

Des organisations en changement perpétuel face à un environnement incertain : un pont entre l'organisation et l'humain. Le cas d'une PME confrontée à une crise complexe.

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

Nicolas DUFOUR, Docteur en sciences de gestion, professeur affilié, Paris School of Business
Risk Manager secteur assurance

Mots-clés : Résistance au changement, crise complexe, résilience, changement

Introduction

L'objet de la présente communication est d'envisager le lien entre facteur humain, résistance au changement et résilience organisationnelle, ce dans le cas d'une crise complexe. Ce contexte d'entreprise est celui d'une PME, dans laquelle nous sommes intervenus en recherche-action en tant que risk manager. L'enjeu 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. Notre question de recherche est la suivante : Dans l'hypothèse où la survenance d'une crise majeure favorise le changement organisationnel : la résistance au changement disparaît-elle face aux crises complexes ? Pour traiter cette question, 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 parties, « 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. Nous cherchons à explorer dans le cas d'une mutuelle (secteur santé et prévoyance) l'ensemble des facteurs qui contribue à favoriser les cas de résistance au changement. Notre cas d'entreprise est intéressant dans ce domaine : une entreprise avec une forte résistance au changement sur le projet de système d'information a contribué à engendrer la situation de crise connue : l'échec du projet de changement d'outil et du projet de migration de données associé. Les collaborateurs de l'entreprise ont toujours connu le même outil, historiquement utilisé depuis la création de la mutuelle en 50 ans. Ce changement d'outil sur deux ans dans le cadre du projet a créé une forte résistance voire une opposition des collaborateurs utilisateurs finaux de la solution. Toutefois, le constat de l'échec du projet et le déclenchement d'une cellule de crise a contribué à engendrer une logique de fédération autour de cette situation. La présente communication détaille l'ensemble de la situation de crise, son déroulé, les parties prenantes mobilisées.

Après avoir détaillé notre recherche-action longitudinale sur les 6 mois de cette situation de crise, nous abordons via notre gille de lecture théorique et une revue de littérature associé, l'ensemble des constats et facteurs permettant de voir les critères contribuant à lever cette résistance au changement organisationnel. Comme l'illustre le Président de la mutuelle lors du lancement de la cellule de crise : *« La situation est grave, la survie de la mutuelle est en jeu ! Nos adhérents ne peuvent attendre leurs prestations au-delà du raisonnable. Vous devez dresser le constat de la situation, définir un plan d'action et une feuille de route pour sortir de la crise, revenir à une situation normale et durable pour la mutuelle et ses adhérents ! S'il y a des résistances, je souhaite le savoir et à vous de jauger les mesures adéquates. Nous n'en sommes pas là sans raison. »*

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.

1. Cadre théorique : des environnements brutaux et turbulents

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, le papier vise à résoudre une partie de cette fragmentation en affinant les définitions et en élaborant une typologie propre au contexte pour aider à distinguer les contributions de la recherche dans les contextes d'urgence et les contextes perturbés.

a) Intervention en cas d'urgence

Les organisations doivent s'efforcer et s'adapter continuellement afin de maintenir leur compétitivité et de rester viables dans des environnements incertains. Le psychologue Kurt Lewin (1947) a développé trois niveaux dans un changement social (dégel, adoption, regel). Les implications normatives de ce modèle ont eu un très grand succès car on peut expliquer un échec de changement par des erreurs dans sa conduite. Eldredge et Gould (1972), dans la théorie des équilibres ponctués, note une succession de longues périodes d'équilibre ponctuée par de grandes transformations rapides. Larry Greiner (1972) s'appuyant sur la théorie des équilibres ponctués a montré que toute organisation traverse, au cours de sa croissance, des phases de croissance stables et des périodes qui marquent des changements brutaux. À chaque période de croissance de l'entreprise correspond donc une crise qui lui est propre. Nous avons constaté de nombreuses crises suite à des transformations organisationnelles. Les changements viennent de la complexité des décisions plus que de la taille de l'organisation, comment les transformations et innovations organisationnelles accompagnent la croissance économique en même temps qu'elles contribuent à la produire. Weick et Quinn (1999) contestent l'idée de Lewin, selon laquelle il y aurait un bon processus de changement. Il propose un deuxième modèle, « Freezing, Re-balance, Unfreezing » qui correspond mieux au changement continu dans des organisations plus flexibles. De son côté, Burnes (2004) complète le modèle de Lewin, le changement devient cumulatif avec des phases d'anticipation, de rupture et de stabilité ».

