

# L'effondrement du sens dans les organisations : L'accident de Mann Gulch

Karl E. Weick

Séminaire MCOI, 14-11-2008

TILLEMENT Stéphanie

## Deux questions de départ

- ▶ **Question de Maclean :**  
« quelle devrait être la structure d'une petite unité quand son travail est d'affronter des dangers soudains et de prévenir tout accident ? »
  
- ▶ **Weick en tire deux questions :**
  1. Quelles sont les causes qui amènent une organisation à se défaire ?
  2. Comment peut-on augmenter la résilience d'une organisation ?

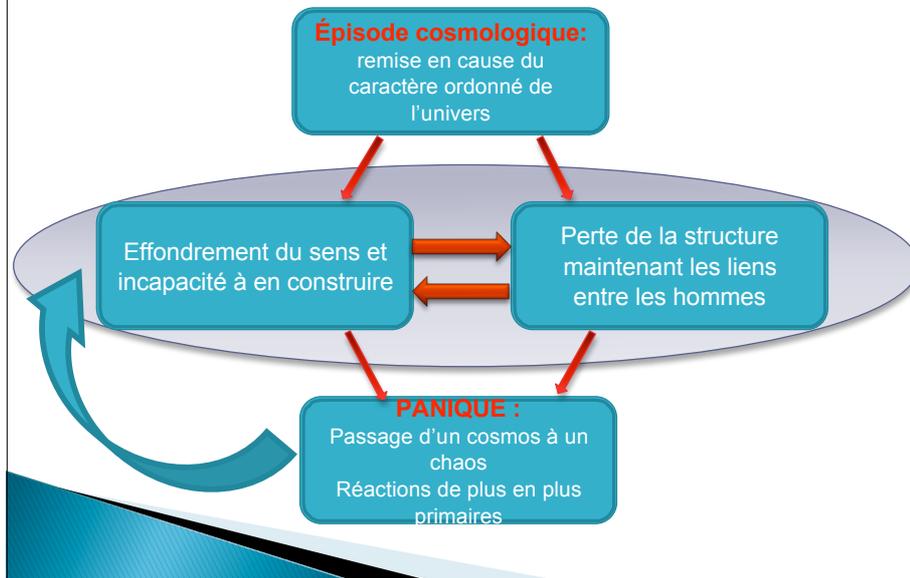
## L'accident de Mann Gulch

- ▶ 16 personnes impliquées – aventuriers professionnels, dans un laps de temps de moins de deux heures.
- ▶ Phrase glaçante du livre, moment où tout bascule : « alors Dodge l'aperçut ! »
- ▶ Dodge, ainsi que Sallee et Rumsey, eurent la vie sauve.
- ▶ Tous les autres périrent, avant 17h56, soit moins de deux heures après leur largage en parachute.
- ▶ S'ensuivit une enquête du Forest Service, jugée déficiente

## 1<sup>er</sup> concept : « l'épisode cosmologique »

- ▶ Equipe = **organisation car structure de rôles et de routines invariables.**
  - ▶ Intérêt de Mann Gulch : présente une **source insoupçonnée de vulnérabilités** des organisations, notamment ces petites organisations.
    - Sujettes à pertes de significations
    - Accent mis sur les impressions et la construction sociale  
=> Notion de « cosmologie »
  - ▶ Réalité chez Weick :
    - en perpétuel accomplissement,
    - Émerge d'efforts pour créer de l'ordre et faire en sorte que les choses se présentent sous un jour rationnel
- ⇒ Construction sociale de la réalité

1<sup>ère</sup> partie du texte : réponse à la 1<sup>ère</sup> question  
« comment une organisation peut se défaire? »



2<sup>ème</sup> partie du texte : réponse à la deuxième question  
« comment augmenter la résilience d'une organisation? »

- ▶ Perspective inverse = comment ça tient?
- ▶ Quatre sources de résilience :
  1. Improvisation et bricolage
  2. Systèmes de rôles virtuels
  3. La sagesse comme attitude
  4. L'interaction respectueuse

## Deux premières sources

- ▶ Improvisation et bricolage:
- ▶ Caractéristiques d'un bricoleur :
  - Reste créatif sous la pression parce qu'il est habitué à agir dans des conditions chaotiques
  - Sait créer un ordre à partir des matériaux qu'il a sous la main, quels qu'ils soient
  
- ▶ Système de rôles virtuels

## Dimension morale dans les deux derniers points clés

- ▶ Insiste sur la force de la dimension morale dans le fonctionnement d'une organisation :
  - Sagesse comme attitude : capacité à maintenir une distance raisonnable avec ses croyances, son expérience, son passé.
  - Respect dans l'interaction : on ne peut s'en sortir seul (à moins, comme Dodge, d'être « bricoleur »).
- ▶ La morale apparaît comme ce qui demeure en cas d'épisode cosmologique, quand la réalité dépasse la mesure de l'homme et que tous les liens tenus pour acquis disparaissent.
- ▶ La dimension morale apparaît donc comme celle qui permet aux hommes d'affronter la démesure du monde.

## Structures favorisant la résilience : articulation entre structure et sens

- ▶ De la question de Maclean, Weick tire 4 questions à partir du champ des recherches en organisation.
- ▶ *Question 1 : la petite taille est-elle nécessairement une dimension clé? »*
- ▶ Équipe de Mann Gulch : comportement d'un grand groupe formalisé
- ▶ Très peu d'échanges entre les membres du groupe => augmentation de la vulnérabilité de l'équipe face aux perturbations

## Structures favorisant la résilience : articulation entre structure et sens

- ▶ *Question 2 : est-ce la structure ou le processus de structuration qui est le plus important?*
- ▶ Structuration comprise comme « la constitution mutuelle de cadres et de sens ».
- ▶ Présente deux scénarios = deux formes de contrôle = deux formes de la résilience
- ▶ Ces deux scénarios (= formes contrôlées) sont des « mises en acte de la sagesse » : développement simultané de la connaissance et de l'ignorance => devraient réduire la probabilité d'un accident
- Articulation entre structure et sens : pas seulement liens de subordination
- Vision dynamique : relie cette question à l'action

## Structures favorisant la résilience : articulation entre structure et sens

- ▶ *Question 3 : l'unité est-elle la meilleure manière de qualifier les pompiers parachutistes?*
- ▶ Forme sociale de l'équipe proche de « l'intimité réservée » => bride le développement de liens émotionnels
- ▶ Structures intergroupes : capacité d'un système social à se différencier en de nombreux ensembles de sous-groupes différents.

## Structures favorisant la résilience : articulation entre structure et sens

- ▶ *Question 4 : si l'on admet l'existence d'une structure qui permet aux gens d'affronter un danger soudain, qui la met en place et qui l'entretient?*
- ▶ Comparaison entre leadership des commandants de bord et leadership à Mann Gulch
- ▶ Un très bon leadership augmente la capacité d'individus étrangers les uns aux autres d'interagir
- ▶ Échec du leadership à Mann Gulch