

Gilles Teneau

1 rue des Maraichers, 77210 Avon

Chercheur associé HDR au LEMNA (université de Nantes) et au laboratoire Sécurité Défense (CNAM Paris). Professeur affilié au sein de l'EPP (Ecole des Psychologues Praticiens).

Gilles_teneau@yahoo.fr

Mieux comprendre la résilience active et passive par le cycle de vie de la crise en tant qu'élément de temporalité

Résumé

Dans un premier temps, regardons l'histoire du concept de résilience organisationnelle puis sa définition. Nous avons fait une revue assez large de la littérature sur les auteurs ayant travaillé sur les caractéristiques et critères de la résilience organisationnelle. Nous tâcherons d'extraire les formes possibles de la résilience (l'effondrement, l'adaptation au choc, agir proactivement). Nous avons essayé au travers de trois études de cas, d'observations participantes au sein d'organisation de mieux comprendre les chocs face à des crises complexes et incertaines que l'on pourrait qualifier de hors cadre ou crise en environnement hyperturbulent. Les études de cas nous ont permis de réaliser un outil que nous avons dénommé le MIRO ou Mesure des Indicateurs de Résilience Organisationnelle.

Mots-clés : résilience organisationnelle, crise, cycle de vie

Introduction

La construction de cet article est le fruit d'un travail de recherches et d'observations de plusieurs années. Lors de nos observations nous avons relevé plusieurs éléments concernant, les spécificités comportementales, cognitives, émotionnelles et relationnelles d'un individu et en quoi cela impactait son histoire de vie. La résilience est superposable à de nombreux champs, nous proposons de l'étudier au sein des sciences de gestion. Quel est l'apport du cycle de vie de la résilience, l'avant, le pendant et l'après, peut-il être considéré comme une articulation et une mise en dialogue des éléments d'une crise ? A une résilience de type passive et active, ne pouvons-nous pas intégrer ce modèle dans le cycle de vie de la résilience (avant, pendant et après). Nos recherches pour mieux saisir les critères d'évaluation de la résilience organisationnelle se sont portées sur de nombreux travaux et nous ont permis d'élaborer un outil de mesure de la résilience. Nous avons testé cet outil sur plusieurs organisations, nous proposons le résultat de ces tests dans cet article.

1. Partie théorique

1.1. Clarification du concept de résilience

Selon Serge Tisseron, dans son *Que-Sais-je* (2007) sur la résilience, Norman Garmezi et Michael Rutter sont considérés comme les pères de la résilience. La première pionnière à avoir consacré des travaux à la résilience est la psychologue américaine Emmy Werner qui a fait une étude sur des enfants dans les années 1955, elle est considérée comme la mère de la résilience, plusieurs études ont été publiées, notamment Werner (1989). « *Pour Fonagy (1994) la résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères.* » (Teneau, Koninckx, 2010). De son côté Cyrulnik définit la résilience comme « *la capacité à réussir à vivre et à se développer de manière acceptable en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative* ». (Sabouk, 2014). Nous constatons une interaction entre les individus et l'environnement (Edari & McManus, 1998). Des chercheurs français ont proposé une définition transversale de la résilience (Vanistaendel, Lecomte, 2000).

Karl Weick (1995) ainsi que le chercheur Mallak (1999) font paraître dans une publication le concept de résilience appliquée aux organisations. Dès lors, au niveau organisationnel, la résilience apparaît dans différents domaines tels que la gestion de risques, la gestion de continuité, la gestion de crises, la sécurité et la cybersécurité (Braes & Brooks, 2010, 2011 ; Gibson & Tarrant, 2010). Dans ces domaines, les chercheurs ont étudié comment protéger les organisations contre les événements perturbateurs (Lengnick-Hall and Beck, 2005 ; Hamel and Välikangas, 2003). Comme les systèmes et les organisations ne peuvent pas être conçus pour anticiper tous les risques possibles (Fiksel, 2003), nous avons besoin d'organisations résilientes pour faire face à des événements qui auront des conséquences graves, même lorsqu'ils ont une faible probabilité de se produire (Ambulkar, Blackhurst, Grawe, 2015 ; Dalziell & Mcmanus, 2004).

1.1. Résilience active et résilience passive

Il existe essentiellement deux points de vue sur la résilience (Ortiz-De-Mandojana et Bannal, 2016 ; Akgün et Keskin, 2014). La perspective « passive » met l'accent sur la résilience comme étant la capacité d'une organisation à retrouver son état initial après avoir été soumise à un choc pour réduire les pertes. D'autre part la perspective « active » reflète les activités proactives que

les organisations doivent entreprendre pour s'adapter à l'adversité et aux turbulences. La capacité à prospérer dans des environnements complexes, incertains et menaçants pour créer de nouvelles opportunités avant que des événements perturbateurs ne se produisent caractérise cet aspect de la résilience, qui est la dimension prévue de la résilience.