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.

Comment les organisations réagissent-elles en cas d'urgence ?

Comment les individus et les équipes peuvent-ils vivre une situation d'urgence et quelles sont les conséquences sur leur comportement ?

Quel rôle les parties prenantes jouent-elles dans un contexte d'urgence ?

Comment les personnes, les équipes et les organisations tirent-elles des leçons de l'expérience des situations d'urgence ?

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.

b) Réagir aux contextes d'urgence

L'entropie est la mort des organisations, pour éviter cela elles doivent apprendre à changer. Pour faire face à ces changements, l'organisation doit se transformer, affronter les crises (Shrivastava, 1993). La crise peut être définie comme une opportunité avec un fort pouvoir d'évolution de l'organisation, un déclencheur de changements, un processus de transformation et d'évolution (Shrivastava *et al.*, 1998). Une organisation pour évoluer est mener à se transformer régulièrement tout en suivant l'évolution de l'environnement. Cette théorie étudie également la mort des entreprises et la création de nouvelles entreprises, ainsi que la croissance et le changement organisationnel. Pour Aldrich (1979), certaines organisations changent, s'adaptent et d'autres disparaissent, alors que d'autres sont créés avec des caractéristiques différentes, c'est le principe de la sélection naturelle de Darwin appliqué aux entreprises. Une organisation doit devenir résiliente et être en mesure de concevoir et de mettre en œuvre des mesures efficaces, de veiller à la survie de l'organisation et de faire progresser le développement organisationnel (Mallak, 1999).

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 vivent, réagissent et se comportent en cas d'urgence. Les contextes d'urgence sont généralement le **théâtre d'émotions** extrêmement négatives, y compris le **stress**, **l'anxiété**, la **peur** et la **tristesse**, qui peuvent influencer sur la façon dont les membres de l'organisation sous pression perçoivent des indices ambigus et les interprètent. En résumé, la documentation pertinente fait état de trois observations sur la façon dont les individus réagissent aux situations 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.

c) S'organiser dans des contextes perturbés

Ansoff (1979) considère qu'il va y avoir des événements inattendus. Ces événements seront impossibles à anticiper. Il distingue les décisions selon leur niveau d'importance, elles seront d'ordre stratégique, tactique ou opérationnel. Madni et Jackson (2009) souligne que le but de la résilience est de bâtir des systèmes qui sont capables d'éviter les accidents grâce à l'anticipation, de surmonter les perturbations grâce au rétablissement et d'évoluer grâce à l'adaptation. C'est donc une démarche proactive qui cherche à améliorer la capacité des organisations à gérer les risques et à faire des compromis appropriés entre sécurité, production et pression économique. La résilience organisationnelle est un levier pour la résistance au changement (Teneau, 2012). Pour Boyne et Meier (2009) les turbulences au sein des organisations sont définies comme le « changement imprévisible » dans la complexité de l'environnement d'une organisation.

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 ?

Ainsi, nous proposons une méthode, permettant d'apprécier les différents critères composant le niveau de résilience humain et organisationnel. L'ensemble des éléments proposés (outils, moyens, individus) sera utilisé pour la mise en œuvre des conditions de résilience. Il s'agit de répondre en priorité à quatre questions :

Quand intervenir ? Quel outil utiliser ? De quelle manière intervenir ? Qui doit intervenir ? Dès lors il devient important de mettre en place un accompagnement afin de redonner confiance aux équipes, de les aider à retrouver du sens, une conscience collective et à détecter les signaux faibles. Cette nouvelle conscience relève d'un partage collectif du sens dans une direction commune. C'est dans la dernière étape, la phase de « l'après crise », que l'entreprise rebondira, repartira dans une nouvelle direction, les individus retrouveront leurs repères, redonneront du sens et du lien à la structure, la stratégie et au management de l'organisation. En situation de crise les individus sont aux prises avec le sens, sa déconstruction et sa reconstruction.

