

Les trajectoires de la résilience organisationnelle dans un contexte de crise

Koninckx Guy

Licencié en Sciences du Travail – Psychologue – Systémicien des Organisations

Human Resources & Change Management Namastis & G.I.R.O.S.

Rue Masbourg, 16 – B -1490 Court-Saint-Etienne - guy.koninckx@skynet.be

Résumé

Les trajectoires de la résilience organisationnelle face aux crises.

Les bouleversements qui agitent une organisation interpellent les individus et les équipes. Ils les rendent hésitants sur la conduite à tenir. Individus et équipes sont en recherche de repères. Ce qui donne du sens devient confus. L'identité individuelle et organisationnelle est bousculée voire déconstruite. La résilience est une porte ouverte à la reconstruction de l'identité. Plusieurs formes de « rebonds » sont possibles : l'effondrement et les « résiliences ». Comprendre le processus de la résilience permet de proposer la mise en place des conditions favorable à la résilience : une manière de s'atteler au futur des organisations.

The organisational resiliencies routes facing crises.

The upheaval agitating an organization questions individuals and teams. It makes them hesitant on the behaviour to be held. People and teams are in search of guidelines. What is meaningful becomes confused. Individual and organizational identities are shaken up or even shattered. Resiliency is a door open to reconstruction of identity. Several forms of "rebounds" are possible: collapsing and « resiliencies ». Understanding the resiliency process enables to offer favourable conditions towards resiliency: a way to get down to the future of organizations.

Mots clés: Résilience – Crise - Identité – Rebond

Key words : Resiliency – Crisis – Identity – Rebound

Introduction

Les organisations évoluent actuellement dans un contexte de bouleversements. Elles traversent des périodes de turbulences, de déséquilibre, de changements incessants non seulement dans la sphère économique mais également dans les différentes sphères de notre système social. Les individus, les équipes, les organisations, sont confrontés à des situations critiques. Un événement inattendu, une situation ou un changement organisationnel peuvent être porteur de déstabilisation ou de menaces non seulement pour l'individu, mais également pour l'organisation. Vécu sur des modes différents, ils peuvent prendre des allures de crise et atteindre l'identité organisationnelle. Les individus et les organisations sont en recherche de repères. Des scénarios de résistance, d'effondrement, de rebonds, de reconstruction se font jour. La résilience met en évidence la capacité intrinsèque des individus et des organisations à retrouver leur état, à donner un nouveau souffle, une conscience collective, un nouvel équilibre. De nouvelles stratégies pour l'action sont à innover dans un environnement basé au cours des dernières décennies sur les garanties. Nous prenons appui sur le concept de résilience pour formuler les ingrédients de nouveaux paradigmes. L'articulation de la crise et de la résilience permet de repérer différentes trajectoires de résilience.

Gilles Teneau et moi-même avons débuté en 2003 des travaux consacrés à la résilience organisationnelle sur base d'une intuition : « nos organisations et leurs équipes allaient dans un futur proche, être confrontées à de sérieuses difficultés » Interpellés par le fonctionnement des organisations et les évolutions de l'économie, il nous a semblé que nous n'étions pas préparés à fonctionner hors de nos systèmes sécuritaires. C'est comme si nous avions été amputés d'une série de capacités pour affronter des situations déstabilisantes. Cet article se base sur les résultats de nos travaux.

Le concept de résilience

Le concept de « résilience » se retrouve dans plusieurs disciplines : en physique, en métallurgie, en informatique, en écologie, en psychologie. En physique, la résilience exprime le rapport de l'énergie cinétique absorbée nécessaire pour provoquer la rupture d'un métal, à la surface de la section brisée. « La résilience, qui s'exprime en joules par cm, caractérise la résistance aux chocs. (...) Capacité à vivre, à se développer, en surmontant les chocs traumatiques, l'adversité. (...) » (Le Petit Robert, édition 2009)

Dans le langage courant, la définition se résume en quelques mots : « la résilience c'est l'art de rebondir ». On remarquera d'emblée l'importance des glissements sémantiques qui se sont opérés lors des passages d'un champ d'application à l'autre. On passe d'une matière inerte et simple à un ensemble complexe, d'une forme d'homéostasie permettant à la matière de retrouver sa forme originelle à un environnement dynamique où un nombre important de forces doit être maintenu dans un équilibre plus ou moins fragile en dehors duquel la structure se rompt ou éclate. Là où la mécanique voit dans la résilience une capacité intrinsèque, on parle à présent de mécanismes d'autorégulation, de « contre - forces » tenues en réserve pour refaire naître l'équilibre brisé. On voit s'opérer un glissement de l'individu à l'espèce, puis à la société. Les limites du paradigme, basé sur l'équilibre pour des systèmes ouverts, apparaissent. L'idée qu'il existe au contraire plusieurs situations possibles implique la possibilité pour un système de se situer loin de l'équilibre sans pour autant s'effondrer.