Des travaux récents, tout en restant proches de ces conceptualisations, soutiennent que la résilience va au-delà de la simple récupération et de la transformation régulière des ressources et des compétences organisationnelles. Par exemple, Barasa, Mbau et Gil-Son (2018 : 497) affirment que « la résilience organisationnelle est obtenue en combinant l'absorption des défis rencontrés et le changement par l'adaptation et la transformation afin de continuer à prospérer face aux défis », ce qui implique qu'il est nécessaire de développer des capacités pour tirer des leçons des crises actuelles et de mieux se préparer (Jaaron et Backhouse, 2014). Une meilleure préparation facilite la mise en œuvre des changements après l'apparition de la crise. Les changements peuvent être progressifs ou drastiques (Dahles et Susilowati, 2015).

Ces deux notions de résilience active et de résilience passive nous conduisent à la réflexion sur le cycle de vie de la crise. Une question se pose : et si nous intégrons ces deux points de vue ensemble, ne serait-il pas plus facile de mieux comprendre le cycle de vie d'une crise ? Pour cela nous avons étudié plusieurs auteurs et relevé leur proposition au sujet du positionnement de la résilience.

1.2. Travaux d'auteurs sur les critères d'évaluation de la résilience

Forme passive

- Starr et al (2003), ont suggéré d'utiliser huit points : transparence, compréhension des interdépendances des risques, élaboration d'études de viabilité dans l'organisation, alignement entre la stratégie dans l'organisation et les objectifs, connaissance de l'organisation sur les efforts de résilience, connaissance de la situation, façon dont l'organisation utilise la connaissance de la situation pour réagir en temps utile, et les mesures pour évaluer la résilience et les progrès de l'organisation. (Forme passive)
- Mc Manus (2008) a proposé l'outil ROR (Relative Overall Resilience). Les facteurs sont la sensibilisation à la situation ; la gestion des vulnérabilités clés ; la capacité d'adaptation. Les principaux indicateurs sont le Leadership et le propriétaire de la gestion des crises ; la culture organisationnelle ; la gestion de la vulnérabilité et de la robustesse des stratégies ; le contrôle et l'analyse de la vulnérabilité ; le développement et la prise de décision ; l'innovation et la créativité. (Forme passive)
- Asgary et al (2009), ont développé un système expert Fuzzy-JESS basé sur des variables. Parmi les variables figurent l'existence d'un plan stratégique, l'existence d'un comité de continuité des activités ou un certain nombre de risques potentiels. (Forme passive)
- Hollnagel (2010) a proposé d'évaluer la résilience en fonction de la capacité de l'organisation à réagir, à surveiller, à anticiper et à apprendre. (Forme passive)

Forme active

- Burnard et Bhamra (2011) développent le Resilience Framework, qui intègre des critères de type : événement (menace) ; période critique (détection ou activation) ; réponse résiliente (ajustement positif ou négatif) ou apprentissage organisationnel (agir face à une nouvelle période critique). (Forme active)
- Van Triip et al (2012), évaluent la résilience en fonction de quatre facteurs : la connaissance de la situation, la gestion des principales vulnérabilités, la capacité d'adaptation et la qualité.

Pour évaluer ces facteurs, ils ont défini une mesure de performance basée sur les attributs dont ils dépendent. Par exemple, pour mesurer la connaissance de la situation, ils évaluent : le niveau de connaissance des attentes, des obligations et des limites ; la capacité à anticiper les opportunités et les crises potentielles ; le niveau de connaissance de la disponibilité des ressources ; la capacité à identifier les crises et leurs conséquences ; le niveau de compréhension des facteurs qui déclenchent une crise, et le niveau de compréhension des exigences minimales de fonctionnement pour la reprise. (Forme active)

Forme passive et active

- Lee et al, (2013) proposent un sous-ensemble à partir des travaux de McManus et al. (2007) et Séville (2009). Ils ont constaté qu'en utilisant leur échantillon et leur échelle, le modèle à trois facteurs n'était pas soutenu. Ils ont proposé un modèle avec deux facteurs (capacité d'adaptation et planification) et plusieurs items se rattachant à ces facteurs. (Forme active et passive)
- Rigaud et al, 2013 ; Apneseth et al, 2013, proposent d'évaluer la résilience en fonction de la capacité de l'organisation à réagir, à surveiller les évolutions et les menaces à court terme, à anticiper les menaces et les opportunités à long terme et à tirer les leçons des événements passés. (Forme active et forme passive)