2. Partie empirique : résistance au changement et gestion de crise complexe

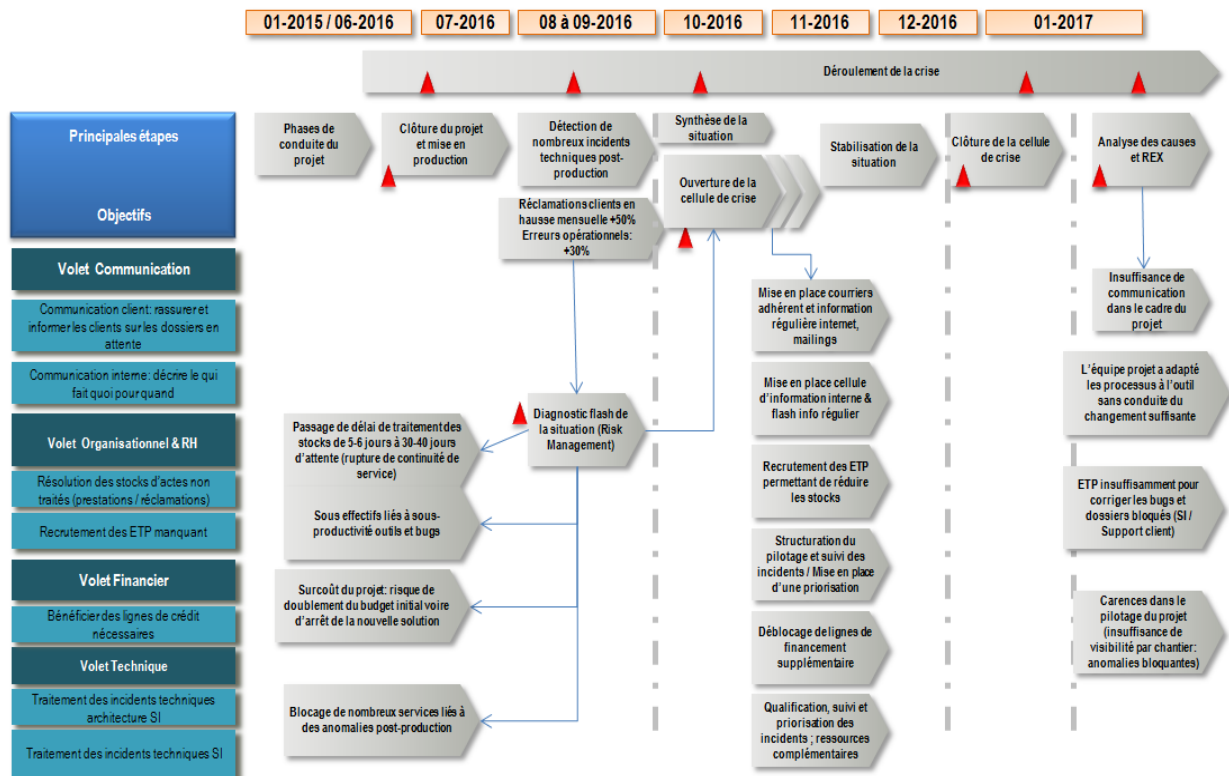
2.1 Méthodologie et cadre empirique

Le schéma ci-après présente, de manière synthétique, le cas de crise complexe (car multidimensionnel : impacts clients, impact humain, impact financier, impact image et réputation, impact organisationnel, impact informatique) se traduisant par différents volets d'incidents sur une période de temps assez courte. Il concerne une entreprise du secteur financier (mutuelle d'assurance) confrontée à l'interruption de son Système d'Information Client, pour donner suite à un projet stratégique de migration informatique (transfert de la base client et de ses applicatifs d'une solution interne ayant 40 ans d'existence à une solution externe, gérée par un sous-traitant). La rupture de continuité de service constatée se conjugue à des incidents en cascade, identifiés lors du diagnostic pré-lancement de la cellule de crise. Ces incidents post-mise en production du nouvel outil sont de différentes natures: augmentation des retards de traitement des prestations santé, erreurs dans les montants de prestations remboursés liés à des mauvais paramétrages de codes prestations dans l'outil, erreurs de prise en charge, mauvaise garantie rattachés aux adhérents, erreurs lors de l'envoi des bandes de virements, erreurs sur l'encaissement des cotisations liés à des mauvais paramétrages de grilles tarifaires, échec de l'envoi de flux automatisés rendant impossible l'encaissement des cotisations pour les cas d'adhérents ayant des formules plus complexes. Face à une situation se traduisant par une augmentation en quelques semaines du nombre de réclamations adhérents (nombre de réclamations multipliées par 10 par rapport au flux habituel de réclamations ayant pour cause des retards, erreurs dans les prélèvements des cotisations et dans le versement des prestations), le diagnostic flash réalisé conduit à initier une cellule de crise se composant de différents volets.

2.2 Résultats : Le cas d'une crise hors cadre

Nos résultats seront détaillés dans le cadre de l'étude longitudinale présentée. La figure 1 ci-après détaille l'ensemble des volets de la cellule de crise et toute sa chronologie. On y constate des volets clients (adhérents ne recevant plus de services de prestations financières pendant plusieurs semaines), de volet panique et surcharge de travail en interne (pour les équipes devant fonctionner en manuel, hors outil, et sur