



Jean Pariès

Directeur scientifique Icsi-Foncsi

Gestion des risques & Covid 19 : la résilience organisationnelle

Qu'est-ce que la résilience quand on parle de sécurité industrielle ? Quels mécanismes de résilience organisationnelle ? Quels leviers actionner ?
Témoignage de Jean Pariès, directeur scientifique Icsi-Foncsi. Ce témoignage est issu du webinaire de l'icsi du 8 avril 2021.

Qu'est-ce que la résilience quand on parle de sécurité industrielle ?

Boris Cyrulnik, psychanalyste et neuropsychiatre, a popularisé avec talent l'une des nombreuses applications du **concept de résilience** dans les domaines de la psychologie et des neurosciences. La résilience y désigne la capacité à vivre, à réussir, à se développer en dépit de l'adversité, à se reconstruire après un traumatisme. Dans cette approche, **le sens que les individus sont capables de donner à ce qui leur arrive est fondamental pour surmonter les traumatismes**, tout comme le fait de partager avec les autres ou de nouer des liens sociaux.

Le mot résilience a beaucoup d'autres emplois. Il est appliqué à des organisations, à la société tout entière et il est très utilisé dans le cadre la crise de la Covid-19. L'usage le plus proche de

celui qui nous intéresse aujourd'hui est sans doute **celui des sciences de l'écologie, des écosystèmes**. Le modèle ultime en est le vivant, l'évolution darwinienne. La résilience, ici, c'est tout simplement **la capacité à survivre** malgré les changements, par exemple de climat, malgré les grands chocs qui provoquent jusqu'à l'extinction massive des espèces.

Les ressorts de cette résilience sont complexes, mais on peut s'en inspirer pour comprendre comment, au niveau d'une entreprise, les chocs, les déstabilisations et les ruptures majeures peuvent être mieux comprises et dépassées.

Quels sont les mécanismes de la résilience organisationnelle ?

Je vais garder ma métaphore des systèmes vivants. Il y a d'abord cette idée que la vie - et donc la résilience - est **une reproduction en évolution permanente**. Ce qui n'évolue pas disparaît. Et la notion d'évolution articule deux idées fortes et partiellement contradictoires :

1. La première est celle de **mémoire, d'identité, d'invariance**. Il n'y a pas de survie, d'évolution possible sans la conservation d'un certain ordre, le maintien d'une certaine organisation. L'identité, la

conscience d'appartenir à une organisation particulière est de ce fait une condition forte de résilience.

2. La deuxième idée, c'est au contraire celle **du changement**. Il n'y a pas de résilience sans diversification, sans erreur de répllication. On en parle beaucoup en cette période de pandémie avec les variants du virus, qui font sa force et fragilisent encore plus nos défenses. Mais les vaccins sont aussi un très bel exemple : le succès historique de la production de vaccins tient énormément à la diversité des tentatives qui ont été faites à travers le monde. Une organisation résiliente génère donc en permanence des variantes. Elle est innovante, adaptative parce qu'innovante.

Il y a ensuite **l'idée de stress et de compensation**. Les organisations sont en permanence soumises à des exigences fortes pour survivre. Et c'est là que nous allons rejoindre les questions de sécurité.

Les organisations sont sous tension pour survivre - et elles le sont à toutes les échelles, de l'opérateur jusqu'au comité exécutif - et en même temps soumises à des aléas permanents. Mais elles **compensent, absorbent en permanence ces perturbations**. De fait, les perturbations et leurs effets ne se voient

pas dans leurs indicateurs de performance. Et c'est là un gros problème pour la gestion de la sécurité : cette compensation permanente à des limites. Il peut y avoir un moment où on atteint **la saturation des mécanismes de compensation**. Il y a alors **décompensation**, effondrement. Et c'est là que l'on peut avoir des accidents.

Or pour les organisations comme pour les individus, les facteurs de stress sont cumulatifs. Plus on fonctionne en limite de ses capacités, moins on a de marges, plus le stress augmente, et moins on peut absorber les perturbations. **Une organisation résiliente garde des marges**, des réserves, des stocks, des redondances apparemment inutiles. Elle a de la graisse sur les muscles. Elle s'interdit les optimisations totales.

Existe-t-il des signaux faibles avant la crise, avant la décompensation ?

