

**« La résilience et les
changements
organisationnels »**

Été 2020 »

10/08/2020 Maj 22/08/20 | Version 1.1 | Jordi Valles

ARCHOS Consultants | Société de conseil en organisation et conduite du changement

Krysalide Hôtel d'entreprises du Grand Angoulême, 70 rue Jean Doucet, 16 470 Saint Michel

Contact : Mme Sandrine NUHAIN | N° tel : 06.22.83.39.76 / Email : snuhain@archosconsultants.fr

Site : www.archosconsultants.fr

Table des matières

1. Propos liminaire	4
2. Introduction	4
3. L'organisation	4
4. La « normalité organisationnelle »	8
5. La crise	9
6. La résilience	10
7. Le changement	15
8. Eléments de réflexion sur la thématique	16

1. Propos liminaire

La vie de consultant est source de questionnements, tout comme la vie. C'est au travers de rencontres et d'échanges avec le client que certains aspects de la thématique organisationnelle s'imposent à la réflexion. L'origine de cet article se situe dans une mission portant sur un audit des risques psychosociaux. La survenue de la crise sanitaire a interrompu la mission, et à la reprise de celle-ci le représentant du client m'a transmis les supports de communication ayant accompagné le Plan de Continuité d'Activité. Dans un de ces supports, il était fait référence à un webinaire ayant eu lieu et portant sur la « résilience organisationnelle ».

La présente réflexion ne prétend pas à être complète et détaillée. Il s'agit ici d'une tentative d'identification d'items structurant la relation existante entre une organisation et une « crise ». Résilience et changements organisationnels sont au cœur de cette réflexion.

2. Introduction

L'histoire des théories des organisations est parsemée de nouveaux concepts ou de nouvelles notions qui de fait sont des mises en perspectives de concepts ou de notions préexistants. A notre sens, il en est ainsi de la « résilience organisationnelle ». La période de crise sanitaire du premier semestre 2020, et ses impacts sur le fonctionnement des organisations, ont permis à cette notion de commencer à se déployer auprès d'un public peu enclin à ce type de théorisation.

Notion systémique, s'il en est, la résilience organisationnelle se déploie dans un système d'interactions, que dans un souci de simplification, nous pouvons schématiser sous la forme suivante :



La première étape de la description d'une notion complexe consiste bien évidemment dans la définition de ses différentes composantes. Suite à cela, la description des interactions entre ces différentes composantes doit permettre de mettre le modèle « en mouvement ».

3. L'organisation

La première composante, et celle qui permet la mise en mouvement du modèle, est l'existence d'une organisation. Il ne s'agit pas ici de tenter de définir in extenso ce qu'est une organisation, une approche triviale nous paraît pour l'heure suffisante. C'est ainsi qu'au premier niveau, une organisation est un groupe d'acteurs, représentant une unité, qui structure, ordonne, coordonne et pilote des ressources afin d'atteindre à un objectif « commun ». Ce groupe d'acteurs génère un ensemble de relations régulières et « prévisibles », qui structure les interactions entre membres d'une organisation, ainsi que les rituels qui en découlent (réunions, pauses ...).

Analyser une organisation impose dès lors de prendre en compte sa structure en elle-même, les individus qui la composent, les grands systèmes sur lesquels elle repose (management, information ...), et la culture qui s'est développée en son sein. Une telle analyse doit permettre, entre autres choses d'identifier le niveau de maturité de l'organisation autour de deux axes, que nous considérons comme complémentaires : sa performance et son adaptabilité.

Dans une organisation, la performance mesure l'adéquation entre les orientations stratégiques, traduites sous forme d'objectifs opérationnels et les résultats effectivement atteints lors de leurs mises en œuvre. Elle constitue également un critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise car elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs.

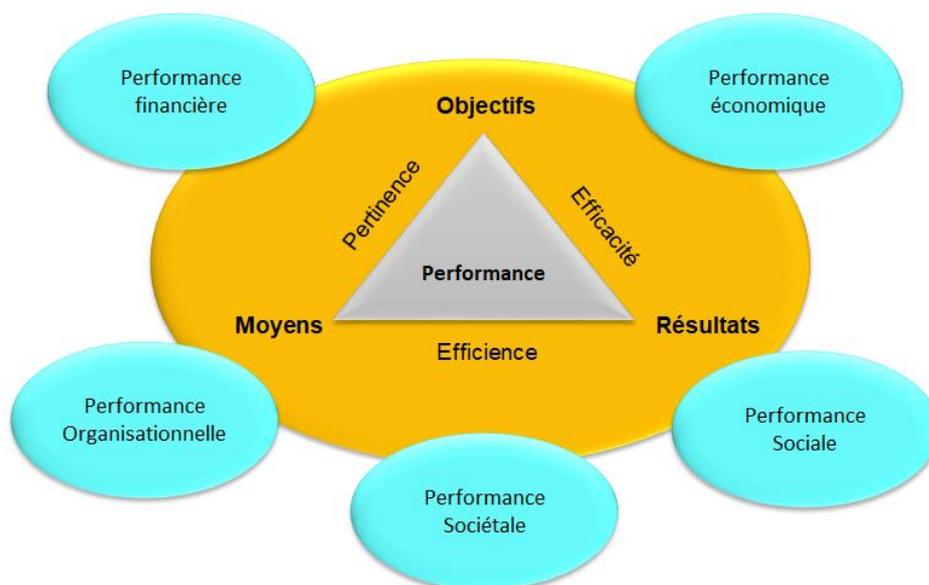
Pour ce faire, l'organisation doit être efficace (en atteignant les objectifs fixés), efficiente (en minimisant les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée) et cohérente (en assurant la pertinence entre objectifs et moyens mis en œuvre).