des procédures différentes, inhabituelles), un volet technique (lié à la correction des nombreux bugs empêchant le fonctionnement de l'outil sur la majorité des applicatifs majeurs), sur le volet RH (nécessité de recruter des équipes complémentaires sur des métiers techniques et opérationnels pour compenser le sous-effectif lié à cette surcharge de travail) et sur le volet financier (avances de montants importants et insuffisance de trésorerie liés aux écoulements en peu de temps des prestations non payées s'étant accumulées). Au regard de l'urgence, s'agissant de l'échec d'un projet de migration informatique, une méthodologie classique de gestion de projet (consistant à prioriser les anomalies bloquantes puis les anomalies majeures) n'aurait pas permis une résorption rapide et un retour à la normale satisfaisant, l'outil étant déjà en production.

Figure 1. Illustration synthétique d'un cas de crise complexe concernant l'échec d'un projet de migration SI



La réponse apportée a donc consisté à mener un diagnostic flash des principaux incidents constatés et à les prioriser par nature d'impact avérées sur le plan de l'image, sur le plan financier et sur le plan réglementaire notamment.

L'analyse par priorisation des traitements à réaliser a également conduit à identifier les risques potentiels subsistants pour sortir du réactif une fois les principaux incidents clôturés et ainsi éviter une phase d'aggravation de la crise voire une période de stabilisation trop longue. L'analyse a donc été réalisée uniquement sur les incidents critiques afin de prioriser le traitement des cas complexes pouvant générer des incidents en cascade une quarantaine d'incidents et une vingtaine de risques identifiés. Les anomalies post-production identifiées avant l'ouverture de la cellule de crise (plus de 350) ont été simplement abandonnées pour correction future une fois la crise clôturée. Une analyse poussée de ces anomalies n'aurait pas permis de répondre à cette contrainte d'urgence et aurait ainsi fait émerger des risques et des incidents au mieux redondants avec ce qui pouvaient être remonté en intégrant les différents experts et métiers impactés dans la cellule de crise (opérations, finance, RH, techniques SI, juristes, Risk Management). Ce cas, applicable à une entreprise de moyenne taille, montre la nécessité d'un pragmatisme face à une surcharge d'informations éparses, de différents niveaux de granularité et de qualité diverse, ce qui caractérise une crise complexe.