1.3. Classement des critères d'évaluation

Nous avons relevé (annexe 1) puis classé les critères selon le cycle de vie de la crise : « avant la crise » période de préparation, d'anticipation ; « pendant la crise » période d'adaptation, de prise de décision ; « après la crise » période de récupération, de changement, d'apprentissage. Certains critères reviennent plusieurs fois. Par ordre de croissance du plus important au moins important : réactivité ; anticipation ; décision ; stress ; adaptation ; vulnérabilité ; défaillance ; perte et coût ; changement ; récupération ; surveillance ; stratégie ; culture ; structure ; apprentissage ; management. Nous avons classé les critères sur le cycle de vie (tableau 1 en annexe), pour certains critères, cela était une évidence (anticipation = avant ; adaptation = pendant ; récupération = après), pour d'autres il y a eu hésitation. Par exemple le critère « stratégie », que nous avons choisi de positionner sur « l'après-crise » : selon la crise et son impact, la stratégie de l'organisation sera plus ou moins modifiée. Les chiffres sont le nombre d'occurrences d'apparition du critère dans les travaux d'auteurs.

Nous notons 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. Ces trois parties correspondent au cycle de vie d'une crise, qui est composé d'un avant la crise ; d'un pendant la crise ; et d'un après la crise. Nous présentons trois études de cas sur des crises et nous proposons d'analyser ces études selon le cycle de vie de la crise.

2. Partie empirique

Les observations nous ont permis de réaliser un outil d'évaluation de la résilience organisationnelle. Le Modèle MIRO (Mesure des Indicateurs de Résilience Organisationnelle).

Il a été testé au sein de plusieurs organisations pour comprendre le niveau de résilience organisationnelle. Il est constitué de 81 questions de type bidirectionnelles, basées sur le cycle de vie d'une crise (Avant, Pendant et Après la crise), sur le type de résilience (effondrement, résilience de type 1 et résilience de type 2), sur l'identité organisationnelle (structure, stratégie, management, culture). Il utilise plusieurs critères « l'analyse des risques », « la connaissance de la situation », « la sensibilisation », « la capacité à se préparer à une crise », « l'anticipation », « l'aptitude à répondre aux turbulences », « la capacité d'adaptation », « la réactivité », « la prise de décision », « le rebond », « la mise en œuvre des éléments de récupération », « la surveillance », « l'apprentissage ». Ce modèle permet de connaître l'état de la crise, est-ce à un niveau d'effondrement (s'adapter et faire face) ou de rebond (résilience proactive). Les organisations résilientes répondent non seulement au passé (action réactive) ou aux problèmes actuels (action simultanée), mais aussi à l'avenir (action anticipative). Le modèle MIRO intègre les composantes de l'identité organisationnelle (structure, stratégie, management culture).

2.1. La méthodologie de recherche employée

Notre étude qui s'est déroulée entre 2012 et 2014 a porté sur le choix de trois grandes organisations multi nationale, nous avons fait environ 50 entretiens d'ingénieurs, de consultants, de managers et de directeur en utilisant le MIRO. Par des observations participantes, une analyse de contenu, un recueillement de la documentation et l'analyse de l'histoire des organisations, nous avons utilisé le triangulation méthodologique (Todd, 1979). Le recours aux méthodologies de type recherche-action : les méthodologies de type recherche-action (Barbier, 1996) trouvent leur pertinence pour révéler des éléments a priori difficilement perceptibles au travers de démarches quantitatives ou d'entretiens. Nous nous proposons donc de valoriser des études de cas réalisées dans une démarche de recherche-action s'inscrivant dans la continuité de travaux mêlant recherche et conseil (Cappelletti et al., 2009).

Les questions portaient sur l'ambiance dans les organisations (rôle des acteurs, les responsabilités de chacun, la participation des employés, l'attente des services production sur les projets). Nous avons utilisé l'outil MIRO pour traiter les résultats. La première étude « Cas A » a eu lieu au sein d'une société de conseil en Finance. La seconde étude « Cas B » a été réalisée au sein d'une société de services informatiques ayant connu de grandes difficultés et la troisième étude « Cas C » a été faite au sein d'une industrie agroalimentaire. Dans ces trois cas, les organisations ont soit disparu et été démantelées (cas A), soit n'existent plus sous leur forme précédente (cas B et C). L'étude de cas « A » caractérise l'entêtement du dirigeant dans une stratégie ayant conduit à remettre en cause la pérennité de la structure.