L'évolution des contextes contemporains a amené nombre d'experts ou de chercheurs de la performance à considérer que la performance d'une organisation ne pouvait être réduite à l'étude de ses résultats financier. En effet, les ratios de gestion ne sont pas des indicateurs de pilotage.

La performance globale peut être définie comme étant une recherche d'équilibre entre les différentes performances tout en prenant en compte les différentes parties prenantes. Ces différentes performances sont :

- La performance financière définie comme la capacité pour une organisation à créer de la valeur avec les fonds qui lui sont apportés ;
- La performance économique définie comme la capacité pour une organisation à développer et maintenir sa compétitivité ;
- La performance organisationnelle définie comme la capacité pour une organisation à développer et maintenir sa productivité ;
- La performance sociale définie comme la capacité à mettre en pratique efficacement la mission sociale de l'organisation en accord avec des valeurs sociales ;
- La performance sociétale définie comme la capacité à intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques au sein du fonctionnement de l'organisation.

Le schème global de la performance organisationnelle peut donc être présenté sous la forme suivante :



Si la performance est un des objectifs stratégiques premier d'une organisation, tant dans le cadre de sa « vie quotidienne » que dans les projets qu'elle génère et mène, l'adaptabilité doit lui permettre de prendre en compte des évolutions issues tant de son environnement externe (politique, technologique, métier, ...) qu'interne (changement de stratégies, nouveaux métiers et compétences à intégrer, ...).

Pour notre part, **nous concevons la performance comme étant un des « outils » de la stabilité de l'organisation, dans le sens où elle est une orientation globale et constante**, alors que l'adaptabilité doit lui permettre de sortir de cette stabilité dès lors où celle-ci ne lui permet pas de répondre pleinement à son contexte interne et externe. Une organisation se voit dès lors dans l'obligation de répondre à ces deux thématiques, alternativement voire même parallèlement. Pour ce faire nous postulons que, dans la très grande majorité des cas, la réponse se fait en trois « mouvements » :

- Dans un premier mouvement, la recherche de performance est réduite, les ressources étant mobilisées dans le seul but d'adapter l'organisation à son nouveau contexte. Il ne s'agit pas ici d'affirmer que toutes les facettes de la performance sont « touchées » de la même manière, néanmoins la performance globale est plus ou moins fortement impactée.
- Dans un second mouvement, et généralement en parallèle du premier mouvement, l'organisation définit son nouveau modèle structurel et organisationnel. Cette étape, plus ou moins longue et plus ou moins complexe, impacte toute ou partie de l'organisation.
- Dans un troisième mouvement, la nouvelle organisation étant mise en place, la recherche de performance globale est relancée.

Bien évidemment, la « profondeur » et la « durée » de ces changements sont fortement liées au type d'adaptation que doit prendre en compte l'organisation. De manière générale, et ce sans prétendre à l'exhaustivité, les adaptations organisationnelles peuvent couvrir quatre champs structurels :

Le réglage	Opération qui consiste à intervenir sur un mécanisme existant afin de retrouver une performance jugée pour l'heure détériorée ou inadéquate par rapport à une norme. Le changement est limité, volontaire et modeste.
La réforme	Cherche à améliorer la performance en gardant toutefois la "forme existante" c'est à dire en ne "cassant" pas les systèmes défectueux.
La restructuration	Donne une nouvelle « forme » à l'organisation en agissant non sur tous les secteurs de la structure mais sur quelques-uns d'entre eux jugés inefficaces.
La refondation	Il s'agit de l'acte de changement le plus radical, symptôme de la « faillite » de la structure, des systèmes, de la culture et surtout du management.

Ici se pose la question de la capacité d'une organisation à « anticiper » une transformation telle que celles identifiées ci-dessus. Si un réglage ou une réforme peuvent être assez aisément anticipés, ceci est moins vrai dans le cadre d'une restructuration, et d'autant plus dans le cadre d'une refondation.

De manière très générale, voire triviale, nous considérons que les organisations s'appuient, tant pour la recherche de performance que dans le cadre des adaptations nécessaires, sur deux grands leviers dont elles disposent : les processus et le management.

En ce qui concerne les processus, notre acception du terme lui permet de couvrir le champ global de l'organisation du travail.

Pour rappel, un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie (norme ISO 9000 : 2005). Ces éléments sont soit des objets matériels (pouvant être perçus comme des flux par la logistique à des fins d'évaluation) soit des informations, soit les deux. Il ne faut pas confondre « processus » avec « procédure » (voir procédure d'entreprise). Le premier décrit les activités de l'entreprise selon une vision transversale par rapport à l'organisation de celle-ci tandis que le second explicite le "comment faire" dans cette organisation.

L'approche processus permet d'identifier et de maîtriser les interfaces entre les différentes activités. Le processus répond aux questions : quoi faire ? pour quelle valeur ajoutée ? alors que la procédure répond aux questions : comment faire ? quand ? qui ?

Ce passage par les dimensions entrée-sortie et transformation nous permettent de postuler qu'un projet est un processus de changement, spécifié plus par sa forme que par son objectif. La cartographie des processus d'une organisation permet, dans un certain sens, d'identifier la « maturité » de celle-ci en s'appuyant sur le binôme « performance/adaptation ». Une organisation normalisant strictement ses « processus-performance » n'est pas systématiquement en capacité de s'adapter rapidement et de manière agile aux évolutions/changements de son contexte. Dès lors, elle est « fragilisée » face à un « monde qui change en continu ».