Boris Cyrulnik, éthologue et psychanalyste a largement contribué à la diffusion de ce concept en psychologie. « Il s'agit d'un processus, d'un ensemble de phénomènes harmonisés où le sujet se faufile dans un contexte affectif, social et culturel. La résilience, c'est l'art de naviguer dans les torrents...¹. Il 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 fatale** ». Quant à S. Vanistendael et J. Lecomte ils définissent la résilience en ces termes : « 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 difficile**, de **traumatismes parfois sévères**. » Ils mettent en évidence le rôle individuel, celui du groupe et de la collectivité. Ils prennent en considération les interactions entre l'individu et l'environnement qui l'entoure. L'organisation peut adopter des attitudes différentes à l'égard d'événements perturbateurs. Vécus sur le mode de la menace, ils véhiculent la perspective d'une déconstruction, vécus sur le mode de l'opportunité ils ouvrent les perspectives d'une création ou d'une reconstruction. L'enjeu se situe sur le plan de la gestion de l'événement déstabilisant.

Deux idées, en se fondant en une seule, ont donné naissance au concept de résilience : d'une part la notion de « coping » qui correspond à l'idée de faire face et de s'ajuster ; d'autre part la notion d'invulnérabilité. Le concept d'invulnérabilité évoque un caractère intrinsèque dont l'individu serait dépositaire. Cette particularité contraste avec l'analyse de Boris Cyrulnik pour qui la résilience s'acquiert et n'est ni définitive ni innée. La littérature québécoise utilise souvent l'expression de « ressorts psychologiques » pour traduire le terme de résilience, la qualité d'une personne qui ne se décourage pas et ne se laisse pas abattre malgré un contexte difficile.

Karl Weick, en étudiant l'effondrement du sens dans les organisations et les structures favorisant la résilience, retient la taille du groupe comme élément important. Dans la mesure où elle permet des échanges et des interactions ininterrompues, la vulnérabilité du groupe confronté aux turbulences diminue. Le processus de restructuration, s'articulant sur les interactions, est tout aussi pertinent que les dispositifs mis en place dans la structure. La structuration favorise le partage et la confrontation régulière du sens ; elle renvoie au rôle, aux règles et aux procédures. Pour lui, la construction du

¹ CYRULNIK Boris, (2001), *Les vilains petits canards*, p. 261, Paris, Ed. Odile Jacob.

sens peut-être plus stable quand elle est simultanément constitutive et destructive, quand elle est capable d'augmenter simultanément l'ignorance et la connaissance.²

Le concept de résilience a trouvé rapidement ses adeptes dans le champ social, économique et comportemental. Son analyse sur le plan organisationnel est moins développée.

Les organisations peuvent aborder les turbulences, les imprévus ainsi que les chocs de différentes façons en fonction des événements et du contexte. Par le biais de la gestion des risques, l'organisation dispose d'une panoplie d'outils et de méthodes pour limiter l'impact d'éventuels événements déstabilisateurs. C'est comme si l'imprévisible se trouvait réduit à une routine avec ses procédures et ses instructions. À côté des processus d'évitement privilégiant la stabilité ou le retour à l'équilibre, il existe d'autres processus plus indiqués pour évoluer vers de nouveaux équilibres ou vers l'innovation. L'évocation ou la référence à une construction d'une tout autre nature (changement d'un autre niveau logique) résulte plutôt d'une bifurcation et s'apparente à une mutation. Il se pourrait que le choc, interne ou externe, soit l'occasion de voir émerger un nouvel ordre, une transformation totale en quelque sorte, une rupture. La résilience peut nous aider dans cette voie. De manière quelque peu paradoxale, c'est comme si la situation devait être suffisamment critique pour que les personnes soient preneuses de changement. Dans cette perspective, la situation peut être perçue comme une alliée, une chance plutôt qu'une menace