À travers ces études nous analysons l'avant-crise, le pendant (choc) et l'après-crise, puis nous avons construit un tableau croisé entre ces mesures et ces études qui nous permettent de relever les indicateurs de résilience les plus significatifs. Ces études sont faites suite à des lectures concernant ces organisations ainsi que des entretiens de personnes concernées par les crises. Nous avons pu intervenir au sein de ces organisations comme consultant externe.

1. « Cas A » et son effondrement. Il s'agit d'une grande entreprise de conseil internationale, ses principales erreurs étaient un très mauvais management, de nombreuses erreurs stratégiques et financières qui ont fait s'effondrer cette société. L'effondrement de cette société étant arrivé avant les années 2000, nos entretiens étaient faits a posteriori, la crise ayant déjà eu lieu.
2. Le déclin de « Cas B » et sa continuité d'exister après une crise en tant que phénomène de résilience. Il s'agit d'une grande société de services informatiques, dont la principale erreur

a été de fonctionner en mode silo. Nos entretiens se sont fait pendant et après la crise qui a duré de nombreuses années.

3. La transformation de « Cas C » et son rebond. Il s'agit d'une entreprise de consommation, qui pour survivre face à la crise a changé sa stratégie. C'est aussi une organisation qui intègre la RSE dans son fonctionnement, qui mise sur l'ouverture, la transparence et l'innovation. Nos entretiens ont été réalisés après la transformation organisationnelle.

2.2. Relevée des verbatim sur le cycle de vie de la crise

Ci-dessous nous représentons les tableaux correspondants aux entretiens menés ainsi que l'analyse des discours sur le cycle de vie de la crise pour les trois études de cas. Nous avons relevé dans les tableaux quelques verbatim de directeurs, de managers, de cadres et nous avons positionné ces verbatim sur le cycle de vie de la crise (avant, pendant, après) et sur les éléments de l'identité organisationnelle (stratégie, structure, management, culture). Les personnes interrogées nous racontaient l'histoire de l'organisation, la gestion de l'avant, du pendant et de l'après-crise.

Tableau 3 – Matrice « Cas A »

« Cas A »	Avant	Pendant	Après
Verbatim directeur « Question Stratégie »	« Tueur cool : mec sympa, lisse, sportif, mais sans état d'âme dans le boulot, ont leurs codes, travaillent sans relâche, les journées sont au minimum de dix heures, plus une partie des week-ends, mobilisation sans limites »	« Le partnership ne pouvait rien contre une atteinte de la marque. »	« Démission du PDG de « Cas A »
Verbatim directeur « Question Management »	« Beaucoup de mal à faire parler les gens. Ils ont peur, ils acceptent souvent leur situation, évaluation notée, servitude volontaire, peur de la sanction »		« Crise de confiance sans précédent »
Verbatim manager « Question Structure »	« L'avènement du panopticon, prison modèle : les détenus vivent sous le regard d'un gardien invisible »	« La structure juridique du cabinet était inadaptée à cette crise. »	« Ruinera la stratégie de défense de « Cas A » »
Verbatim manager « Question Structure »	« Réserver leur espace de travail : remous psychologiques (perte de repères, d'appartenance, de sens) »	« Lorsque éclate la crise, « Cas A » pense se sauver grâce à sa réputation et à ses fondations solides. »	« Procès retentissant qui achèvera d'emporter le réseau de « Cas A » »
Verbatim manager « Question Culture »	« Formatage des individus : l'enchantement, l'idéologie, discipline »		« Firme de consulting internationale aux activités diverses, reprise par morceaux par des partenaires suite à la faillite du groupe »
Verbatim consultant « Question Culture »	« L'incorporation du code : le corps, l'apparence et le langage, le corps est « redressé » et « toujours en bonne santé, costume sombre, chemise claire, cravate »		« La faillite du groupe américain a mis en lumière la méthodologie et la déontologie très « personnelle » des consultants du Cabinet de « Cas A ». »

Tableau 4 – Matrice « Cas B »