Le second levier impactant tant le volet performance qu'adaptation est le management. Définir le management est toujours complexe. En français, l'utilisation du terme « management » provient pour beaucoup d'un emprunt direct au terme anglo-saxon « management ». Le verbe anglais « to manage » découle d'un terme français du XVe siècle, « mesnager » signifiant en équitation « tenir en main les rênes d'un cheval », provenant lui-même de l'italien « maneggiare » (et du latin « manus » : la main). Il a subsisté en français en équitation au travers du mot « manège ». Dans les deux cas, il s'agit en effet de la mise en place d'une organisation personnelle sur le plan social, professionnel et familial.

Du point de vue des organisations, le management est tout à la fois l'ensemble des méthodes d'organisation efficace (définition et partage des responsabilités) et de gestion rationnelle (en fonction d'objectifs ou de programmes fixés) employées dans la direction d'une structure, et l'ensemble des personnes qui élaborent la politique et l'administration de celle-ci.

Dès lors, en termes de performance, le manager est celui, ou celle, qui va permettre de transformer les orientations en objectifs et activités, et de garantir leurs atteintes, et ce avec la prise en compte des besoins d'efficacité, d'efficience et de cohérence, qui marquent la notion même. Le manager est ainsi au croisement des besoins et attentes collectifs (de l'organisation et des collectifs de travail) et individuelles (chaque agent ou salarié).

En termes d'adaptation, et en lien avec les conduites du changement, le manager est tout à la fois garant de la cohérence de l'organisation d'un point de vue individuel comme collectif des agents de la structure, et gardien du maintien du sens de l'activité vis-à-vis des orientations stratégiques.

C'est ici que peut être posée la question de savoir en quoi le management intervient dans la résilience organisationnelle ? Un essai de réponse à cette question passe par l'identification des principaux rôles du management. Sans prétendre à exhaustivité, ces rôles se déploient sur trois axes à minima.

Un premier axe relève de la « traduction ». En effet, face aux orientations stratégiques d'une organisation, le management/encadrement est en charge de les traduire soit en termes de structures organisationnelles soit en termes d'activités opérationnelles. Ce premier rôle impose au management d'être une forme de « courroie de transmission » entre les différentes strates et composantes de l'organisation. C'est au niveau de ce deuxième rôle, que la transmission/traduction du sens des objectifs et des activités qui en découlent se déploie. Le troisième rôle que nous retiendrons dans ce propos est celui de la coordination de ces activités opérationnelles, que ce soit au niveau individuel ou au niveau collectif. C'est dans ce troisième rôle que se déploie majoritairement la dimension « animateur » du management/encadrement.

Ces trois rôles prennent sens, de notre point de vue, au travers d'un quatrième rôle majeur, plus ou moins institutionnalisé : la capacité à produire une forme « réticulée » au sein de l'organisation. La notion de réseau a aujourd'hui envahi le discours professionnel, sans parfois d'ailleurs que le sens même du réseau soit respecté. Professionnellement, le réseau actuel est souvent représenté par la capacité de chacun de contacter un ensemble d'autres acteurs qu'il connaît.

Rappelons ici l'origine du terme réseau, qui doit permettre d'en identifier quelques propriétés. Réseau provient étymologiquement du latin « retis » (« filet »). C'est seulement au XVIII^{ème} siècle que le terme réseau apparaît (dictionnaire de Furetière). Néanmoins, depuis son origine jusqu'au XVIII^{ème} siècle, les réseaux restent des tissus à large maille, un maillage textile. Pour exemple, nous noterons le « réseul » qui désignait au moyen-âge un soutien-gorge. Toutefois les propriétés des réseaux actuels préexistent dans ces définitions anciennes : le soutien-gorge soutient « sans blesser », est adaptable et structurant.

A partir du XVIII^{ème} siècle, la médecine s'empare de la notion de réseau, tant pour décrire que pour expliciter le fonctionnement de l'organisme humain. Dans le domaine de l'organisation, la structure réseau cherche à mettre en coopération plusieurs des composantes des structures, et ce malgré leurs différences opérationnelles, et la grande diversité des compétences représentées. Le réseau organisationnel est affaire de collaboration dans l'objectif d'atteindre des objectifs partagés.

Le réseau organisationnel peut se décrire dès lors sous la forme de « nœuds » (des entités individuelles ou collectives) et d'interactions entre ces « nœuds ». La structure managériale interne aux organisations se prête particulièrement bien à cette description, avec un bémol cependant qui porte sur le fait que la dimension verticale de l'organisation est fortement institutionnalisée (ligne hiérarchique) alors que la dimension transversale est fortement marquée par la capacité de chaque encadrant à créer du relationnel avec ses pairs.

Le réseau managérial, dès lors qu'il est correctement formalisé et outillé, participe à la densification de la forme structurelle de l'organisation, à son adaptabilité et au développement de la communication ascendante, descendante et transversale.

Une autre propriété des structures réticulées doit enfin être retenue. Dans un réseau correctement structuré la disparition/défaillance d'un des nœuds ne remet pas en cause la structure en elle-même. C'est cette propriété qui participe, entre autres choses, à la capacité d'absorption du changement et à la résilience de la structure (sous une certaine forme bien entendu).

