



**HAL**  
open science

# Le développement d'une capacité de résilience organisationnelle au sein d'une HRO par l'émergence d'un système de connaissances

Nicolas Remond, Loubna Echajari, Amel Attour

## ► To cite this version:

Nicolas Remond, Loubna Echajari, Amel Attour. Le développement d'une capacité de résilience organisationnelle au sein d'une HRO par l'émergence d'un système de connaissances. XVème Colloque AGeCSO Ecosystèmes, Connaissances, Innovation et Territoires, Jun 2022, Nice, France. hal-03761932

**HAL Id: hal-03761932**

**<https://hal.science/hal-03761932v1>**

Submitted on 12 Apr 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*XVème* Colloque AGeCSO  
Écosystèmes, Connaissances, Innovation et Territoires

Session 6 : Gérer les connaissances pour accroître la résilience organisationnelle

**Le développement d'une capacité de résilience organisationnelle au sein  
d'une HRO par l'émergence d'un système de connaissances**

**Nicolas Remond**

Tech-CICO, LIST3N, Université de Technologie de Troyes

[nicolas.remond@utt.fr](mailto:nicolas.remond@utt.fr)

**Loubna Echajari**

Tech-CICO, LIST3N, Université de Technologie de Troyes

[loubna.echajari@utt.fr](mailto:loubna.echajari@utt.fr)

**Amel Attour**

GREDEG, CNRS, Université Côte d'Azur

[amel.attour@univ-cotedazur.fr](mailto:amel.attour@univ-cotedazur.fr)

**Mots clés :** Gestion des connaissances, système de connaissances, résilience organisationnelle, capacités, organisation à haute fiabilité (HRO).

## **Le développement d'une capacité de résilience organisationnelle au sein d'une HRO par l'émergence d'un système de connaissances**

### **1. Enjeux de la recherche**

Ce papier s'intéresse à la résilience organisationnelle au sein d'une organisation à haute fiabilité ou *High Reability Organization* (HRO) du secteur de l'énergie et de l'environnement. Il vise à explorer le lien entre la résilience organisationnelle et l'émergence d'un système de connaissance. En effet, l'organisation en question s'est lancée récemment dans un projet ambitieux de gestion des connaissances. Ce projet lui permet de construire, progressivement, un système de connaissance et de développer certaines capacités de connaissance cruciales à la continuité de son activité et la gestion des risques afférents.

### **2. Revue de littérature et question de recherche**

La résilience est une notion récente dans les recherches en sciences de gestion et qui reste difficile à définir (Duchek, 2020 ; Hillmann & Guenther, 2021). Dans ce papier, nous nous intéressons à la résilience comme la capacité d'une organisation à absorber et à se remettre des chocs, grâce à la transformation de ses structures et le réalignement de ses ressources pour gérer les incertitudes (Van Der Vegt et al., 2015). En ce sens, la résilience, contrairement aux approches traditionnelles de gestion des risques, est une approche « optimiste » face aux risques. Elle implique de se focaliser sur les capacités qui créent et/ou retiennent des ressources sous une forme suffisamment flexible et dynamique (capable d'évoluer), qui permettent aux systèmes de gérer avec succès « l'inattendu » (Vogus & Sutcliffe, 2007).

Par ailleurs, une HRO peut être caractérisée comme une organisation évoluant dans un environnement à haut risque, qui pourrait potentiellement infliger d'important dommage, en un seul événement, et doit donc opérer de manière sûre, en fonctionnant de manière extrêmement fiable (Weick & Sutcliffe, 2001). Dès lors, le lien entre résilience et HRO semble assez naturel au regard des enjeux critiques de gestion des risques. De plus, ces organisations évoluent souvent dans un contexte où la gestion des connaissances est cruciale, notamment par son aspect collaboratif et intensif en connaissances, ce qui les amène régulièrement à échanger et à combiner leurs connaissances (Kogut & Zander, 1992). Dès lors, la mise en place de certaines initiatives de gestion des connaissances, et leur organisation est nécessaire. Par ailleurs

certaines HRO doivent également gérer et préserver leurs connaissances sur le très long terme, afin de maîtriser les risques liés à leurs activités opérationnelles pour les générations futures (Weick & Sutcliffe, 2001 ; Cantu et al., 2020). Pour cela, elles peuvent développer une mémoire organisationnelle (Walsh & Ungson, 1991). La survie et la résilience de ces organisations vont donc dépendre, en partie, de deux éléments. D'une part, la manière dont elles gèrent et capitalisent leurs connaissances aujourd'hui. D'autre part, comment elles préservent leurs connaissances pour les années à venir. Ainsi, l'objectif de ce papier est d'explorer le phénomène de résilience par le prisme de la gestion des connaissances en étudiant le cas d'une HRO et ses initiatives de gestion des connaissances.

