- Changement de crise, les organisations à l'épreuve de la COVID-19
- L'art du sens dans les organisations

Sophie Giordano-Spring, Fabienne Villesèque-Dubus, Reporting et pilotage des organisations pour une société résiliente: La comptabilité et le contrôle à l'épreuve de la crise Covid, éditions EMS, 2022.

Cet ouvrage propose une lecture des mécanismes de résilience développés par les organisations face à la crise Covid. Il s'appuie sur les travaux de recherche conduits par les chercheurs du groupe Comptabilités & Sociétés du laboratoire Montpellier Recherche en Management (MRM) et présente, au travers de diverses études, une lecture variée des pratiques de reporting comptable et pilotage face à la crise. Ainsi sont présentées des études conduites durant cette période relative aux normes comptables privées, aux stratégies de communication financières des firmes cotées, à la gestion des RH dans les cabinets d'expertise comptable, ou encore au pilotage de l'hôpital ou des organisations culturelles face à la crise liée à la Covid-19. Les approches terrain sont diverses telles que des études de cas organisationnelles, enquêtes par entretiens, études quantitatives de données ou encore analyse réglementaire. Pour enrichir ces explorations empiriques, des approches théoriques variées sont mobilisées.

Du fait des sujets traités et de son actualité, l'ouvrage intéressera aussi bien des enseignants-chercheurs en comptabilité contrôle audit que des professionnels de la comptabilité (experts-comptables, commissaires aux comptes), de la finance et du contrôle (directeurs administratifs et financiers et contrôleurs de gestion). Il s'adresse aux étudiants et doctorants des domaines de la comptabilité, du contrôle et de l'audit, mais également dans le périmètre plus large du management.

François Vernoux, Résilience opérationnelle: De la maîtrise des risques à la gestion de crise, Editions territorial, 2022

Ne pas rompre sous la contrainte et faire face pour mieux rebondir. Quel que soit votre domaine d'activité, si vous voulez que votre institution maîtrise les risques et menaces prévisibles voire surmonte toutes les crises mêmes les plus inédites, vous devez adopter une gestion opérationnelle résiliente qui complète vos résiliences structurelles et fonctionnelles. Ce guide, refondation de Situation de crise, se préparer, faire face, promeut un continuum opérationnel, préparé et utile par temps calme, efficient sous les tempêtes et providentiel lors d'un naufrage. Il préconise l'emploi de tableaux de bord, véritables couteaux suisses qui valident la planification, orientent les entraînements et les exercices, guident la vigilance, assistent la conduite des opérations et protègent du stress, tout en alimentant les retex sources du WEI JI. Afin d'acquérir une résilience opérationnelle, votre gestion de crise doit pouvoir se substituer sans discontinuité à une maîtrise des risques défaillante. Pour cela, cette dernière se doit d'adopter les préceptes de la première. Ainsi, dès une conduite planifiée des opérations, les équipes s'entraînent au pire, à l'inédit... Prévoir pour réduire l'imprévu et se préparer à l'imprévisible pour rester pérenne.

Collectif, Guide de l'antifragilité: domptez l'imprévisible et l'incertain, éditions EMS. 2022

L'ouvrage de 18 chapitres réunit une trentaine d'auteurs. Ces derniers sont issus des mondes professionnels et académiques. Ils illustrent la notion d'antifragilité par leur expérience et leurs connaissances.

Désormais, nous vivons dans un monde imprévisible. Les cygnes noirs, ces événements irréguliers à grande échelle et aux énormes conséquences, se multiplient et invitent à vivre la complexité. Puisqu'il est impossible d'éviter et de prédire la survenance des cygnes noirs, il convient de prendre des mesures pour réduire leur impact, de s'appuyer sur eux afin de se transformer: c'est ici que l'antifragilité prend tout son sens. L'antifragile tire profit de l'imprévu et des incertitudes, pour aller au-delà du retour à l'initial...

Vous pouvez retrouver un article de ces auteurs dans la revue Recherche en Sciences de Gestion, sous le titre : Monde chaotique : au-delà de la résilience, vers l'antifragilité, de Soufyane Frimousse, Hugo Gaillard, Recherches en Sciences de Gestion 2021/1 (N° 142), pages 271 à 307.