4. La « normalité organisationnelle »

La question de la normalité se trouve, à notre sens, au cœur même de la réflexion portant sur la résilience organisationnelle. Pour rappel, la norme se définit comme étant une règle établie conformément à une moyenne, critère de référence. Est normal ce qui est conforme à la norme, à l'état le plus fréquent, habituel et qui est dépourvu de tout caractère exceptionnel. Cette définition triviale nous renvoie à l'idée que **la crise, est toujours une forme de crise de la normalité.**

En termes de normalité organisationnelle, il convient de préciser qu'elle se déploie sur deux niveaux (à minima). Le premier niveau est celui de la société dans laquelle se déploie l'organisation. Il s'agit ici des normes sociales qui s'appliquent à toutes les composantes d'une société, et qui sont densifiées par le fait qu'il est mis en place des systèmes de sanction dès lors qu'elles ne sont pas respectées.

Cependant, ces règles sociales ne sont pas les seules à contraindre/structurer les organisations. Chaque organisation, de par son histoire, de ses objectifs, de ses composantes métier, définit une norme plus spécifique. Cette norme se rapporte tant à l'organisation structurelle, décisionnelle qu'opérationnelle, et se traduit, pour certains auteurs, sous la forme de la « culture d'entreprise ».

C'est ainsi qu'il convient de concevoir l'organisation comme étant tout à la fois instituante (dans le sens où elle définit pour partie sa norme organisationnelle) et instituée (dans le sens où son identité est profondément rattachée à cette norme organisationnelle). La dimension instituante se traduit, à notre sens, par le fait que la norme organisationnelle est profondément liée à la dimension temporelle de l'organisation.

Que ce soit en termes de normes sociales ou de normes spécifiques, aucune norme n'est universelle et intemporelle. Les normes organisationnelles évoluent dans le temps, souvent sous la forme de paradigmes, et il suffit d'observer l'histoire des organisations pour s'en convaincre. La dimension paradigmatique de la norme organisationnelle lui permet tout à la fois :

- De disposer, sur une période donnée, d'une stabilité nécessaire à son fonctionnement ;
- De s'adapter lorsque le modèle initial ne permet plus à l'organisation de fonctionner dans son environnement.

Un des postulats structurant le présent article, est que la crise correspond, en un sens, à un des aboutissements du paradigme, ce qui va amener la norme organisationnelle à évoluer/s'adapter, permettant ainsi à l'organisation de survivre. Dès lors, **la crise peut être conçue comme étant un générateur de nouvelles normalités.**

5. La crise

Étymologiquement, le mot crise vient du grec « Krisis », « décision » (« séparer, choisir, juger, décider »). L'étude de la crise dans les organisations se retrouve dans la définition de référence de Hermann (1963). Celui-ci indique qu'« une crise est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables ».

Du point de vue médical, la crise est l'ensemble des phénomènes pathologiques se manifestant de façon brusque et intense, mais pendant une période limitée, et laissant prévoir un changement généralement décisif, en bien ou en mal, dans l'évolution d'une maladie. De manière plus générale, la crise est une situation de trouble, due à une rupture d'équilibre et dont l'issue est déterminante pour l'individu ou la société. Il est à noter que toutes les définitions du concept de crise se rapportent au changement.

Le passage du concept de crise, du domaine médical au domaine sociétal, date du XVII^{ème} siècle. Tout au long du XIX^{ème} siècle, ce concept va se répandre dans diverses directions : juridique, sociologique, économique.

Il convient également de se pencher sur les interactions existantes entre crise et risque. Le risque est la possibilité de survenue d'un événement indésirable, la probabilité d'occurrence d'un péril probable ou d'un aléa. Il faut concevoir tout risque comme une opportunité ou une menace, et en cela le risque s'apparente au changement. Prévoir les conséquences des aléas fait partie de la gestion des risques. Du point de vue des organisations, le risque est la coexistence d'un aléa et d'un enjeu. Selon le référentiel ISO Guide 73 – Vocabulaire du management du risque, « le risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs », et « un risque est souvent caractérisé en référence à des événements et des conséquences potentiels ou à une combinaison des deux. ». La criticité d'un risque résulte de la combinaison de l'impact (ou effet ou gravité) et de la probabilité d'un risque (AFNOR).

La gestion des risques vise à identifier, évaluer et prioriser les risques relatifs aux activités d'une organisation. Ces risques peuvent être de toutes natures et de toutes origines. La dimension identification est ici majeure, mais est également celle qui questionne le plus. De même, le choix de traitement de certains risques (et pas d'autres) par le gestionnaire, exige une réévaluation régulière. De fait, il serait illusoire de prétendre que la

gestion des risques est en capacité d'identifier et de prendre en compte tous les risques auxquels une organisation peut se trouver confrontée.

La gestion des risques intervenant afin de réduire et contrôler la probabilité des événements redoutés et de réduire leurs impacts éventuels, elle, est un processus d'anticipation.

La gestion de crise, quant à elle, vise à permettre à une organisation de se préparer et de faire face à une crise, puis de tirer les enseignements nécessaires pour améliorer l'organisation d'un point de vue prospectif. Notons sur ce point, que l'anticipation est la dimension la plus complexe de la gestion de crise, du fait que la crise est par définition « imprévisible ». Néanmoins, il est possible pour une organisation de prévoir une stratégie globale et des « outils » (plans de continuité d'activité, par exemple) mobilisables lors de la survenue d'une crise.

De notre point de vue, il convient de définir la crise comme étant un des moments de la vie des organisations, et au-delà comme un des processus de modification/évolution/adaptation des normalités qui structurent leur environnement, leur fonctionnement et les relations entre elles et ce même environnement.