« Cas B »	Avant	Pendant	Après
Verbatim directeur « Question Stratégie »	« Les bénéficiaires de cette société étaient très favorables avant la crise »	« Après de nombreuses années de réussite que s'est-il passé, comment une crise a pu arriver ? »	« Bien que notre société reste importante sur le marché, elle ne ressemble plus à la société que j'ai connue, elle a perdu de son ampleur, de sa notoriété. »
Verbatim directeur « Question Management »	« Nous sommes dans une entreprise ouverte, nous avons de bons échanges avec la direction »	« L'évolution technique, environnemental et économique ont conduit l'entreprise à sa chute »	« Le fonctionnement de notre entreprise a changé, cela ne ressemble plus à avant cette crise. Est-ce mieux est ce moins bien, l'avenir nous le diras. »
Verbatim manager « Question Management »	« Le management mis en place suit les méthodes par objectifs »	« La crise de l'entreprise « cas B » a été brutale, personne n'a rien vu venir, cette crise reste très étonnante. Je pense que notre entreprise reconnu internationalement faisant parti d'une des meilleures entreprises dans le secteur de l'informatique nous a aidé à faire face à cette terrible crise. »	« Nous avons mis en place une nouvelle structure plus adaptée à l'environnement technique et commercial de nos jours. »
Verbatim manager « Question Structure »	« Lorsque nous constatons de mauvais résultats, nous demandons aux équipes une explication, et nous cherchions ensemble une réponse aux difficultés rencontrées »	« L'évolution des technologies, les nouveaux systèmes, la gestion informatisée des données sont des innovations difficiles pour notre entreprise qui fonctionnait sur d'anciens systèmes. »	« Nous sommes passé d'une entreprise rigide à une entreprise flexible, nous avons pu faire cela par la mise en place d'une démarche processus, qui a permis de donner de la transparence entre les services »
Verbatim cadre « Question Stratégie »	« Cette entreprise, de par son histoire, fonctionnait sur une culture assez verticale. Sa structure était assez complexe et nous avions des difficultés face à des crises inattendues. »	« On a commencé par supprimer le plan stratégique, ce qui n'était sans doute pas la meilleure idée. »	« Les recrutements sont désormais axés sur la capacité à faire, à réaliser, moins sur les diplômes comme cela se faisait avant la crise. »
Verbatim cadre « Question Culture »	« La culture d'IBAN reposait sur une vision assez statique, nous étions loin d'une capacité agile et flexible. Une crise majeure est arrivée, les employés, les managers, les directeurs ont perdu leurs repères. »	« Je ne connais aucun patron capable de changer totalement un système possédant une histoire, sauf après une catastrophe. »	« C'est toujours, de loin, l'une des plus grande entreprise »
Verbatim cadre « Question Management »	« Comme très souvent face à une crise que nous ne savions pas comment gérer, les employés ont commencé à perdre confiance dans l'entreprise et dans ses dirigeants »	« Cette crise grave pour notre entreprise a bousculé nos manières de travailler, nos dogmes et notre culture »	« Avant la crise, l'entreprise était sur le mode du plein emploi, il y avait peu de démission, avec la crise, de nombreuses personnes sont parti, il y a eu de nombreux licenciements, depuis cette crise les nouveaux embauchés ne restent plus longtemps dans cette entreprise. »

Tableau 5 – Matrice « Cas C »

« Cas C »	Avant	Pendant	Après
Verbatim Directeur « Question Stratégie »	« Cas C » est le résultat de la Fusion de quelques grandes sociétés industrielles et alimentaires »	« Sentant que le verre perdrait le monopole du conditionnement des liquides alimentaires, le géant du verre entre dans le secteur agro-alimentaire »	« D'une branche spécialisée dans l'exportation, dont la stratégie est de déterminer les marques à vocation internationale et les pays prioritaires où elle installe des équipes. Le Groupe s'internationalise (Asie, Amérique Latine, Afrique du Sud...) en axant sa stratégie sur ses compétences distinctives »
Verbatim manager « Question Culture »	« La culture de « Cas C » est une culture client »	« Une recherche continue d'innovation, axée sur la satisfaction des consommateurs et le développement durable »	« Un positionnement quasi-unique santé et Bien-être »
Verbatim manager « Question Structure »		« Certaines activités sont centralisées (gestion des achats, gestion des ressources humaines, finance) et d'autres sont gérées librement au niveau des filiales avec des structures flexibles et réactives qui privilégient la responsabilisation de chacun. »	« Une présence croissante dans les marchés émergents. D'autre part, « Cas C » valorise la mobilité internationale tout en respectant le bien-être de ses employés et de leur famille, en prenant en charge par exemple la recherche d'emploi pour le conjoint lors d'une expatriation. »
Verbatim Cadre « Question Management »	« Nos managers se sont toujours intéressés aux équipes »	« Un management participatif a été mis en place »	« Cas C » travail sur un projet RSE, qui impacte fortement le fonctionnement des équipes dans une recherche de bien-être au travail. »

3. Discussions

Les concepts que nous avons présentés ci-dessus se fondent sur plusieurs travaux de recherches, nous avons relevé plusieurs critères, ces derniers nous permettent de dresser un inventaire pour l'évaluation de la résilience organisationnelle et la conception d'outils.

