

ST-AIMS 09 : Étudier la fiabilité et la résilience organisationnelles : enjeux et développements sur la performance

Responsables

Geoffrey Leuridan, IMT Atlantique, LEMNA
geoffrey.leuridan@imt-atlantique.fr

Camille de Bovis, IAE Lyon
camille.de-bovis@univ-lyon3.fr

Jérémy Eydieux, INP Grenoble
jeremy.eydieux@grenoble-inp.fr

Benoît Journée, IAE Nantes, LEMNA
benoit.journe@univ-nantes.fr

Mots-clés : fiabilité ; résilience ; gouvernance des risques ; environnement extrême ; performance ; sociomatérialité

Appel à communication

Certaines organisations sont confrontées à des contraintes internes et environnementales qui mettent en péril la finalité même de ces organisations, voire même conduisant à des catastrophes : crash aérien, incident/accident nucléaire, pollution massive, etc.

La littérature en management souligne que ces organisations doivent être capables de maintenir un haut niveau de fonctionnement, quelques soient les rythmes, la complexité, et l'inattendu auxquels elles font face, et ce en dépit des perturbations (Bigley & Roberts, 2001; La Porte & Consolini, 1991; Roberts, 1990; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999). Pour assurer ce niveau de fonctionnement, ces organisations - dites « organisations hautement fiables » (HRO – High Reliability Organizations) - doivent développer leur capacité de résilience.

Les différentes définitions de la résilience organisationnelle varient autour de deux dimensions (Boin & van Eeten, 2013) : certaines définitions se focalisent sur la résilience comme la capacité à recouvrer un état précédent à une crise, tandis que d'autres définitions intègrent dans la résilience la capacité à sortir plus fort d'une crise, au travers d'un apprentissage et de transformations organisationnelles (van der Vegt, Essens, Wahlstrom, & George, 2015).

Si l'enjeu de fiabilité et de résilience organisationnelles est important – voire représente l'essence même de ces organisations –, il n'en est pas pour autant déconnecté d'autres contraintes et objectifs de l'organisation. Fiabilité et résilience sont donc une composante de la performance des organisations, au même titre que l'atteinte de résultats d'exploitation précis ou la recherche d'une meilleure efficacité productive. Dans cette perspective, la fiabilité n'est donc pas à opposer à la performance et peut être intégrée comme une des dimensions de la performance des organisations (Hollnagel, Journée, & Laroche, 2009).

Fiabilité, résilience et tensions sur la performance des organisations : enjeux théoriques

Le développement de la littérature sur la fiabilité et la résilience organisationnelles a permis de sortir des terrains traditionnellement étudiés (aviation, aéronautique navale, nucléaire) en étudiant de nouveaux terrains empiriques : chemin de fer (Roth, Multer, & Raslear, 2006), service d'incendie (Colquitt, LePine, Zapata, & Wild, 2011), médecine (de Bovis-Vlahovic, Baret, & Yalenios, 2014; Madsen, Desai, Roberts, & Wong, 2006), opéra (de Bovis & Hussler, 2017,

2018) en sont quelques exemples. De nouveaux secteurs, et de nouvelles organisations, étudiés permettent de comparer leurs spécificités de terrains et leurs traits communs. Ce faisant, certaines visées peuvent être théoriques - par exemple comparer une équipe de policier d'élite avec une équipe de tournage de film (Bechky & Okhuysen, 2011) - ou managériales à l'usage des praticiens - par exemple proposer une comparaison entre le fonctionnement d'un pont d'envol de porte-avions avec le fonctionnement d'une équipe médicale (Leuridan & al., 2016).

La comparaison entre les spécificités des terrains amène à se questionner sur la transférabilité des résultats à des organisations plus classiques (Hällgren, Rouleau, & de Rond, 2018). À l'inverse, les contraintes subies par les organisations plus classiques - telles que la recherche de rentabilité financière, l'efficacité des ressources utilisées, l'évaluation d'une performance à court terme, etc. - peuvent impacter le maintien de la fiabilité et la garantie d'une sûreté de fonctionnement. L'une des idées-forces du premier écrit sur les HROs (Rochlin, La Porte, & Roberts, 1987) soutient que ces organisations nécessitent un confort financier. Ainsi, il nous paraît opportun de tisser des liens entre objets de recherche autour de la fiabilité et de la résilience et une littérature qui peut parfois sembler fragmentée. Cinq axes nous semblent intéressants à explorer :

– Comment les ressources sont-elles déterminées, utilisées et négociées pour construire la résilience ?