6. La résilience

La résilience est un concept transposé dans de nombreux domaines. Dans une première intention, en physique, la résilience traduit l'aptitude d'un corps à résister aux chocs et à reprendre sa structure initiale. Adaptée à la psychologie, elle désigne la capacité d'un individu à surmonter les moments douloureux de l'existence et à se développer, en dépit de l'adversité. Transposée à la sociologie, la définition retenue est proche de celle de la sphère psychologique. Enfin, **du point de vue de l'écologie, la résilience est la capacité d'un écosystème, d'une population ou d'une espèce à persister ou à maintenir son fonctionnement face à une perturbation exogène.**

Ces différentes transpositions dans divers domaines de la connaissance nous permettent de cibler quelques composantes de la résilience :

- L'existence d'une perturbation : chocs, traumatismes, grande pauvreté, maladie grave, « deuil difficile », ... ;
- La résistance à la perturbation ;
- La capacité à surmonter la perturbation ;
- L'objectif de rétablissement ou de maintien du fonctionnement dit « normal », préexistant en amont de la survenue de la perturbation.

La résilience organisationnelle quant à elle n'est pas un état, mais un processus. Cette thématique est un sujet de réflexion relativement jeune, et est apparue au croisement des théories des organisations, de la résilience psychologique, et des principes de la planification stratégique, entre autres choses.

A notre sens, la thématique de la résilience organisationnelle se présente sous la forme que nous jugeons encore « floue ». A contrario, elle a été fortement opérationnalisée les dernières années au travers de la production de différents modèles et outils de mesure. Il convient cependant de noter que nombre de ces modèles et outils sont issus de l'étude de ceux de la résilience psychologique et des collectifs.

Le premier item à identifier est que d'un point de vue organisationnel, il est convenu de différencier la résilience de type 1 et la résilience de type 2. « La résilience de type 1 exprime les aptitudes d'une personne à mobiliser les énergies nécessaires à retrouver un état d'équilibre antérieur au choc dans des limites acceptables ... La résilience de type 2 exprime les aptitudes d'une personne à mobiliser les énergies nécessaires à traverser la crise et à trouver un nouvel équilibre en rupture avec la situation antérieure. » (Teneau & Koninckx, 2010). Nous retrouvons ici une transposition de la résilience psychologique au domaine de l'organisation.

Il est possible dans la littérature de trouver d'autres approches de ces deux types de résilience. La résilience de type 1 serait un processus préparé en amont, alors que la résilience de type 2 serait un processus non préparé et se construisant dans le temps de la crise ou du choc.

Gilles Teneau et Guy Koninckx (2016) définissent la résilience organisationnelle comme étant : « la capacité d'un système (constitué d'individus travaillant dans une organisation) confronté à des événements fragilisants et déstabilisants, voire catastrophiques, de mobiliser ses ressources en vue de rester en lien avec sa finalité et se projeter dans son futur, en privilégiant l'un des trois scénarios possibles : 1) mettre en place les conditions favorables au processus de résilience avant la crise et sans objectif particulier ; 2) maintenir son activité dans des limites acceptables ; 3) se redéployer dans des activités d'une autre nature. ».

Le modèle du choc

Ce modèle s'articule autour de la problématique créée par l'apparition d'une rupture au sein de l'organisation. **Cette rupture génère pour l'organisation et ses membres une perte de sens qui, si n'est rien n'est fait, peut provoquer l'effondrement de celle-ci.** Les membres de l'organisation doivent dès lors modifier leurs représentations afin de reconstruire leur périmètre et modalités d'activité. Le modèle du choc induit également pour les membres de l'organisation, une incertitude sur leur devenir tant d'un point de vue individuel que collectif. La production de cette nouvelle représentation de l'activité pourra s'appuyer soit sur une personne « ressource » (leader, facilitateur), soit via une transformation profonde de l'organisation préexistante et de ces processus internes.

Le modèle CRC (Crise, Résilience, Changement)

Le modèle CRC est modélisateur dans le sens où il intègre tout à la fois la dimension organisationnelle, la dimension individuelle et la temporalité. Il met en parallèle les deux courbes d'évolution de la résilience, en pointant les nuances et différences existantes entre elles. De facto, dans ce modèle, les évolutions des courbes sont partiellement inversées, ce qui se traduirait par le fait qu'il existe une certaine « inertie » de l'individuel par rapport à l'organisationnel. Il est à noter que dans le schème ci-dessous présenté, la courbe individuelle est « bornée » au travers des thématiques « effondrement », « reconstruction », « intégration », alors que la courbe organisationnelle n'est ponctuée que par les « crises » et leur survenue.

Des items peuvent être identifiés sur ce modèle et le relie aux théories de la communication : les notions de « signaux faibles » et de « signaux forts ». In fine, ce qui est marquant dans ce modèle est qu'il considère que, lorsque la courbe organisationnelle faiblit, le système rentre dans « la phase ultime du changement ».

De notre point de vue d'organisateur, nous sommes ici face à un essai « organiciste » de transcrire un moment naturel de l'organisation. (Mazurek, H. (Coord.) (2020) Pratiques basées sur la résilience. AMU, IRD, LED Aix Marseille Université, Institut de Recherche pour le Développement, Laboratoire Population, Environnement, Développement).

Ce modèle se décline en différents « tableaux de bord » :

- Le tableau de bord opérationnel, composé d'une partie portant sur les attitudes et comportements individuels des individus de l'organisation, la seconde traitant de l'organisation fonctionnelle du service considéré par le changement.
- Le tableau de bord tactique, composé d'une partie portant sur les règles de l'organisation, la seconde portant sur les objectifs généraux de l'organisation.
- Le tableau de bord décisionnel, composé d'une partie portant sur la « valeur ajoutée de l'organisation », la seconde traitant de la vision de l'organisation.