Malgré la reconnaissance de l'importance stratégique de la gestion des connaissances en tant que processus managérial central et critique pour les organisations (Grant, 1996 ; Argote & Ingram, 2000) cela reste un phénomène complexe, multi-niveaux et parfois difficile à réaliser (Nonaka, 1994 ; Garud & Kumaraswamy, 2005). De plus, cette gestion reste unique et propre à chaque organisation selon son contexte (Tsoukas, 1996). Par ailleurs, certaines initiatives de gestion des connaissances peuvent être amenées à échouer (Nidumolu et al., 2001) ou à être infructueuses (Schultze & Leidner, 2002) en n'apportant aucune amélioration organisationnelle, et pouvant même s'avérer préjudiciables pour les organisations (Garud & Kumaraswamy, 2005). Ainsi, malgré l'importance stratégique de la gestion des connaissances, la conduite de certaines initiatives KM et de leur articulation en démarche globale reste difficile à mettre en place et à gérer. Bien que cette organisation globale soit parfois évoquée sous la forme d'un système de connaissance sociotechnique dynamique (Spender, 1996 ; Tsoukas, 1996 ; Garud & Kumaraswamy, 2005), peu de choses sont véritablement connues sur l'émergence et la construction de tels systèmes. En revanche, ces systèmes apparaissent initialement comme étant décentralisés et n'offrant donc pas aux organisations un véritable « *contrôle cognitif* » sur la gestion de leurs connaissances (Tsoukas, 1996). Toutefois, cette décentralisation pourrait être un atout pour accroître la résilience (Van Der Vegt et al., 2015). L'organisation de la gestion des connaissances, sous une forme systémique, va donc nécessiter certaines activités managériales de coordination et le développement de certaines capacités (Tsoukas, 1996). De plus, le lien entre la littérature sur la résilience organisationnelle et sur la gestion des connaissances reste encore à approfondir. Ce qui nous amène ainsi à formuler la question de recherche suivante : **Comment une organisation à haute fiabilité peut-elle se doter d'une capacité de résilience via l'émergence d'un système de connaissance ?** Ce papier vise ainsi à enrichir notre compréhension de l'organisation de la gestion des

connaissances à très long terme à des fins de résilience, au travers de l'émergence d'un système de connaissance permis par certaines capacités.

### **3. Méthodologie**

Pour répondre à cette problématique, nous conduisons une étude de cas qualitative (Eisenhardt, 1989 ; Langley, 1999 ; Gehman et al., 2018) au sein d'une organisation de type HRO évoluant dans le domaine de l'énergie et de l'environnement. La collecte et l'analyse des données sont réalisées de façon itérative (Gioia et al., 2013 ; Eisenhardt et al., 2016). Notre étude mobilise deux sources de données primaires : (i) une documentation riche très importante à analyser dans le contexte de l'organisation étudiée et (ii) des entretiens semi-directifs. De 2021 à 2022, nous avons ainsi pu conduire 20 entretiens semi-directifs (représentant 26h30 d'enregistrement pour 310 pages de retranscription). L'analyse de ces données est réalisée de façon exploratoire à ce stade de l'étude. Il s'agit en effet de comprendre les principales initiatives de gestion de connaissances mises en place par l'organisation étudiée et d'analyser les mécanismes sous-jacents qui expliquent l'émergence de ces initiatives.

### **4. Résultats préliminaires**

Notre analyse fait ressortir la cohabitation de multiples initiatives KM, principalement fédérées au sein de trois différentes approches de gestion des connaissances qui impactent l'ensemble de la démarche KM de l'organisation<sup>1</sup>.

- Premièrement, une « approche intégration » qui rassemble et intègre des initiatives de gestion des connaissances hétérogènes, en reposant notamment sur un processus d'intégration de connaissances.
- Deuxièmement, une « approche mémoire » qui a pour objectif de constituer une mémoire organisationnelle, au travers de la pérennisation de certaines connaissances sur le très long terme.
- Troisièmement, une « approche capitalisation » des connaissances, qui est la plus récente et la plus émergente des approches. Toutefois, cette approche a le plus de répercussions, car elle tend vers une structuration et une organisation transverse de

---

<sup>1</sup> À ce stade de l'étude, nous disposons de plusieurs verbatims, qui nous ont permis de réaliser notre analyse. Notamment au travers de la réalisation des narratifs des trois approches de gestions des connaissances étudiées. Nous avons fait le choix de ne pas inclure directement ces données dans le présent résumé par concision. Ces données et le détail de notre approche, de notre analyse et de ses résultats, seront en revanche détaillés dans l'article complet.

l'ensemble de la démarche de gestion des connaissances de manière systémique. Amenant ainsi progressivement vers la construction d'un système, ayant pour finalité la diffusion et la capitalisation des connaissances sur le long terme dans une perspective de résilience.