Longtemps considéré comme supplantant les autres objectifs de l'organisation (Bigley & Roberts, 2001), le maintien de la fiabilité se révèle plus complexe dans les faits. Les différentes dimensions de la performance peuvent s'opposer, où l'impératif de fiabilité est mis en tension avec la rationalisation des coûts. L'enjeu de fiabilité n'efface donc pas le coût de mise en œuvre et interroge l'utilisation et la justification des moyens pour assurer cette fiabilité et cette résilience. Par exemple, la négociation d'un « slack » pour faire face aux situations extrêmes (Leuridan & Demil, 2017) implique un rôle actif des acteurs dans l'allocation des ressources, et n'est pas sans rappeler l'importance de l'orchestration des ressources pour créer un avantage concurrentiel (Sirmon, Hitt, Ireland, & Gilbert, 2011).

– Quels sont les apports du tournant processuel et pratique aux recherches sur la résilience ? En quoi ce tournant se démarque-t-il des autres approches de la fiabilité et de la résilience ?

Depuis les travaux historiques sur les HROs dans une perspective processuelle (Weick et al., 1999), un nombre croissant de recherches invite à ouvrir la boîte noire des organisations, en adoptant une approche plus « micro » de ce qui s'y déroule (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007). Il s'agit alors de comprendre comment les pratiques se déploient en situation pour une compréhension plus fine des phénomènes tels que : 1) le travail de coordination (Bouty & Drucker-Godard, 2019) ; 2) le rôle des technologies (Schakel, van Fenema, & Faraj, 2016) ; 3) ou les « savoirs-en-actions » (*knowing*) (Grosjean, 2013; Nicolini, 2011). Ces travaux permettent également de révéler les activités informelles (Barton & Sutcliffe, 2009) ou interstitielles (Eydieux, Journée, & Tillement, 2016).

– En quoi l'étude des frontières organisationnelles refaçonne-t-elle notre compréhension de la résilience ?

Questionner la fiabilité et la résilience des organisations amène à réfléchir aux limites dans lesquelles cet impératif s'impose. Au-delà d'une vision statique, délimitant deux ensembles, la frontière organisationnelle peut être considérée comme un processus organisant de délimitations sans cesse reconstruites et où circulent acteurs, informations, connaissances et ressources (Dumez & Jeunemaitre, 2010). Cette frontière peut également se matérialiser au

travers d'objets-frontières (Star, 2010), comme le planning (Journé & Tillement, 2016b). Évoluer dans des environnements extrêmes amène les organisations à revoir leurs propres frontières, voire même à organiser des porosités pour conserver leur capacité d'action (de Bovis & Monier, à paraître). Enfin, les modifications structurelles des organisations questionnent le risque de désapprentissage organisationnel (de Holan & Phillips, 2004) et des pertes de compétences associées (Garcias, Dalmaso, & Depeyre, 2015).

– La nature de la résilience change-t-elle en fonction des temporalités dans lesquelles sont engagés les acteurs ?

Parler de fiabilité et de résilience, c'est envisager une temporalité qui se pose en secondes (Weick & Sutcliffe, 2007) mais aussi en années (Hollnagel et al., 2009), selon que l'on s'intéresse à la sûreté « en action », ou à l'ingénierie de la sûreté. Entre processus en action et processus de plus long terme, l'articulation des temporalités reste encore sous-représentée dans la littérature. Les travaux sur les espaces de discussion (Detchessahar, 2003; Rocha, Mollo, & Daniellou, 2015), les risques de silence organisationnel, ou, à l'inverse, de cacophonie (Detchessahar, Gentil, Grevin, & Journée, 2017) ouvrent de nouvelles perspectives dans la compréhension de cette articulation des temps. Par ailleurs, les tensions entre court et long termes questionnent la faisabilité d'une performance industrielle sûre (Journé & Tillement, 2016a) – par exemple, la capacité pour les acteurs à articuler le temps court de la réalisation de l'activité avec le temps long de l'apprentissage (Leuridan & Tillement, à paraître).

– En quoi la sociomatérialité aide-t-elle à comprendre la résilience et la fiabilité ?