Le modèle SRS (Strategic Resiliency Scoring)

Ce modèle est utilisé pour identifier le niveau de résilience d'un individu au sein d'une organisation. Il est structuré autour des trois axes du comportement organisationnel (individu, collectif, organisationnel). Il se compose de 216 questions, réparties selon les sous-niveaux de niveau « Individuel », « Collectif », « Organisationnel », déclinés autour des trois thématiques suivants : remarquer, éprouver et agir.

Le modèle MIRO (Mesure des Indicateurs de Résilience Organisationnelle)

Ce modèle s'appuie lui aussi sur un questionnaire, composé de 81 questions. Il est structuré autour des trois temps du cycle de vie d'une crise : en amont, pendant et après, et porte tout à la fois sur la résilience individuelle et l'identité organisationnelle (autour de ses quatre « piliers » : structure, stratégie, management, culture). Le modèle MIRO vise à identifier et comprendre le niveau de résilience organisationnelle existant.

Le modèle des 6 C

Mathias BAITAN, docteur ès sciences économiques et sociales de l'université de Genève, identifie six conditions (ou zones d'attention) permettant de favoriser la résilience organisationnelle. Ce modèle se veut particulièrement pragmatique. Il est à noter que ces 6 conditions sont réunies sous la thématique de l'adaptation au changement. Ces 6 zones d'attention sont les suivantes :

- **Comprendre.** Les acteurs de l'organisation ont besoins de comprendre pourquoi il convient de changer : le changement doit faire sens. Si la communication et l'information sont importantes dans ce cadre, le contact direct avec les équipes se révèle indispensable.
- **Travailler avec vos experts internes.** Le manager doit s'appuyer sur l'expertise des membres de son équipe, individuellement et collectivement. Les experts sont les plus grands atouts du manager, ce ne sont pas ses concurrents.
- **Savoir que la complexité ne se maîtrise pas.** Accepter que l'environnement impacte directement l'organisation, et s'adapter en conséquence. Ne pas décrire à tout prix chaque processus et prendre en compte que certaines tâches sont dépendantes de l'expertise des collaborateurs.
- **Formaliser, mais pas trop.** Le formalisme est nécessaire, mais dans le cadre de la conduite du changement, il convient de savoir identifier ce qui doit être formalisé, et ce qui peut ne pas l'être.
- **Soutenir les stratégies individuelles.** Le manager doit soutenir les membres de ses équipes dans la recherche de stratégies individuelles, qui enrichissent la stratégie globale, en la rendant plus opérationnelle.
- **Adapter la cadence.** Le manager doit avoir la capacité d'adapter continuellement sa cadence en fonction des différents aléas et de son équipe. Cette adaptation doit être quotidienne et doit s'appuyer tant sur les besoins de l'organisation que sur la capacité d'absorption des équipes et de ses membres.

Les acteurs de la résilience organisationnelle

Il est admis aujourd'hui par de nombreux chercheurs que deux types d'acteurs impactent aujourd'hui fortement le processus de résilience : le tuteur de résilience, et les « toxic handlers ».

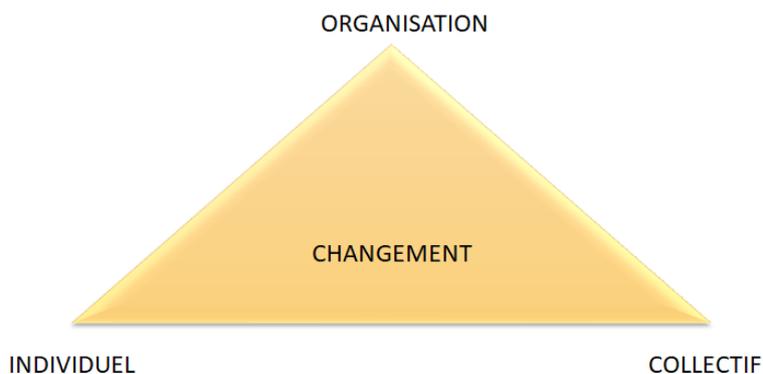
Le tuteur de résilience est une personne qui est reconnue, par la personne confrontée à un choc, comme étant « signifiante », dans le sens de « porteuse de sens ». Il n'est pas systématiquement nécessaire que ce tuteur appartienne à l'organisation désignée, et au-delà, même si l'organisation la désigne, cela ne signifie pas qu'elle sera le tuteur effectif. Dès lors, son identification relève principalement de la personne confrontée au choc.

C'est une personne reconnue signifiante par celui qui traverse une situation traumatisante. Le tuteur peut se trouver dans l'entourage professionnel ou non, émerger au hasard de rencontres, avoir été choisi par la personne confrontée à un choc ou avoir été désignée par l'organisation. Le tuteur désigné n'est pas nécessairement le tuteur effectif. Le caractère signifiant est déterminant.

Les toxic handlers sont des membres des organisations, qui tentent de gérer les souffrances et difficultés engendrées par les turbulences organisationnelles. Leur objectif est que ces perturbations ne prennent pas des proportions telles que l'organisation serait en danger. Ils sont reconnus de fait par leurs collègues, via certains traits de leur caractère : digne de confiance, calme, ne portant pas de jugement, ... Il convient cependant de noter que confrontés à de trop nombreuses perturbations à prendre en charge émotionnellement, les toxic handlers sont de fait des personnes « vulnérables », qu'il convient de protéger.