Cela revient à faire le deuil d'une analyse trop poussée qui peut être aggravante si elle retarde la prise de décision. Une voie d'approche possible, dans le cas d'une crise complexe, consiste à procéder d'une part à une analyse rapide (diagnostic flash) de manière à identifier les mesures d'urgence à prendre sans attendre une expertise exhaustive, autrement dit "décider en urgence dans l'incertitude", et à prendre des mesures immédiates conservatoires de protection de l'environnement non directement impacté "éviter à tout prix le sur-accident" selon la pratique des services de secours. Cette approche comme le souligne implique une préparation mentale à affronter des situations hors normes, non planifiées, dites "crises hors cadre".

2.3 Le rôle de la résilience dans la résorption de la situation de crise

Au-delà du descriptif de la crise en elle-même, notre étude met en avant le rôle de la notion de résilience. En effet, la mutuelle et ses équipes n'avait auparavant jamais été confrontés à une telle situation de crise. Les mutuelles étant des secteurs stables et réputées pour avoir un profil de risque assez prudent, une telle situation de risque majeur n'était pas caractéristique de l'activité de l'entreprise. Comme l'évoque le président de la mutuelle au moment d'ouvrir la cellule de crise : *“Nous n'avons pas le choix, il faut trouver une solution rapide et efficace face à une situation sans précédent à laquelle nous n'avons encore jamais été confrontés”*.

Les constats lors de l'analyse de nos entretiens et des réunions de cellule de crise sont que peu à peu, avec un contexte organisé et un pilotage clair de la cellule de crise, une communication fluide s'est mise en place. Il a ainsi été constaté que si, un manque d'organisation et de communication voire d'écoute interne ont pu constituer le terreau favorable à une situation de crise dont l'ensemble des causes été déjà connues mais peu mises en perspective (une alerte du risk management n'avait pas été entendue en 2015 puis en 2016 sur les risques majeurs que pouvaient faire peser un tel projet de migration de système d'information), a contrario, un dispositif de cellule de crise simple, pragmatique, organisé et piloté par la direction générale et le risk management ont permis de résorber une situation de crise en quelques mois, limitant ainsi la situation et les impacts pour les adhérents de la mutuelle.

3. Discussions des résultats

La présente étude de cas nous amène à envisager différentes perspectives sur le plan théorique et managérial. Les éléments suivant caractérisent l'apparition d'une forme de résilience organisationnelle.

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 donné 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, cependant, outre une insistance de la direction générale pour avoir une grande disponibilité et une implication de tous sur la cellule de crise, 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 mais aussi des points de suivi par le risk management avec chacun des opérationnels étaient des processus complémentaires et visant justement à rebondir en cas de difficultés observées. Ces difficultés pouvaient être de deux types :

-un défaut de suivi des situations opérationnelles sources de risques et d'incidents. Pour pallier à cela, le processus d'adaptation de la mutuelle a visé une communication directe entre les opérationnels et la direction générale, notamment par le relais du risk manager de l'entreprise, afin d'avoir un suivi régulier des points cruciaux: staffing des ressources par domaines en quantité suffisantes, communication claire et partagée sur les situations à risque, suivi des réclamations, suivi des stocks d'opérations en attente, suivi de la trésorerie lors de la liquidation des prestations, suivi des taux d'erreurs et de leurs causes, suivi des incidents informatiques persistants. Comme l'évoque ce manager des opérations : *“on n'y croyait pas au début, mais avoir ce suivi consolidé par le risk management nous aide à voir où l'on doit prendre des décisions et où on peut se tromper voire perdre notre temps”*.

- une absence d'arbitrage sur des sujets de risque : la remontée des différentes informations suivies avait pour enjeu de permettre un arbitrage sur des sujets à risque lors des cellules de crise. Cela permettait de voir où allouer davantage de ressources, d'envisager des recrutements d'intérimaires sur les bons services pour résorber les stocks, de recruter des consultants SI sur les sujets techniques bloquants, de stopper des activités non importantes et de réallouer temporairement les ressources, de mettre en place des communications sur des sujets spécifiques. Comme l'évoque le directeur des opérations : *“On avait besoin de décision ferme et claire, ce qu'on n'avait pas avant lorsque le projet de migration avait lieu, cela nous a vraiment apporté d'avoir un processus décisionnel rapide et suivi de faits face à une organisation auparavant trop complexe et lourde”*.