Les recherches sur les HROs sont allées de pair avec des recherches sur la sociomatérialité. Un écrit précurseur à ce sujet est le chapitre de Weick (1990), où celui-ci montre que les nouvelles technologies posent des difficultés à la construction du sens. Le livre de Perrow (1984) développe l'idée que la complexité, et le couplage fort des systèmes techniques, font que les accidents devraient s'y produire couramment. Bien comprendre les technologies est donc un facteur de résilience, en témoigne la « déférence à l'expertise » (Weick & Sutcliffe, 2007), déjà en germe dans leurs travaux précédents, et évoqués plus récemment dans les travaux en communication organisationnelle (Bencherki, 2016; Cooren & Bencherki, 2010). Pour autant, nombre de questions autour des liens entre résilience et sociomatérialité restent encore en suspens, par exemple : dans quelle mesure les approches focalisées sur la sociomatérialité aident-elles à mieux comprendre la fiabilité organisationnelle et la résilience ? Qu'est-ce que ces approches soulignent d'original ? Quels en sont les angles morts ?

Types de contributions attendues :

La ST-AIMS interroge la fiabilité et la résilience au regard des autres dimensions de la performance des organisations. L'objectif de cette session thématique est de proposer un lieu d'échange autour de la tension entre ces dimensions pour, ainsi, construire et renforcer les synergies susceptibles d'exister entre les champs du management autour des concepts de fiabilité et de résilience.

Cette ST-AIMS est donc à l'intersection de plusieurs courants de recherche : management stratégique (approche par les ressources, gouvernance, coopération interorganisationnelle), théorie des organisations (contingence, frontières organisationnelles, organisations temporaires), ressources humaines (apprentissage, coordination, gestion des compétences) ou encore système d'information (communication, IT).

La ST-AIMS vise à accueillir des travaux apportant des contributions à la fois théoriques, empiriques et méthodologiques.

Afin de spécifier les cinq axes exposés précédemment, nous proposons ci-dessous quelques thématiques autour desquelles les contributions pourront porter :

- Orchestration des ressources
- Process et practice studies
- Gouvernance des risques
- Compétence et perte de compétences
- Perspective temporelle
- Sociomatérialité : outils, acteurs, technologies
- Frontières organisationnelles et objets-frontières
- Enjeux méthodologiques et épistémologiques de l'étude de la fiabilité et de la résilience organisationnelles

Cette liste de thématiques ne se veut pas exhaustive, et les participants sont invités à étudier d'autres questions autour des concepts de fiabilité et de résilience organisationnelles.

Références :

- Barton, M. A., & Sutcliffe, K. M. (2009). Overcoming dysfunctional momentum: Organizational safety as a social achievement. *Human Relations*, 62(9), 1327–1356.
- Bechky, B. A., & Okhuysen, G. A. (2011). Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises. *Academy of Management Journal*, 54(2), 239–261.
- Bencherki, N. (2016). How things make things do things with words, or how to pay attention to what things have to say. *Communication Research and Practice*, 2(3), 272–289.
- Bigley, G. A., & Roberts, K. H. (2001). The incident command system: High-reliability Organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1281–1299.
- Boin, A., & van Eeten, M. J. G. (2013). The Resilient Organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445.
- Bouty, I., & Drucker-Godard, C. (2019). Managerial work and coordination: A practice-based approach onboard a racing sailboat. *Human Relations*, 72(3), 565–587.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Zapata, C. P., & Wild, R. E. (2011). Trust in Typical and High-Reliability Contexts: Building and Reacting to Trust among Firefighters. *Academy of Management Journal*, 54(5), 999–1015.
- Cooren, F., & Bencherki, N. (2010). How things do things with words: Ventriloquism, passion and technology. *Encyclopaideia*, XIV(28), 35–61.
- de Bovis, C., & Hussler, C. (2017). *Hunting the phantom of the Opera: How to use an integrative yet evolving tool to ensure highly reliable lyric performances?* Presented at the Conference on Arts and Cultural Management (AIMAC), Beijing (Chine).
- de Bovis, C., & Hussler, C. (2018). *Slack-lining at the Opera: How to use a co-created codified tool to strengthen resilience in lyric performances?* Presented at the Latin American and European Organization Studies (LAEMOS), Buenos Aires (Argentine).
- de Bovis, C., & Monier, H. (à paraître). Collective Emotional Regulations for Resilience: The Case of High Reliability Organizations. In R. Pinheiro, M. L. Frogotto, & M. Young, *Towards resilient Organizations and Societies: A cross-sectorial and multi-disciplinary perspective* (Palgrave Ed.).
- de Bovis-Vlahovic, C., Baret, C., & Yalenios, J. (2014). The contributions of the concept of 'high reliability organisation' to the improvement of safety and quality in French paediatric acute care services. *Journal de Gestion et d'économie Médicales*, 32(5), 333–352.