Les limites de la transposition : la « psychologisation » de la crise

Nous notons que dans de nombreux cas, les modèles structurels proposés s'appuient sur une certaine « psychologisation » de l'organisation. A notre sens, si toute organisation s'appuie sur l'articulation individuel-collectif, cette articulation ne saurait suffire à transcrire l'évolution ou l'involution d'une organisation. Dans notre pratique de consultant, nous nous appuyons pour ce faire sur le modèle ternaire suivant :



Penser le changement organisationnel et, plus particulièrement dans le cadre de ce document, la résilience organisationnelle, doit dès lors intégrer les différents niveaux d'interactions entre les trois composantes du modèle :

- L'interaction existante entre les membres de l'organisation et l'organisation en elle-même. De fait cette dernière est en capacité de fournir à chacun de ses membres un niveau identitaire, car elle est porteuse de sens, de règles, d'objectifs, de culture ..., et que chaque membre de l'organisation enrichit cette dernière par ses apports personnels tel que valeurs, compétences, objectifs individuels, expérience, ...

- L'interaction existante entre les collectifs structurant l'organisation et l'organisation en elle-même. Outre les niveaux précédemment cités, cette dernière fournit aux collectifs un « modèle de fonctionnement », les principes de la communication interne, le modèle décisionnel et sa transposition sous la forme de culture managériale, ...
- L'interaction existante entre niveau individuel et niveau collectif, en ce qui concerne les membres de l'organisation. Cette interaction se structure, pour partie, autour de l'enrichissement/évolution/adaptation du collectif via les apports de l'individuel, et d'autre part autour du soutien qu'apporte le collectif à l'individuel.

Les trois types d'interactions cités ci-dessus ne le sont que dans un sens indicatif, et chacun d'entre eux mériterait la production d'un article spécifique, tant leurs différents aspects sont vastes, complexes, voire parfois ambigus.

7. Le changement

Le changement **est le mouvement permettant le passage d'un état à un autre, dans une certaine temporalité, en réponse à des facteurs internes ou externes, et générant des impacts sur l'objet/sujet individuel et collectif, ainsi que sur son contexte, perçu comme source d'opportunités ou de menaces.**

La conduite et l'accompagnement du changement vise à faciliter l'acceptation, par les acteurs concernés, des changements induits par la mise en œuvre d'un nouveau projet et à **réduire les facteurs de rejet.**

Toute modification dans une organisation, quelle qu'en soit le périmètre et la portée, génère un panel de réactions très diversifiées au niveau de tous les acteurs de cette organisation. De l'espoir à la crainte, de l'enthousiasme à la colère, des sentiments nombreux et parfois opposés s'entrecroisent. Au-delà, pendant la période stricte de changement, un même acteur va expérimenter également des sentiments en constante évolution.

L'expérience nous montre que tous les acteurs, quel que soit leur positionnement au sein d'une ligne hiérarchique, disposent d'un positionnement évolutif vis-à-vis du changement. Conduire le changement va donc impliquer de prendre en compte la totalité de ces acteurs, et d'intervenir de manière différenciée auprès de chacun d'eux.

Outre la dimension strictement individuelle, le changement va également questionner les collectifs de travail. Il est à noter l'importance des jeux d'acteurs individuels sur l'appréciation collective du changement. L'intervention différenciée auprès de chacun des acteurs va permettre d'améliorer l'intervention auprès du collectif de travail.

Conduire et accompagner le changement ne peut se réduire à quelques actions ponctuelles de communication. Ceci consistera à mettre en œuvre un outillage adapté, à combiner communication et information avec l'activation de leviers préalablement identifiés, et à mettre en œuvre une approche participative, au niveau des acteurs et des collectifs de travail.

De manière triviale, la capacité d'absorption des changements par les acteurs de l'organisation est variable, et est généralement dépendante du type de changement rencontré, de son anticipation et de sa préparation. Dès lors, le changement en période de crise, est d'autant plus aisé à mettre en œuvre que la crise aura été anticipée, ou que du moins les principes de la gestion de crise auront été clairement définis et outillés.

En ce qui nous concerne, nous considérons que la conduite du changement est un des outils socle de la résilience organisationnelle. Pour ce faire, outre le fait que la conduite du changement est une compétence qu'il convient de développer auprès des acteurs concernés, nous considérons qu'elle doit être « intégrée » au plus bas niveau, dans toute pratique managériale. **In fine, et de manière triviale, la conduite du changement devrait devenir un « automatisme » de la pratique managériale.** Néanmoins, elle se doit d'être également « maîtrisée », ce qui est quelque peu différent de cette notion « d'automatisation ». Cette double contrainte (une conduite du changement comme mode « naturel » de fonctionnement managériale, et une conduite du changement comme processus maîtrisé, donc réfléchi et analysé) se résout, à notre sens, par la différenciation des rôles du « porteur du changement » et des « acteurs du changement ».

8. Éléments de réflexion sur la thématique

Les quelques éléments indiqués ci-dessous ne prétendent pas à définir un modèle de plus de ce que l'on nomme aujourd'hui la résilience organisationnelle, mais à en éclairer certains points en s'appuyant sur l'expérience de nombreuses missions menées en tant que consultants.

Un premier point de réflexion porte sur le fait que, depuis de nombreuses années, **nous vivons sur un arrière-fond de crises.** Pour exemple, depuis le début du 20^{ème} siècle, nous pouvons identifier une douzaine de crises économiques et financières, à travers le monde. Cet arrière-fond est tellement prégnant qu'il peut donner l'impression que nos sociétés sont « constamment en crise ». En réalité, sous le vocable « crise », de nombreux phénomènes sont amalgamés. Certes, ces phénomènes disposent entre eux de certaines constantes partagées, néanmoins leurs différences sont extrêmement importantes. Pour exemple, traiter d'une crise organisationnelle de type attaque informatique virale ou d'une crise sanitaire globale de type COVID 19, sont deux approches qu'il convient de savoir différencier.