Ce travail aborde le potentiel des travaux concernant l'antifragilité (Taleb, 2012 ; 2013) pour notamment compléter le concept de résilience à l'échelle individuelle et organisationnelle. Nous proposons une distinction entre le fragile, le résilient et l'antifragile. Ces capacités se distinguent par la nature des décisions prises en contexte de crise, et la finalité de ces décisions sur l'état psychologique et professionnel des individus : l'antifragile se renforce par le chaos. Sont ensuite discutées les conditions individuelles et organisationnelles de l'émergence de ces capacités. Nous considérons finalement l'antifragilité aux niveaux organisationnels, des équipes et individuels. Nous introduisons la notion de sentiment d'antifragilité, et posons l'hypothèse qu'elle contribue à l'antifragilité entendue comme capacité. Le travail abouti sur la proposition d'un programme de recherche qui aborde le positionnement de ce concept (i.e. les niveaux de son analyse), l'exploration et enfin les outils de mesure à développer.

Yves Trousselle. Comment rebondir durablement après la COVID-19 ? Guide pratique de transformation vers l'économie de l'innovation sociétale. Préface de Gilles Teneau. Harmattan. 2021.

COVID-19, juin 2020. La crise mondiale d'origine sanitaire devient économique et sociétale. Les organisations : entreprises, associations et collectivités territoriales souffrent et doutent de leur avenir. Cet ouvrage leur suggère de se transformer pour rebondir durablement. Il se propose tuteur et projet de résilience pour les décideurs. Après une présentation du concept de résilience, l'auteur définit les premiers critères de ce que pourrait être demain l'économie de l'innovation sociétale (EIS). Il parcourt de manière pragmatique les différentes étapes de l'analyse stratégique en proposant une démarche simple et outillée de transformation de l'organisation vers cette économie de demain (mélange de la RSE et de l'ESS).

David Autissier. Jean-Marie Peretti. Charles-Henri Besseyre Des Horts. Changement de crise, les organisations à l'épreuve de la COVID-19. M.A Édition. 2020.

Ce premier ouvrage sur le sujet de la crise de la COVID-19 a pour but d'aider toutes les organisations à gérer cette crise. Rédigé par un collectif de professionnels et de chercheurs en management, ce livre permet de définir cette crise, de proposer des manières de la gérer et de s'interroger sur les modalités de sortie. Les organisations vivent depuis mi-mars un big bang lié à la crise sanitaire. Un responsable témoignait de la manière suivante « c'est la guerre sans les bombes ». Cet ouvrage est une première formalisation dont l'objectif est d'aider à comprendre la manière dont est vécue la crise dans les organisations privées et publiques, mais aussi de mettre en valeur les bonnes pratiques.

Jean-Luc Moriceau, Hugo Lettiche et Marie-Astrid le Theule (dir.) (2019), L'art du sens dans les organisations, Québec, Presses de l'Université Laval

L'art du sens dans les organisations. Que signifie un titre comme « l'art du sens ? » Expression énigmatique et indéterminée, l'art du sens est multiple. Il y a différents arts du sens pour faire émerger du nouveau, l'innovation dans l'organisation, dans le contenu du sens, dans l'art du sens lui-même. En outre, les auteurs reprennent en conclusion du livre cette idée de plusieurs formes de sens, le sens est multiple dans son interprétation. L'art du sens peut être envisagé comme individuel, collectif, incarné ou existentiel. Il peut aussi être imposé, émergent ou novateur. Chaque partie du livre est centrée sur un auteur phare significatif et influent pour l'art du sens. Il y a des extraits d'entretien avec Howard Becker, la traduction d'un texte de Karl Weick ainsi que des textes de Bernard Stiegler et d'Alphonso Lingis. Chacune des parties comprend deux textes sur les organisations, rédigés par différents auteurs.