La crise

Les contextes de crise

Les définitions du concept de résilience mentionnent l'adversité, des événements déstabilisants, des conditions de vie difficile, le stress, le risque d'une issue fatale, des traumatismes parfois sévères. Force est de constater que les individus et les organisations évoluent dans un contexte de changements incessants parfois majeurs et méconnus. Les circonstances dans lesquelles surgissent des questions de sens sont multiples : les regroupements, les restructurations, les délocalisations, les perspectives économiques, les nouvelles méthodes de travail, les mutations, les changements de tout ordre. Individu et organisation ont besoin de s'appuyer sur un nombre suffisant de permanences véhiculées par les règles, les croyances et les paradigmes. Ceux-ci structurent et évitent d'évoluer dans le doute permanent. Ce qui est constitutif de sens pour l'un ne l'est pas nécessairement pour l'autre et le rapport de l'individu à l'organisation peut différer d'individu à individu. Dans son oeuvre, Karl E. Weick montre que le lien et l'interaction occupe une place prioritaire dans la construction du sens

Immergé dans le quotidien, pris par les faits, l'individu ne dispose pas de recul pour extraire les éléments d'une « collection d'événements ». Il se trouve relié au sein d'une représentation qui, en redonnant de l'ordre, donne du sens ; l'outil de base est le lien.

L'effondrement de sens se manifeste lorsque l'organisation ne parvient pas à maintenir un système d'interaction organisée, maintient les individus dans des comportements d'inertie, ne permet plus aux individus de prévoir des comportements. La construction du sens est une activité continue. Elle implique une tension entre d'une part les processus de reproduction et d'autre part les processus d'innovation et d'émergence. Dans cette optique les événements déstabilisants sont autant de chances de revenir au sens. La menace peut utilement devenir une opportunité pour l'individu et l'organisation. Intrinsèquement, le choc constitue un déclencheur de plusieurs scénarios possibles. « Nous devons porter notre regard sous le désordre apparent des contenus des messages en nous focalisant sur deux aspects : les composants fondamentaux du systèmes et ses interactions

² WEICK Karl., *“L'effondrement du sens dans les organisations: l'accident de Mann Gulch”*, in B. Vidaillet (dir), (2003), *Le Sens de l'action*, (2003), Paris, Ed. Institut Vital Roux Vuibert.

récurrentes »³ Pour la systémique, afin d'éviter la dispersion du système, les rétroactions positives, négatives et évolutives sont nécessaires afin d'éviter que le système, incapable de maintenir son identité, se désagrège. Et G. Donnadiou de rappeler l'émergence possible d'une organisation d'un niveau supérieur basé sur les « erreurs », les « bruits ».⁴

Le concept de crise

Dans la tragédie grecque, la crise est ce moment où, brutalement, éclate tout le passé dont la signification avait échappé aux individus. Dans l'acception chinoise de la notion de crise, elle est représentée par un double idéogramme signifie tout à la fois dangers et opportunités. En situation de crise l'individu se trouve devant une alternative : se replier sur soi et laisser ainsi le danger prendre toute la place ou exploiter sa capacité résiliente pour surmonter la crise et ainsi saisir l'occasion de rebondir. « Dans la médecine hippocratique, le terme clinique de crise désigne l'instant crucial où la maladie touche à son terme, à sa résolution, pour le meilleur ou pour le pire ; [...] La crise est un **paroxysme d'incertitude et d'angoisse où tout est en suspens.**[...] Il y a instauration d'un ordre spécial lié à l'urgence et au péril vital.[...] La pensée médicale du XIX^e siècle ajoute un point de vue nouveau. La crise est **inaugurale**, elle est purement **réactionnelle**, sans intention de guérison. Tout se passe comme si nous utilisions aujourd'hui, simultanément ou alternativement, ces deux concepts élaborés progressivement par la pensée médicale : la crise - guérison et la crise - maladie. »⁵

« Crise » continue d'être employée couramment, au sens plus général de malaise. Les crises procèdent d'un déséquilibre de la structure formelle et fonctionnelle. En situation de crise, on se sent dans une impasse. Les choses ne sont plus comme avant : les repères ont changé. On ne peut pas continuer comme avant : le déséquilibre est avéré. On observe une « atmosphère » de crise. C'est un moment de transition dense qui peut affecter l'identité individuelle et organisationnelle. La crise est-elle l'embryon d'un renouvellement ?