Cette organisation progressive de la gestion des connaissances est permise par le développement de capacités de connaissances critiques permettant à l'organisation de gérer efficacement ses connaissances. Ces capacités par ailleurs, selon le contexte, pourront être reconfigurées et réalignées pour gérer plus efficacement la base de connaissances au travers d'une capacité de gestion des connaissances. Ainsi, l'organisation développe progressivement ses capacités de connaissances afin de gérer et de soutenir des processus particuliers (intégration, combinaison, transfert, rétention...). Elles-mêmes vont être gérées par une capacité de gestion des connaissances que l'organisation tend à développer et à construire au fil du temps. Ce qui permet progressivement d'assurer la mobilisation des connaissances dans le présent et leur pérennisation dans le futur. C'est par cette démarche qu'in fine la résilience organisationnelle peut être accru, en assurant une maîtrise, une flexibilité et un stockage des connaissances, tout en étant en mesure d'adapter l'architecture du système pour faire face aux incertitudes sur le long terme.

## **5. Conclusion**

Au travers de notre étude, ce papier fait ressortir deux résultats préliminaires. Premièrement, l'intérêt et la nécessité de développer une démarche KM globale, en organisant la gestion des connaissances selon différentes approches. C'est cette organisation transverse, sous la forme d'un système de connaissance qui va en effet permettre d'assurer l'efficacité et la fiabilité de la gestion des connaissances en vue d'accroître la résilience organisationnelle.

Deuxièmement, l'étude souligne le rôle de certaines capacités dans l'émergence et le fonctionnement du système de connaissances (Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009). Que cela soit les capacités de connaissances, qui vont permettre la réalisation de certains processus de connaissances et l'organisation des différentes initiatives de gestion des connaissances. Ainsi, que le développement également d'une capacité de gestion des connaissances qui va à la fois permettre le fonctionnement du système de connaissances, au travers de l'articulation de ses différentes composantes, et permettre à l'organisation de reconfigurer et réaligner ses capacités de connaissances pour pouvoir s'adapter à son environnement à des fins de résilience.

En conclusion nous pouvons donc dire que l'organisation peut être en mesure d'accroître sa résilience, en organisant sa gestion des connaissances de manière systémique. Cela, par le

biais de certaines capacités, afin de la rendre plus efficace, robuste et flexible dans le temps, diminuant sur le long terme sa vulnérabilité face aux incertitudes.

Ce papier en explorant le lien entre la résilience organisationnelle et l'émergence d'un système de connaissance, contribue donc à la fois à la littérature en gestion des connaissances, et à la littérature sur la résilience organisationnelle. En revanche, la limite principale reste que l'analyse est encore à ce stade préliminaire, du fait que l'étude soit toujours en cours, mais sera complétée prochainement et les résultats seront étoffés.

## 6. Références

- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.
- Cantu, J., Tolk, J., Fritts, S., & Gharehyakheh, A. (2020). High Reliability Organization (HRO) systematic literature review: Discovery of culture as a foundational hallmark. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(4), 399–410.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor without Rigor Mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113–1123.
- Garud & Kumaraswamy. (2005). Vicious and Virtuous Circles in the Management of Knowledge: The Case of Infosys Technologies. *MIS Quarterly*, 29(1), 9.
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1315–1338.

- Nidumolu, S. R., Subramani, M., & Aldrich, A. (2001). Situated Learning and the Situated Knowledge Web: Exploring the Ground Beneath Knowledge Management. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 115–150.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Schultze, U., & Leidner, D. E. (2002). Studying Knowledge Management in Information Systems Research: Discourses and Theoretical Assumptions. *MIS Quarterly*, 26(3), 213.
- Spender, J.-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45–62.
- Suddaby, R. (2006). From the Editors: What Grounded Theory is Not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633–642.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach: The Firm as a Distributed Knowledge System. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 11–25.
- Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing Risk and Resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971–980.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418–3422.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57–91.
- Weick, & Sutcliffe. (2001). Managing the unexpected. *San Francisco: Jossey-Bass.*, 09, 45-3293-45–3293.