La première partie de l'ouvrage est consacré à Howard Becker ; elle part d'un récit de Georges Perec. Dans les chapitres suivants, les auteurs font référence à des entretiens inédits de Becker qui expliquent plusieurs aspects de l'art du sens. Toujours dans cette première partie, nous entrons dans la cuisine du chercheur qui tente de restituer une enquête de terrain. Pour Becker, les comportements ou les mécanismes pourraient, de l'extérieur, paraître bizarres ou inattendus. Or,

par une série de phrases simples, il montre combien ils sont pourtant logiques lorsqu'on se met dans la peau et dans la tête du membre de la communauté. Nous percevons bien ici certaines approches sur l'importance du sens qui est relié aux identités collectives et groupales, aux méthodes de construction de sens de forme allégorique ou métaphorique.

La deuxième partie rappelle les grandes lignes de l'art du sens de Karl Weick, et c'est par la traduction de l'un de ses textes les plus célèbres sur l'improvisation que le sens prend forme. Loin de la seule opposition entre routine et innovation, l'auteur propose de distinguer différents niveaux et différentes formes d'improvisation. En outre, il montre le rôle important de la cognition faisant référence à la mémoire ainsi qu'au sens. Toujours dans cette partie consacrée à Weick, la construction du sens est examinée pas à pas à l'aide des concepts de *sensemaking* ainsi que de la sociopsychologie de l'organisation.

La troisième partie présente l'art du sens de Bernard Stiegler. Pour cet auteur, le sens est tout d'abord individuation ; il est créé par concrétisation d'éléments potentiels présents dans une situation historique, notamment technique. Dans un texte de Stiegler est donc analysée la dynamique du sens au regard d'une œuvre d'art ; y est souligné le rôle clé de la figure de l'amateur dans son double mouvement de désir et de critique. Pour Stiegler, la construction du sens ne saurait en effet être détachée du contexte social, politique, économique et technologique. Pour cet auteur, l'art du sens est un art historique, dès lors notre société actuelle est avant tout une société industrialisée. L'une des grandes forces de cet auteur est de penser le rôle des médias et de la technique au moyen et au milieu desquels nous allons construire du sens. Le contact se fait par l'intermédiaire d'images, d'écran, de console, d'Internet et de Wikipédia.

La quatrième partie traite du sens selon Alphonso Lingis, qui réfléchit aux affects. Dans ce chapitre, différentes réflexions sont proposées, par exemple sur un festival d'art numérique, des réfugiés demandeurs ou bien encore la cuisine élevée au rang d'art, tout imprégné de sens. Pour Lingis, l'approche est philosophique et l'art du sens perd ici toute connotation de construction ; c'est un art de la perception et de la mise en mouvement du jugement. Lingis a hérité d'Edmund Husserl une méfiance à l'égard de l'attitude naturelle, de ce qui est évident ; il faut examiner avec attention la situation présente, puis commencer par décrire avec précision ce que l'on sent, ce que nos sens captent. Avec cet auteur, l'art du sens n'est pas une intelligence de la situation, c'est une manière de vivre, de saisir le visage de l'autre, son intime. Les idées proposées nous conduisent au concept de discernement appliqué aux pratiques de décision. « Prendre des décisions qui ont du sens nécessite de décider avec discernement dans le cadre d'un questionnement centré sur la finalité » (Noguer, 2019).

Le dernier chapitre de cet ouvrage conclut sur une invitation à chercher le sens en tous sens et esquisse la possibilité d'une cinquième perspective sur l'art du sens. Ce livre espère montrer qu'il n'y a pas un seul sens unique, ni une seule théorie du sens, ni non plus une méthode d'enquête unique. Bien sûr que non ; il y a plusieurs possibilités d'envisager le sens. Au regard de la lecture de cet ouvrage, nous comprenons mieux la signification apportée à « l'art du sens ». Les nombreuses participations d'experts ont permis de réaliser un ouvrage collaboratif d'une très bonne qualité. Il intéressera aussi bien les chercheurs, les étudiants que les professionnels qui veulent mieux comprendre le pourquoi de leurs actions. Nous recommandons la lecture de cet ouvrage, celui-ci est une porte ouverte à la recherche du sens.