La temporalité de la crise

L'élément initial déstabilisant peut-être constitué par un événement, une situation, un contexte qu'il soit éphémère, répétitif ou continu, inhérent ou externe à l'organisation. Anodin pour certains et déstabilisant pour d'autres, il fait partie de l'environnement. L'accumulation d'événements perturbateurs isolés peut devenir traumatisante. Ce qui est traumatisant pour l'un ne l'est pas pour l'autre hormis les atteintes à l'existence ou les catastrophes naturelles. Quelle que soit l'ampleur nous les considérons comme un terrain favorable au « choc ».

Dans des situations de choc, l'horizon temporel semble se réduire à l'instantané, à l'immédiat, dans l'ici et maintenant. Ce qui déconcerte, c'est que l'objet de l'adaptation n'est pas nécessairement identifié alors que l'urgence exerce une pression. Il y a comme un changement dans le processus de gestion du temps : soit l'organisation, consciente du danger, prépare la venue de la crise ; soit, inconsciente, elle se précipite vers le vide. Cela correspond à la **phase de gestation**, la crise n'est pas encore visible extérieurement, mais certains signaux, dit « signaux faibles », se font sentir. Après un certain temps la crise s'amplifie. C'est la mobilisation générale des individus de l'organisation. Une prise de conscience du danger se fait jour ; les forces de l'organisation se regroupent. Soit l'organisation évoluant dans une position de fermeture : les individus se referment sur eux-mêmes et refusent de voir la réalité qui se profile à l'horizon ; soit l'organisation est ouverte et évolue sur un processus d'élargissement : alors, les individus se regroupent afin de trouver une solution à cette crise. La crise provoque une **manifestation consciente** : il s'agit du sommet de la crise. Chaque individu, chaque partie prenante à l'organisation prend conscience des réalités, et de la crevasse qui sourd. Les individus perdent leurs repères, il n'y a plus de barrières auxquelles

³ BERIOT Dominique, (2006), *Manager par l'approche systémique*, p. 67, Paris, Ed.d'Organisation.

⁴ DONNADIEU Gérard, (1997), *Manager avec le social*, p. 18, Rueil-Malmaison, Ed. Liaisons.

⁵ BOLZINGER André,(1982), *Le concept clinique de crise*, p.475-480, Bulletin de psychologie, Tome XXXV, n°355.

s'accrocher, l'identité de l'organisation est en déconstruction. Passé cette étape, si rien n'a été entrepris, la crise naissante entamera son travail de destruction, et les individus comme l'organisation seront déconstruits par cette violence passagère. La ligne du temps permet d'observer la façon dont évolue l'intensité de la crise, la perception du sens, l'identité ainsi que la résilience face au choc. Des signes de perte ou de déconstruction de sens peuvent apparaître. Il en résulte un travail de reconstruction de sens pour la période d'après crise. L'identité suit un parcours similaire. Il y a un avant et un après crise, un entre deux (Sibony , 1903). Si l'organisation a pu mettre en place des stratégies adéquates, une **phase de régulation** de la crise pourra être envisagée. Une maîtrise de la crise s'amorce, et un rebond devient possible. Les conditions de mise en place de la résilience peuvent varier selon l'étape dans ce cycle de vie de la crise. La crise et l'après crise permettent d'observer les scénarios d'effondrement, de régression, de résilience de type un et deux.

Les trajectoires et mise en œuvre des conditions de résilience

Les trajectoires

Ce qui fait « la crise », c'est le choc, la tension, la confusion et le caractère de surprise. Bien souvent, ce sont les éléments externes qui sont pris en considération et on fait ainsi l'économie de la partie immergée de l'iceberg où agissent depuis un certain temps des signaux faibles, des symptômes. Ils doivent faire l'objet d'une écoute anticipative dans le but de construire une stratégie, et de réduire l'incertitude. Elle fait l'objet de différents processus de veille en organisation. C'est ce qui fait dire à Philippe Cahen à propos des signaux faibles que présents dans l'air il s'agit de compléter la veille par de l'éveil, de contraster avec les logiques d'entreprise et de sortir de toute routine.