- de Holan, P. M., & Phillips, N. (2004). Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. *Management Science*, 50(11), 1603–1613.
- Detchessahar, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle. *Revue française de gestion*, 29(142), 65–84.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Journé, B. (2017). Entre cacophonie et silence organisationnel, concevoir le dialogue sur le travail. Le cas de projets de maintenance dans une industrie à risque. *Gérer et Comprendre, Annales Des Mines*, 33–45.
- Dumez, H., & Jeunemaitre, A. (2010). The management of organizational boundaries: A case study. *M@n@gement*, 13(3), 152–171.
- Eydieux, J., Journé, B., & Tillement, S. (2016). La fiabilité organisationnelle au prisme des activités interstitielles. *Gérer et Comprendre, Annales Des Mines*, 4(126), 15–27.
- Garcias, F., Dalmasso, C., & Depeyre, C. (2015). «Can't remember what I forgot»: *Connaissance des capacités en situation d'oubli organisationnel*. Presented at the XXVe conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Paris (France).
- Grosjean, S. (2013). Interagir pour savoir et s'organiser: Une analyse des «savoirs-en-action» produits lors de réunions. *Sciences de La Société*, (88), 58–81.
- Hällgren, M., Rouleau, L., & de Rond, M. (2018). A Matter of Life or Death: How Extreme Context Research Matters for Management and Organization Studies. *Academy of Management Annals*, 12(1), 111–153.
- Hollnagel, E., Journé, B., & Laroche, H. (2009). La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *M@n@gement*, 12(4), 224–229.
- Journé, B., & Tillement, S. (2016a). La gestion de la sûreté dans le nucléaire. In F. Meyssonier & F. Rowe, *Organisation, information et performance* (pp. 175–185).
- Journé, B., & Tillement, S. (2016b). La résilience à l'épreuve des frontières. *Le Libellio d'Aegis*, 12(3), 7–13.
- La Porte, T. R., & Consolini, P. (1991). Working in practice but not in theory: Theoretical challenges of 'High Reliability Organizations'. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1(1), 19–47.
- Leuridan, G., & al. (2016). *Unité de déchocage et porte-avions nucléaire: Des organisations similaires*. Presented at the Congrès annuel de la Société Française d'Anesthésie et de Réanimation (SFAR), Paris (France).
- Leuridan, G., & Demil, B. (2017). *Maintenir la fiabilité en situation extrême: Une approche dynamique du slack organisationnel*. Presented at the XXVIe conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Lyon (France).
- Leuridan, G., & Tillement, S. (à paraître). Contracting and safety: Lessons from observing an outsourcing process "in the making." In J. Hayes & S. Tillement, *Organizing for Safety: Contractual relationships in engineering projects and operations*. Springer International Publishing.
- Madsen, P., Desai, V., Roberts, K. H., & Wong, D. (2006). Mitigating Hazards Through Continuing Design: The Birth and Evolution of a Pediatric Intensive Care Unit. *Organization Science*, 17(2), 239–248.
- Nicolini, D. (2011). Practice as the site of knowing: Insights from the field of telemedicine. *Organization Science*, 22(3), 602–620.
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents: Living with high risk systems*. New York: Basic Books.

- Roberts, K. H. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization Science*, 1(2), 160–176.
- Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2015). Work debate spaces: A tool for developing a participatory safety management. *Applied Ergonomics*, 46, 107–114.
- Rochlin, G. I., La Porte, T. R., & Roberts, K. H. (1987). The self-designing high-reliability organization: Aircraft carrier flight operations at sea. *Naval War College Review*, 40(4), 76–90.
- Roth, E. M., Multer, J., & Raslear, T. (2006). Shared Situation Awareness as a Contributor to High Reliability Performance in Railroad Operations. *Organization Studies*, 27(7), 967–987.
- Schakel, J.-K., van Fenema, P. C., & Faraj, S. (2016). Shots fired! Switching between practices in police work. *Organization Science*, 27(2), 391–410.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412.
- Star, S. L. (2010). This is not a boundary object: Reflections on the origin of a concept. *Science, Technology, & Human Values*, 35(5), 601–617.
- van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlstrom, M., & George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971–980.
- Weick, K. E. (1990). Technology as equivoque: Sensemaking in new technologies. In P. S. Goodman & L. S. Sproull, *Technology and organizations*. (pp. 1–44). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an Age of Uncertainty*. Edition Jossey-Bass Inc.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. In R. S. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 81–123). Stanford: Jai Press.