Les dirigeants de « Cas B », dans les années 80, ont perdu des années à essayer de faire face à la révolution informatique par des mesures organisationnelles et stratégiques traditionnelles. Il a fallu que les actionnaires cherchent un PDG et une équipe dirigeante à l'extérieur de la société pour que l'identité commence à « décongeler » et s'adapter à un secteur où les règles du jeu ont profondément changé. Même si elle continue à fabriquer des ordinateurs, cette société reste une entreprise de services bien positionnée dans l'univers nouveau de l'Internet. Les dirigeants issus du rang, chercheurs, fabricants et commerciaux qui symbolisaient la puissance dans les années 60-80 ont été remplacés par des dirigeants recrutés à l'extérieur, des ingénieurs de la nouvelle économie et des consultants.

3.1. Approche de la métamorphose identitaire

Nous proposons d'analyser la résilience organisationnelle, la notion de cycle de vie de la crise (avant, pendant et après) et le concept d'identité organisationnelle issu des travaux de Albert et Whetten (1985). L'identité organisationnelle est définie comme l'ensemble des perceptions par les membres de l'organisation, cette identité produit du sens. Teneau & Koninckx (2010) intègrent dans leurs recherches la composante identitaire formée par la « structure, la « stratégie », le « management », la « culture » appliquée au cycle de vie de la crise.

Grâce à la métamorphose identitaire, grâce à la reconstruction de l'identité après la crise, les « Cas C » et « Cas B » sont aujourd'hui capables de générer et d'exécuter des stratégies que leurs identités traditionnelles ne leur permettaient pas. Ce ne fut pas le cas de « Cas A » qui s'est littéralement écrasé, enfermé dans sa sphère, ne pouvant s'ouvrir et s'adapter à la réalité. « Cas C » par rapport à « Cas B » a été proactif en prévenant les crises et en s'adaptant à l'environnement, en cela nous pouvons dire que « Cas C » est le type même d'une organisation ouverte, adaptable et flexible. « Cas C » et « Cas B » témoignent que l'identité d'une organisation n'est pas définitivement figée. Des changements sont possibles, mais prennent plus de temps et sont plus douloureux que les changements de stratégie ou de structure, car ils remettent en cause le socle même de l'organisation.

Des changements de « stratégie », de « structure », de « management », de « culture » impactent l'identité organisationnelle. Les grandes crises mettent des années à mûrir, dans les 3 analyses citées, les crises ont mis des années, jusqu'à 30 ans avec « Cas C », autant avec « Cas B », et encore plus avec « Cas A », voilà pourquoi l'histoire est si importante. Nous ne pensons pas qu'une réelle crise, bouleversant l'identité de l'organisation et donc les acteurs, puisse se passer en quelques mois. La crise amenant la résilience des individus est une crise, une souffrance de longue haleine, l'individu souffre pendant des années et un jour il rebondit, lorsque la crise est finie. La métamorphose de l'identité est donc possible, elle demande plus de temps que le changement de structure, de stratégie, de management ou de culture. Parce qu'elle requiert des années, la métamorphose de l'identité n'est possible que si les promoteurs du changement ont une compréhension claire de l'identité vers laquelle ils veulent orienter l'organisation et s'ils disposent du temps nécessaire pour aligner progressivement les quatre dimensions de l'identité. Sans vision claire de la nouvelle identité à développer et sans continuité des efforts, l'organisation risque la crise d'identité comme l'a subi « Cas A ». Nombreuses sont, en effet, les organisations dont les acteurs internes et les observateurs externes (analystes financiers, par exemple) ne savent plus ce qu'elles sont. Telles ou telles

initiatives des dirigeants peuvent suggérer une évolution de l'identité organisationnelle dans une direction donnée, mais d'autres initiatives, ou des inerties à d'autres niveaux, envoient un signal contraire.

3.2. De la résilience active et passive à une résilience appliquant le cycle de vie de la crise

On peut estimer que l'approche par la résilience organisationnelle offre un modèle potentiellement très fructueux pour réussir les transitions à venir parce qu'il comporte deux caractéristiques remarquables. Jusque-là, les études concernant la résilience organisationnelle portaient sur le choc, la capacité à absorber le choc, dans le sens d'éponger, il ne reste presque plus d'effet, mais le choc est encore là, il me suffit de presser l'éponge et tout revient. En conséquence, il faut s'intéresser à une autre vision de la résilience organisationnelle : celle de la prévision, agir avant la crise, la résilience comme la capacité d'une organisation à anticiper ou à réagir rapidement aux tendances continues des turbulences. La résilience doit être une résilience passive et une résilience active, elle doit prendre en compte tout le cycle de vie de la crise, que cette crise soit présente (pendant la crise), en gestation (avant la crise) ou sur sa fin (après la crise). La crise doit être vue comme une sinusoïdale, ou la fin du cycle est un nouveau début.