Force est de constater que, généralement, les tensions émotionnelles jouent un rôle déterminant pendant cette période et influencent la représentation de la réalité. La tension, considérée la plupart du temps comme source de stress et d'angoisse, bref comme un ensemble d'émotions négatives, pourrait être considérée comme une énergie permettant l'éclosion d'une identité différente porteuse de perspectives nouvelles. Peter Senge parle de « tension créatrice »⁶. La capacité à rebondir est portée par certains individus, appelés « toxic handlers » (Frost,2003). Ceux-ci prennent sur eux les « souffrances » des collaborateurs de l'organisation et participent à la mise en place de la résilience.⁷

Différentes trajectoires sont identifiées au départ de la crise vecteur de choc et de déstabilisation pour les individus et les équipes. L'équilibre et les repères sont recherchés. Un rapprochement est à effectuer avec l'individu ou l'équipe concernée par un changement organisationnel. Le comportement de protection se traduit soit par une résistance négative soit par une résistance positive.

La résistance négative peut mener soit à des comportements d'évitement soit à des formes d'éclatement ou d'effondrement. Les comportements d'évitement peuvent se manifester par des attitudes de repli ou de régression. Ce sont des comportements antérieurs au choc qui contrastent et s'écartent des limites acceptées.

La résistance positive permet de rebondir favorablement. Dans ce cas, les individus et les équipes échappent à la déstabilisation par un ajustement de l'identité organisationnelle. C'est grâce à leur

⁶ SENGE Peter, (1990), *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*, p. 139-144, New York, Doubleday.

⁷ TENEAU Gilles & KONINCKX Guy, (2010), *La résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences*, p. 171-176, Bruxelles, Ed De Boeck.

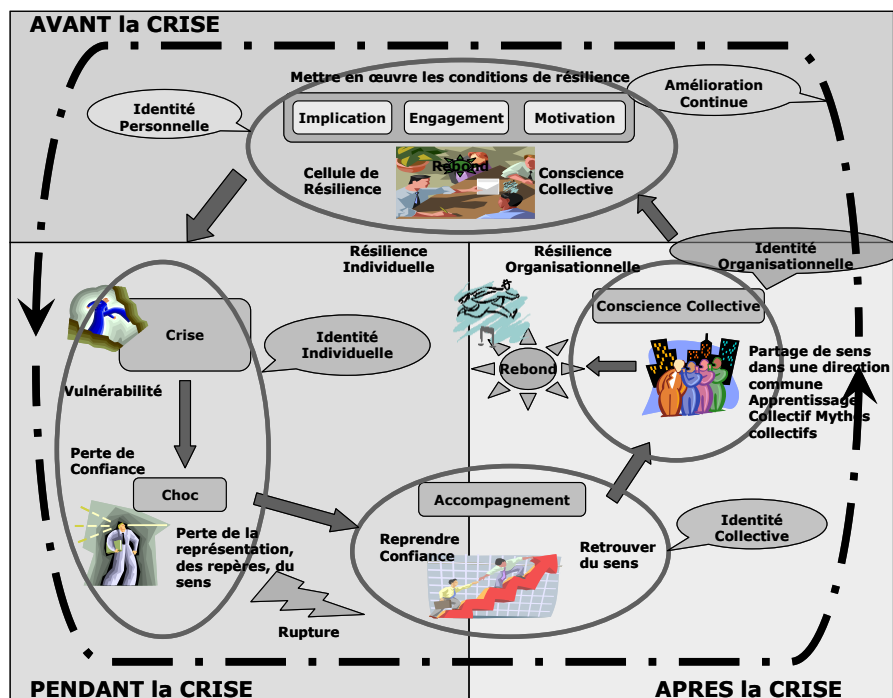
capacité de résilience de type 1 qu'ils disposent des aptitudes pour mobiliser leurs ressources en vue de retrouver un état d'équilibre antérieur au choc et ce, dans des limites acceptables. Les individus et les équipes confrontés à cette situation ont également la possibilité de rebondir par une transformation de l'identité organisationnelle. En rupture avec la situation antérieure, la capacité à mobiliser les ressources nécessaires pour traverser les turbulences de la situation et pour trouver un nouvel équilibre en rupture avec la situation antérieure relève de la résilience de type 2.

La résilience, en tant que la capacité des individus ou des groupes à vivre et à se développer en surmontant les événements traumatiques, constitue une partie du changement.

Les trajectoires de résilience ne s'effectuent pas de manière isolée, en vase clos ; elles s'inscrivent dans un contexte organisationnel. Celui-ci peut, à des degrés divers, développer des conditions favorables de résilience. La structure, le management et la stratégie y contribuent.