3.2 Réagir au contexte, structure et facteur humain lors d'une crise

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”*.

Le retour d'expérience ou bilan de crise réalisé montre ainsi que non seulement le processus adaptatif de résilience de l'organisation a pu émerger grâce à de l'accompagnement régulier et du suivi ainsi que des processus d'arbitrage, soit un caractère structuré de la réponse organisationnelle à la crise, mais on constate aussi l'importance du facteur humain. Ainsi, sans une capacité d'accompagnement, d'entente et de cohésion créée lors de cette situation de crise, une telle situation n'aurait jamais été résolue ou avec bien plus de conséquences néfastes pour la mutuelle. *“On a su faire en moins de 6 mois ce qui n'a pas été fait en 2 ans de projets de migration”* explique le directeur des systèmes d'information. *“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”* explique le directeur des opérations. Dans la situation de crise observée, le facteur humain réside ainsi dans une capacité de mobilisation et d'entre-aide non identifiée auparavant. *“Cela tient à nos valeurs mutualistes de solidarité, on a voulu passer plus de temps et on ne comptait pas nos heures, même si nous n'étions pas cadre”* précise un gestionnaire de prestations santé. *“On a bien vu que nos managers se donnaient à 100 %, que des cadres et le risk management étaient là, présents, sur le terrain comme on dit... cela a créé une motivation globale bien plus importante car on ne pouvait pas laisser cette situation et nos collègues et managers dans l'embarras”* explique encore cet autre gestionnaire de cotisations adhérents.

La notion de résilience ainsi observée réside tant dans une capacité à s'organiser face à un phénomène complexe, mais aussi à échanger, communiquer et fédérer des équipes fonctionnant jusque-là en silo ou n'ayant pas su communiquer avec une efficacité suffisante pour détecter tous les problèmes lors du projet de migration du système d'information, ces éléments sont importants pour soulever les résistances au changement.

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. Les travaux de Emery et Trist (1965) ont d'ailleurs conduit à établir une relation entre le type d'environnement et la forme organisationnelle adaptée. C'est à ces auteurs que l'on doit d'avoir introduit la notion de turbulence. Mac Cann et Selsky (1984) influencés par les travaux sur les interrelations dans l'environnement, développent un nouveau type d'environnement : l'hyperturbulent. La turbulence est dû à l'augmentation des interrelations entre organisations (Joffre et Koenig, 1985 ; Mac Cann et Selsky, 2009) ainsi que le changement des éléments composant l'environnement (Ansoff et Mac Donell, 1990). La turbulence est un enchaînement d'événements plus ou moins espacés dans le temps, plus ou moins favorables mais imprévisibles quant à leur ampleur et suffisamment nouveaux pour entraîner un impact, perçu par les membres de l'organisation, qui conduit à une reconsidération des capacités de l'organisation du fait de la gêne occasionnée (Gueguen, 1998).

Bhamra, Burnard et Tsinopoulos (2018), explore empiriquement les processus organisationnels à l'origine des perturbations et les facteurs qui déterminent différentes configurations de réponses. L'auteur explique pourquoi les réponses varient d'une situation à l'autre, en identifiant deux dimensions « la préparation » et « l'adaptation » et propose en conséquence quatre types distincts de configurations organisationnelles : les configurations axées sur les processus ; les configurations axées sur les ressources ; les configurations à haut risque et les configurations axées sur la résilience. Les configurations axées sur la résilience sont celles qui combinent l'adaptation et la préparation, c'est-à-dire qu'elles sont proactives et agiles. Ici, l'accent est mis à

la fois sur l'élaboration de plans détaillés pour les perturbations prévues, tout en veillant à ce que les compétences et les ressources nécessaires soient en place pour faire face à l'imprévu. L'accent est donc mis sur le développement de systèmes et de processus d'apprentissage et de prévision. Bien que de nombreux chercheurs travaillent sur les stratégies de résilience organisationnelles, (Sutcliffe, Vogus, 2003 ; Gibson, Tarrant, 2010 ; Burnard, Bhamra, 2011), les entreprises sont désarmées face aux crises complexes.