Dans ce scénario la personne mobilise les énergies nécessaires pour vivre avec le choc tout en évoluant dans un premier temps dans des limites acceptables pour l'organisation avant d'opérer une bifurcation ou une rupture. La résilience s'inscrit dans le présent et l'avenir, dans le temps. Elle ne correspond pas à un état, mais à une constante évolution. La résilience ne s'apparente pas à la linéarisation d'actions en situation de choc. Elle active les capacités pour élaborer des structures interfaçables qui puissent s'adapter le plus rapidement et le plus aisément possible à l'ensemble de l'organisation en situation de choc. Madni et Jackson (2009) soulignent 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. Désormais, on ne se focalise plus entièrement sur le « post-catastrophe », mais bien sur le « pré-catastrophe ».

Conclusion

BSI a publié une norme britannique, la norme BS65000, (2006) qui fournit des recommandations sur la manière d'améliorer la résilience organisationnelle. Nous constatons qu'une nouvelle approche en termes de stratégie organisationnelle, de business continuité, de gouvernance est devenue une priorité pour permettre aux organisations de fonctionner avec le moindre risque. La résilience organisationnelle devient le vaccin contre les turbulences, elle s'appuie sur la gestion des risques, mais aussi sur la gestion des crises et la gestion de continuité d'activité. Le plan de continuité doit suivre les grandes étapes préconisées par cette démarche, quels sont les éléments sensibles de mon organisation, quels sont les risques probables, la rédaction d'un plan de continuité d'activité, et la préparation, la formation et les tests de reprise. L'importance sera de renforcer les défenses immunitaires de l'organisation, une aptitude à développer pour absorber les chocs, faire face aux crises, apprendre à rester stable tout en mettant en œuvre les capacités de résilience. La mise en œuvre de la résilience appliquée aux organisations est de travailler sur le cœur même des organisations, cela consiste à revoir l'ensemble de l'identité organisationnelle, en se posant les questions de « stratégie », de « culture », de « management », de « culture ». Dans la phase opérationnelle de la résilience,

cela consiste à ériger un plan de résilience qui s'appuie sur une gestion des risques. Il faudra travailler sur les risques connus, mais aussi sur les risques improbables, ceux qui sont porteurs de crises, de turbulences, d'inattendu, de cygne noir. Face à des environnements hyper turbulents, complexes, ambigus et incertains, nous devons utiliser de nouvelles réflexions, la résilience organisationnelle est un outil qui répond à ces nouvelles interrogations. La résilience fournit un chemin au regard de la stratégie pour le futur des environnements changeants, en apportant une importante considération au monde des causes et des transformations.

Bibliographie

- Akgun et Keshin. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*. 52(23) p.6918-6937.
- Albert, S., Whetten D-A. (1985). Organizational identity, in *Research in Organizational Behavior*, L.L. Cummings et B.M. Staw eds., Greenwich, CT, JAI PRESS, *Research in Organizational behavior*, 7, p. 262-295.
- Ambulkar, S., Blackhurst, J., Grawe, S. (2015). Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination. *Journal of Operations Management*, p. 33-34, p. 111-122.
- Apneseth, K., Wahl, A., Hollnagel, E. (2013). Measuring resilience in p planning. In *Oil and gas, technology and humans: Assessing the human factors of technological change*. p. 129-145.
- Asgary, A., Kong, A., Levy, J. (2009). *Fuzzy-Jess expert system for indexing business resiliency*. In TIC-STH'09: 2009 IEEE Toronto International Conference - Science and Technology for Humanity, p. 153-158.
- Barasa, E., Mbau, R., Gilson, L. (2018). What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *International journal of health policy and management*, 7 (6). pp. 491-503.
- Barbier R. (1996). *La recherche-action*, Economica, Paris.
- Braes, B., Brooks, D. (2010). *Organisational resilience: a propositional study to understand and identify the essential concepts*. Proceedings 3rd Australian Security and Intelligence Conference, (November), p. 14-22.
- Braes, B., Brooks, D. (2011). *Organisational Resilience: Understanding and identifying the essential concepts*. In Safety and Security Engineering IV, 117. WIT Press.
- British Standards Institution (BSI). (2006). *Business Continuity Management – Part 1: Code of Practice*. BSI Management Systems America, Inc. BS25999-1:2006.
- Burnard, K., & Bhamra, Ran. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*. 49 (18). p. 5581-5599.
- Cappelletti L. Baker R.C., Noguera F. (2009). Developing Human Capital through Management Consulting: An Action Research Project, *Academy of Management Annual Meeting*, Chicago.
- Cyrulnick B. (2003). *Le murmure des fantômes*, Odile Jacob.
- Dalziell, E. P., McManus, S. T. (2004). Resilience, Vulnerability, and Adaptive Capacity: Implications for System Performance. *International Forum for Engineering Decision Making*, 17.
- Edari, McManus. (1998). Risk and resiliency factors for violence, *Pediatric clinics of north America*, (45), 2.
- Fiksel, J. (2003). Designing Resilient, Sustainable Systems. *Environmental Science and Technology*, 37(23), p. 5330–5339.
- Folke, C (2006). Resilience: the emergence of a perspective for social–ecological systems analyses, *Global Environmental Change*, 16(3), p.253–267.
- Fonagy et al (1994). The theory and practice of resilience, *J.child psychiatric*, 35(2).