La mise en œuvre des conditions de résilience

Nous avons distingué l' « avant-crise » ; le « pendant la crise » ; « l'après-crise » (Kaes, 1979). Pendant l'avant-crise, lorsque le choc de la crise ne se fait pas encore sentir une cellule de résilience mettra en place les conditions de résilience. Il est possible de travailler sur la composante comportementale (la motivation, l'engagement, l'implication). Ce triptyque sera utile pour mettre en place une conscience collective, développer une création de sens, un partage commun (Weick, 1995). Dans la phase de « pendant la crise », le choc rend les individus et les équipes vulnérables. Il y a une perte de représentation, des repères, du sens. La rupture des identités opère ; nous parlons de crise d'identité (Larçon, Reitter, 1979). Dans la mesure où cette perturbation se poursuit, le chaos risque de s'installer. La perte d'identité devient collective ; elle peut se transmettre à toute l'organisation et aboutir à une perte d'identité organisationnelle. A partir du moment où rien n'est entrepris, c'est l'écrasement, l'effondrement de l'organisation. Il devient important de mettre en place un accompagnement afin de redonner confiance aux équipes, de les aider à retrouver du sens, et de créer une conscience collective. Elle relève d'un partage collectif du sens dans une direction commune. A partir de ce moment l'identité organisationnelle peut se rétablir. Au cours de la dernière étape, l'« après-crise » l'organisation repartira dans une nouvelle direction : le rebond. Les individus retrouveront leurs repères, redonneront du sens et du lien à la structure, à la stratégie et au management de l'organisation.



La mise en œuvre des conditions de résilience

Conclusions

De longue date, la résilience est inscrite dans l'histoire des humains et des sociétés. Les situations éprouvantes et difficiles font partie des parcours individuels et des collectivités. A fortiori dans un environnement où les garanties sont de moins en moins garanties et des situations de choc et de rupture font de plus en plus partie de notre environnement personnel et professionnel. Un même événement peut être vécu sur des modes différents ; il nous importe de donner formes à d'autres comportements, d'autres voies. La résilience opère comme un retro-projecteur des identités individuelle, organisationnelle et collective.

Il est essentiel de prendre en considération la résilience comme une capacité, une ressource à gérer durablement. Les individus en sont les dépositaires même si elle n'est jamais acquise. L'organisation n'est pas résiliente, elle peut créer des conditions favorables au développement de la résilience, une manière de contribuer à une gouvernance efficace. La résilience donne accès à un nouveau regard sur les comportements organisationnels. Les apports des trajectoires de résilience invitent à une relecture des gestions de changement.

Aborder la résilience organisationnelle c'est évoluer à la croisée de nombreux liens et redonner du sens aux valeurs éthiques de l'entreprise. (Teneau, Koninckx, 2007)

Bibliographie

- BANDURA A, (2003), *Auto-efficacité : sentiment d'efficacité personnelle*, Bruxelles, Paris, De Boeck.
- DUTTON J.E., FROST P.J., WORLINE M.C., LILIUS J.M. & KANOV, January, (2002), « *Leading in times of trauma* », pp. 54-61, Harvard Business Review.
- FROST P.J., (2003), *Toxic emotions at work*, Cambridge, Harvard Business School Press.
- LAGADEC P., (1993) *Apprendre à gérer les crises : société vulnérable, individus responsables*, Paris, Éditions d'Organisation.
- LARCON P.-R. & REITTER R., (1979), *Structures de pouvoir et identité de l'organisation*, Nathan,
- SIBONY D., (1991), *Entre-deux, l'origine en partage*, Paris, Seuil.
- SHRIVASTAVA P., (1993), « *Crisis theory and practice* », Industrial and environmental crisis quarterly, n° 7.
- TENEAU G., (2006), *La résistance au changement, perspective sociocognitive*, Paris, l'Harmattan,
- TENEAU G & KONINCKX G, (2010), *La résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences*, Bruxelles, Ed De Boeck.
- TENEAU G.,(juin 2009), « *Le toxic handler, empathie au travail* », p. 30-33, Business Digest.
- TENEAU G. & KONINCKX G., (2007), « *Éthique et résilience* », in MADDOZ J.-P., *Éthique d'entreprise : 100 questions*, AFNOR.
- WEICK K., (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage publications, Foundations for organizational science.