Oui, en général il en existe. Par contre les organisations sont assez démunies dans l'exploitation ou la génération de ces signaux. Il faut absolument **créer des détecteurs de la petite turbulence qui précède le grand décrochage**. On l'a vu, cette turbulence n'est pas lisible dans les indicateurs de performance. Et il n'y a pas de réponse générique : ça dépend totalement du métier, de l'activité, de l'organisation, du contexte. Mais c'est un objectif essentiel si on est soucieux de la résilience.

Quels leviers peuvent être actionnés pour améliorer la résilience organisationnelle ?

Il y a des leviers plus accessibles que d'autres :

- Générer du lien social, du sens partagé et développer la fierté d'appartenance à l'entreprise
- Favoriser la diversité
- Créer et piloter des marges
- Analyser les activités et les compensations qui se font
- Avoir des impératifs de lenteur (des limitations de vitesse) ou même des impératifs d'arrêt.

Le plus difficile sans doute est

l'acceptation des dimensions de la résilience qui relèvent de la sous-optimisation volontaire. Cela s'oppose à la recherche d'un fonctionnement le plus optimisé et efficace possible, du zéro stock, du « just in time » que l'on peut parfois voir dans les entreprises. Quand c'est cela que l'on fait, on est anti-résilient. On construit un système extrêmement efficace, fiable et sûr dans son domaine de conception, mais qui ne résistera pas **aux aléas qui génèrent des excursions en dehors de ce domaine**. Il est fondamental de **reconnaître les limites de nos anticipations**, prévisions, modélisations, cartographies des risques et algorithmes. Il faut maintenir ou introduire des principes de précaution dans notre gestion des risques et se poser la question de ce qui se passe **en dehors des limites du domaine de conception**. Car même très rares, les excursions en dehors de ces limites sont souvent totalement catastrophiques.

Tous ces leviers permettent de maintenir **les capacités d'absorption des aléas**. Mais ce n'est pas évident car cela va à l'encontre des logiques fondamentales de compétition, d'optimisation à court terme, sur lesquelles s'est construite la civilisation occidentale depuis la révolution néolithique !

Quelle ouverture pour l'avenir de la maîtrise des risques ?

L'un des grands défis de l'avenir est celui de **l'articulation de ce qu'on appelle l'intelligence artificielle avec l'intelligence humaine** dans le pilotage et le contrôle de nos sociétés. Puisqu'on est partis de Cyrulnik, revenons-y. Il dit à juste titre « *la modernité n'est pas un facteur d'adaptation psychologique* ». On le voit bien en matière de sécurité. Plus nos systèmes sont sûrs, plus les accidents résiduels sont insupportables. Plus ils sont automatisés et fiables, plus les exigences de sécurité à leur égard sont radicales. Plus généralement, nous sommes engagés dans une course, une spirale sans fin entre :

- d'une part, la recherche d'une réassurance maximale par la prédétermination totale, le contrôle total de nos processus, avec un rejet obsessionnel de l'incertitude et des vulnérabilités identifiées,

Pour en savoir +

>> Replay du webinaire

Retrouvez sur notre chaîne youtube [le replay du webinaire](#) **Prise de décision & résilience : dépasser la crise**



>> Suivez la campagne « Gestion des risques & Covid-19 »

[Découvrez notre rubrique web](#) **Gestion des risques & Covid-19**

>> Quelques références

Hollnagel E., Paries J., Woods, D. D. & Wreathall J. (2010). *Resilience engineering in practice: A guidebook*, Farnham, UK: Ashgate

Motet, G. & Bieder, C. (Eds) (2017) *The Illusion of Risk Control What Does it Take to Live With Uncertainty? Springer Briefs in Applied Sciences and Technology. Safety Management*. Springer Open.

- et d'autre part, la perte de résilience, la vulnérabilité aux « cygnes noirs », que crée précisément et inexorablement cette quête du Graal moderne, et qui détruit la confiance et augmente l'exigence de contrôle à chaque... perte de contrôle.

On peut y voir un appel à « changer de paradigme » : abandonner quelques illusions de toute puissance, reconnaître et accepter les vulnérabilités pour paradoxalement mieux s'en protéger en pilotant des marges plutôt que des limites.