- Garnezy, N. (1991). Resiliency and vulnerability to adverse developmental outcomes associated with poverty. *American Behavioral Scientist*, 34(4), p. 416-430.
- Gibson, C. A., & Tarrant, M. (2010). A Conceptual Models' Approach to Organisation Resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, 25(2), p. 6-12.
- Hamel, G. and Välikangas, L. (2003). The quest for resilience, *Harvard business review*, p. 52-63.
- Hollnagel, E. (2010). *How Resilient Is Your Organisation? An Introduction to the Resilience Analysis Grid (RAG)*. Sustainable Transformation: Building a Resilient Organization.
- Jaaron et Backhouse. (2014).
- Koninckx, G., Teneau, G. (2010). *Résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences*. De Boeck, Paris.
- Lee, A., Vargo, J., Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, (14) p. 29-41.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: how organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 2005, 31, p. 738-757.
- 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.
- McManus, S. (2007). *Organisational resilience in New Zealand*. Ph.D. thesis, Univ. of Canterbury, Christchurch, New Zealand.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., Brundson, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, 9 (2), p. 81-90.
- Ortiz-De-Mandojana et Bannal, 2016 ;
- Rigaud, E., Neveu, C., Duvenci-Langa, S., Obrist, M.-N., Rigaud, S. (2013). Proposition of an organisational resilience assessment framework dedicated to railway traffic management. In *Rail Human Factors: Supporting Reliability, Safety and Cost Reduction*, p. 727-732.
- Rutter, M. (1990). Psychosocial resilience and protective mechanisms, dans J. Rolf, A.S. Masten, D. Cicchetti, K.H. Nuechterlein, S. Weintraub, *Risk and Protective Factors in the Development of Psychopathology*, Cambridge University Press, 1990, p. 179-281.
- Seville, E., Brundson, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., & Vargo, J. (2006). *Building Organisational Resilience: A Summary of Key Research Findings* (Research Report):
- Starr, R., Newfrock, J., Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: Managing risk in the networked economy. *Strategy Business*, 30, p. 2-10.
- Tisseron, S. (2007). *La résilience*. Que Sais-je. PUF.
- Todd, D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*. 24(4), p. 602-611
- Vanistendael, S., Lecomte, J. (2000). *Le bonheur est toujours possible. Construire la résilience*. Paris, Bayard.
- Van Trijp, J. M. P., Ulieru, M., Van Gelder, P. H. A. J. M. (2012b). Quantitative modeling of organizational resilience for Dutch emergency response safety regions. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part O: *Journal of Risk and Reliability*, 226(6), p. 666-676.
- Weick K. (1995). *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage publications, Foundations for organizational science.
- Werner, E. (1989). Children of the Garden Island, *Scientific American*, avril 1989, p. 76-89.

Annexe

Tableau N° 1 – Critères sur le cycle de vie de la crise

Avant	Pendant	Après
Agilité	Absorption	Apprentissage - 5
Analyse du discours	Activation	Bénéfice
Anticipation - 10	Adaptation - 8	Changement - 5
Bienveillance - 3	Ajustement	Communication - 2
Coping	Antifragilité - 2	Continuité - 3
Collaboration - 2	Concurrence	Créativité - 2
Compétence - 2	Débrouillardise	Feuille de route
Culture - 5	Décision - 10	Formation
Débrouillardise	Défaillance - 7	Innovation - 2
Eprouver	Discontinuité	Méthodologie - 4
Gouvernance - 4	Erreur humaine	Mesure - 4
Leadership - 3	Fragilité	Objectif - 2
Logistique - 3	Management - 5	Opportunité
Remarquer	Menace	Parties prenantes
Réseau protecteur	Persévération	Performance - 2
Risque - 3	Rapidité - 2	Perte et coût - 7
Robustesse - 2	Réactivité - 13	Planification - 2
Rôle et mission 2	Redondance	Récupération - 5
Sensibilisation - 2	Robustesse	Réponse
Structure - 5	Stress - 9	Stratégie - 5
Surveillance - 5	vulnérabilité - 7	Transformation