En termes de résilience organisationnelle, il convient dès lors de prendre en compte « les crises » et non « la crise ». Face à ceci, il convient également de prendre en compte qu'il n'existe pas une seule et unique « organisation », mais bien des organisations fortement différenciées entre elles. Prendre en compte une crise au niveau d'une structure de type « familiale » est fort différent du fait de prendre en compte la même crise au niveau d'une structure professionnalisée. Dès lors, la gestion d'une crise ne peut en aucun cas répondre à un scénario générique, mais à un choix stratégique au sein d'un ensemble de scénarii. Une des premières problématiques que nous pouvons relever porte sur ce choix et sur son adéquation avec la réalité de la crise et de l'organisation concernée.

Un deuxième point de réflexion porte sur le positionnement des crises au sein du cycle de vie des organisations. Sur ce point, deux approches peuvent exister. Dans la première approche, les crises sont des moments particuliers auxquels sont confrontées les organisations. L'objectif de celles-ci serait dès lors de « dépasser » la crise, et de revenir à un « fonctionnement normal ». Pour notre part, nous considérons qu'il est utile de penser les crises comme des moments « naturels » des organisations, complètement intégrés dans leur cycle de vie. Un des objectifs des organisations peut être, dès lors, d'utiliser les crises pour faire évoluer leurs structures et leurs processus. C'est au travers de cette seconde approche que la résilience organisationnelle peut être conçue comme un des multiples processus du changement organisationnel.

Un troisième point de réflexion porte sur les dimensions anticipation des crises et préparation des organisations. Rappelons ici qu'anticiper se traduit par « prévoir » et « devancer ». Toutes les crises ne se prêtent pas de manière identique à l'exercice de l'anticipation. Pour reprendre l'exemple d'une crise organisationnelle liée à une attaque virale informatique, dans un contexte global où ce type d'attaque est très fréquent, il semble possible de les anticiper. Néanmoins, il convient de garder à l'esprit que chaque crise (y compris celles issues d'un même type de risque) est spécifique, et intègre des éléments non anticipables, car en constante évolution.

Il est ainsi possible d'anticiper un certain type d'attaque virale informatique dès lors où ce type est connu, identifié. Dans le cas de l'émergence d'une nouvelle forme de virus informatique, l'anticipation est plus complexe, voire impossible. C'est dans ce cadre, que bien plus que l'anticipation, nous considérons qu'un des facteurs majeurs de la résilience organisationnelle est lié au niveau de préparation de l'organisation concernée.

Considérant que la crise est un moment naturel du cycle de vie des organisations, la préparation à sa prise en charge est un processus que nous pensons devoir être totalement intégré dans l'organisation, et ce tant d'un point de vue structurel, managérial et communicationnel. Cette préparation, pour être efficace, doit, à notre sens, être en totale adéquation avec le fonctionnement quotidien de l'organisation. Pour exemple, une organisation qui aura défini une politique de communication interne précise, et outillée, pourra plus aisément déployer le volet « communication de crise ». La préparation des organisations à la gestion des aléas qu'elles rencontrent au cours de leur cycle de vie devrait, dès lors, être intégrée dans leur « culture ».

Un quatrième point de réflexion porte sur les interactions existantes entre gestion des risques et gestion de crise. Une organisation qui aura intégré dans ses processus décisionnels, une dimension « gestion des risques » nous paraît plus à même de gérer la crise avec réactivité, qu'une organisation qui va devoir produire au fil de l'eau son outillage de gestion de crise. La gestion des risques doit permettre également de prendre en compte les « signaux faibles », indicateurs potentiels de l'émergence prochaine d'une crise. Dès lors, nous considérons que la gestion de crise peut être conçue une forme spécifique et adaptée de la gestion des risques, s'appuyant sur des contraintes plus spécifiques de temporalité et de réactivité. La gestion de crise peut, à notre sens, être considérée comme un processus « en attente » de l'organisation, activé lorsque nécessaire et pour une durée adaptée.

Un cinquième point de réflexion porte sur la période « d'entrée en crise » des organisations. C'est lors de cette période que le triptyque structure-management-communication doit être adapté. D'un point de vue structurel le processus de gestion de crise est initié. La structure managériale, quant à elle, est mobilisée et devrait s'appuyer sur la culture managériale interne de l'organisation concernée. La politique de communication interne est déclinée sous la forme de la gestion de la communication de crise. Nous considérons sur ce point que dans le cas où les dispositifs de gestion de crise sont basés sur des principes constants de fonctionnement définis au sein des organisations, l'entrée en crise sera facilitée tant au niveau de l'organisation, des collectifs de travaux que des membres de ces collectifs. Au-delà, la période de gestion de crise, en elle-même, sera également facilitée, avec une mise sous surveillance du modèle structurel retenu et son adaptation nécessaire sera facilitée et plus aisément maîtrisée.

Un sixième et dernier point de réflexion porte sur la « sortie de crise ». Cette sortie de crise doit, à notre sens, être conçue comme un véritable sous-processus, qui se déploie dans la « durée ». Ainsi que nous l'avons indiqué au préalable, nous considérons que la crise est un processus visant à l'émergence d'une nouvelle normalité organisationnelle. Cette émergence et sa traduction sous la forme d'une normalité organisationnelle stabilisée, va se réaliser sur « une certaine durée », nécessaire à l'intégration du changement à tous les niveaux de l'organisation. De même, l'enrichissement des modèles internes de gestion des risques, gestion de crise, gestion de la communication, gestion des changements, managériaux, ... devra être réalisé. **De fait, nous considérons que cet enrichissement est une composante majeure de la nouvelle normalité organisationnelle.**