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.

Nous le voyons, ce qui est différent de nos jours, ce n'est pas tant le changement mais la forme que va prendre la crise, en conséquence de sa vitesse, de son immédiateté, de l'étendue de l'impact et du nombre de forces en présence (Teneau, Dufour, 2018). La structure temporelle est composée des trois grandes parties du cycle de vie de la crise « avant », « pendant », « après ». Dans l'avant, le monde de par ses avancées technologiques est devenu un monde « complexe », l'humain est face à des crises nouvelles, inattendues, hors cadre (Lagadec, 2013). Les changements doivent être analysés, il faut mettre en place une conduite du changement, comprendre les résistances au changement « Courbe de Kubler Ross » (Kubler Ross, Kessler, 2009). Les ruptures sont possibles, des bifurcations existent, mais cela peut devenir trop tard si rien n'est réalisé avant la crise

Dès lors le moment de la décision sera pris en conséquence de la bifurcation, qui dépend de deux moments, l'un objectif et le second subjectif. Au niveau du moment objectif, sont concernés : les pressions temporelles, les événements contingents et la recomposition du champ des possibles. Au niveau du moment subjectif sont concernés : les idées, valeurs, la tradition familiale et le contexte culturel et historique. Selon Bessin, Bidart, Grossetti, (2010), la bifurcation est composée de séquences d'action qui, marquées par une forte imprévisibilité, se traduisent en irréversibilités, c'est-à-dire déterminent de nouvelles orientations, sur des séquences d'action ultérieures.

La crise conduit à une bifurcation, c'est une rupture temporelle, entre un temps court, celui de la crise et un temps long, celui de l'après crise. Les « situations de bifurcation », entendues au sens large du terme : qu'elles recouvrent un événement, une rupture, une révolution, une crise, une catastrophe, etc., que ces derniers soient vécus individuellement ou collectivement, sont prise entre l'imprévisibilité et l'irréversibilité. La catastrophe est un phénomène bien visible alors que la crise est plus latente, moins perceptible (Thom, 1976). La crise est une manifestation brusque et intense, de durée limitée (d'un état ou d'un comportement), pouvant entraîner des conséquences néfastes. Nous avons montré que certaines catastrophes peuvent apparaître sans les prémices d'une crise (Teneau, Moulin, 2017).

Les outils managériaux et les référentiels d'aujourd'hui sont inadaptés face à l'ampleur de ce phénomène. Pour faire face à des situations inconnues et instables, les managers peuvent adopter des attitudes et mettre au point leur stratégie, face à la volatilité, le manager partage la mission de son entreprise avec ses équipes. Écouter avec l'intention de comprendre ce que dit le collaborateur ou le client est la clé du succès. Chacun se sent pris en considération et contribue à dépasser l'incertitude. Cela passe par une volonté de s'adapter et une flexibilité et à réapprendre à communiquer. Cette flexibilité consiste à trouver des solutions créatives pour faire face à des situations et à des demandes inédites. Célébrer les erreurs est également une stratégie gagnante pour répondre à la complexité : il ne s'agit pas, par cette démarche, de chercher les coupables, mais de trouver collectivement les moyens à mettre en œuvre pour éviter une récurrence du problème rencontré.

Cette pratique développe la collaboration et la performance. Faire preuve d'agilité, c'est accepter de se remettre en question et de ne rien prendre pour acquis. Les leaders et les managers du XXI^e siècle devront miser sur une grande faculté d'adaptation qui passe par un goût prononcé pour le changement et par une faculté de prise de décision rapide.

Conclusion

Les crises organisationnelles impactent les organisations (entreprises, institutions, associations) qui doivent mettre en œuvre un grand nombre de scénarios possibles pour devenir résiliente, sachant que seul quelques-uns des scénarios fonctionnera. 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. Ce sont des organisations qui analysent les risques, qui veillent aux multiples crises possibles et qui mettent en place des plans de continuité des services et du business.

Bibliographie

- Aldrich, H.E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Reprinted by Stanford University Press in their Stanford Business Classics Series, with a new Introduction, October, 2008.
- Ansoff, H. I., McDonell, E.J. (1979). *Implanting Strategic Management*. Second edition (1990). Prentice Hall.
- Bessin, M., Bidart, C., Grossetti, M. (2010). *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'évènement*, La Découverte, coll. « recherches ».
- Boyne, G.A., Meier, K.J. (2009). Environmental turbulence, organizational stability, and public service performance. *Administration and Society*, 40 (8) : 799–824.
- Burnard, K., Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*. 49 (18). p. 5581-5599.
- Burnard, J.K., Bhamra, R.S. Tsinopoulos, C. (2018). Building organisational resilience: four configurations. *IEEE. Transaction Engineering Management*. 65(3). p. 351-362.
- Burnes, B. (2004), Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? *Journal of change management*, vol 4 n° 4.
- Eldredge, N., Gould, S.J. 1972. *Punctuated equilibria: an alternative to phyletic gradualism*. In Schopf, Thomas (dir). *Models in Paleobiology*. San Francisco: Freeman Cooper and Company. p. 82.115.
- Emery, F. E., Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32.
- Gibson, C. A., & Tarrant, M. (2010). A Conceptual Models' Approach to Organisation Resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, 25(2). p. 6-12.
- Greiner, L.E. (1972). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. President and Fellows of Harvard
- Gueguen, G. (1998). *Turbulences environnementales, effets chaotiques et degré de sensibilité aux conditions initiales. Contribution à la théorie de l'adaptation de l'entreprise*. Actes de la VII^{ème} conférence de l'AIMS, Louvain-la-Neuve.
- Hallgren, Rouleau, De Rond. 2018. A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organizations studies. *Academy of Management*. 12(1).
- Kubler Ross, E., Kessler, D. (2009). *Sur le chagrin et sur le deuil : trouver un sens à sa peine à travers les cinq étapes du deuil*. Éditions Jean-Claude Lattès.
- Lagadec, P. (2013). Du risque majeur aux mégachocs. *Editions Préventique*, Collection Les Cahiers de Préventique.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(2), p. 5- 41.
- Madni A, Jackson S (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. *IEEE Systems Journal*, 3 (2), p. 181-191.
- Mallak, L. A. (1999). *Toward a Theory of Organisational Resilience*. Paper presented at the Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET) Portland.

- MacCann, J., Selsky, J. (1984). Hyperturbulence and the emergence of type 5 environments. *Academy of Management Review*. Vol 9.
- MacCann, J., Selsky, J., Lee J. (2009) Building agility, resilience and organization performance in turbulent environments. *People Strategy*. 32(3) p. 44–51.
- Shrivastava, P. (1993). Crisis theory and practice, Industrial and environmental crisis. *Quarterly*. n° 7.
- Shrivastava, P., Mitroff, I., Miller, D., Miglani, A. (1998). Understanding Industrial Crises. *Journal of Management Studies*. 25. p. 285-303.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. (94–110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Teneau, G., Dufour, N. (2018). *Apport de la résilience comme levier face aux crises complexes. Etude de cas au travers d'une crise complexe dans une mutuelle santé*. 16ème colloque francophone sur le risque ORIANE, IUT Bayonne (UPPA).
- Teneau, G., Moulin, M. (2017). *Principes de la résilience organisationnelle*. Symposium IMPROVER / ERNCP. Ispra.
- Teneau, G. (2012). *La résistance au changement organisationnel*. Préface Yvon Pesqueux. Seconde édition. L'Harmattan. (1ere édition 2006).
- Thom, R. (1976). Crise et catastrophe, *Communications*. 25, p. 34-38.
- Toffler, A. (1981). *The Third Wave*. Bantam Books, New York.
- Weick, K., Quinn, R. (1999), Organizational Change and Development, *Annual Review of Psychology*. n°50.