

**APPORT DE LA  
RÉSILIENCE COMME  
LEVIER FACE AUX  
CRISES COMPLEXES.  
ETUDE DE CAS AU  
TRAVERS D'UNE CRISE  
COMPLEXE DANS UNE  
MUTUELLE SANTÉ**

Nicolas Dufour,  
Docteur en gestion,  
Professeur affilié, Paris  
School of Business

Risk Manager secteur  
assurance

Gilles Teneau, Docteur  
en gestion, Chercheur  
associé au LEMNA  
(université de Nantes),  
Enseignant au CNAM,  
ESC Amiens, ESG Paris.  
Président de CIRERO

Colloque gestion des Risques ORIANE 2018 - IUT Bayonne

# Face à un monde VUCA

(vulnérabilité, incertitude, complexité, ambiguïté)

- **Complexité et difficulté d'analyse** rapide de la situation devant amener à déterminer les **actions** les plus adaptées à mener dans **l'urgence**.
- La résilience des entreprises connaissant une crise, a fortiori une crise complexe, n'est donc pas assurée. Cela concerne :
  - des situations d'encerclement de **pompiers** confrontés à des incendies d'ampleur majeure (**Weick**, 1993),
  - des cas médiatiques d'ampleur. On pense notamment au cas de **Tepco** et de l'explosion des réacteurs de la centrale **Fukushima** (2011),
  - de la gestion de crise post Ouragan **Katrina** (2005) en passant par la gestion de crise qu'ont connu **Toyota** aux USA (2009)
  - ou **Samsung** et son Galaxy Note 7 (2016) où plusieurs difficultés d'analyses trop longues, mal réalisées, manquant de recul, ont conduit à des erreurs de décision ou à des retards dans la prise de décision.
- Il convient de tenter de " définir " ce qu'est une **crise complexe**. Certains auteurs de référence dans ce domaine en donnent des illustrations et notamment en ce qui concerne les **crises dites hors cadres** : celles dont la complexité dépasse l'entendement humain et pour lesquelles il est difficile d'en circonscrire le périmètre géographique mais aussi temporel : les causes, les conséquences, les acteurs concernés (Lagadec, Guilhou).

# La résilience organisationnelle, une gestion du risque

- Le point de départ de notre démonstration concerne la théorie des organisations, en intégrant les logiques taylorienne, fordiste, fayolisme et mayolisme, évolution d'une **pensée mécanique à une pensée humaine**. Voir la théorie X/Y de Mc Douglas.
- Les organisations sont mises à rude épreuve, elles évoluent dans un contexte de **turbulences, de crises et de changements** incessants (Shrivastava, 1993).
- En observant le cycle de vie de l'organisation nous constatons qu'il y a **un avant et un après la crise**, ainsi qu'un entre-deux (Sibony, 1993). Dès la fin des années 1990, des auteurs ont intégré dans leurs travaux l'idée de résilience.

# Apport de la résilience aux organisations 1/2

- La capacité de résilience est un mélange unique de **cognition**, de **propriétés comportementales et contextuelles** qui augmentent la capacité de l'organisation à comprendre sa situation actuelle (Teneau, Konnckx, 2004).
- Pour Gallopin (2006), la résilience organisationnelle est reconnue comme un élément crucial au sein de la capacité de réponse d'une organisation.
- L'intérêt de la résilience est double, pour **l'humain et pour l'organisation**, la communauté, le groupe (Ionescu, 2011), la résilience concerne une personne qui a vécu ou vit un **événement traumatique**, processus interactif entre l'individu, sa famille, son environnement.
- Ces dernières années le concept de la résilience évolue avec les notions d'effort conscient pour **aller de l'avant**, de prise de décision active, de continuer à **avancer malgré le risque** (Yehuda, 2014).

# Apport de la résilience aux organisations 2/2

- Les nombreux concepts qui ressortent des définitions de la résilience organisationnelle sont la connaissance de l'environnement, le **niveau de préparation, l'anticipation des perturbations**, la capacité de déploiement des ressources, le degré d'adaptation, la capacité de rétablissement (Annarelli, Nonino, 2015).
- La résilience est vue comme une notion d'**adaptabilité** en tant que capacité de réponse des individus, d'adaptation face aux sources de stress, de **faire face à la crise** et de s'ajuster, d'anticipation des perturbations et de redéploiement des ressources. (Bhamra, 2015).
- La résilience organisationnelle ne concerne pas que les structures ou la stratégie, elle se préoccupe de **la résilience individuelle** (Ayham, Jaaron, 2015).
- Plusieurs études concernent les **employés résilients**, au regard de l'absentéisme, du mal-être causé par les crises (Academy of Management Journal, 2015).

Agir face à un monde VUCA

# La recherche-intervention

Une **mutuelle** de taille moyenne: 300 collaborateurs, 400 000 adhérents, avec une activité relativement stable

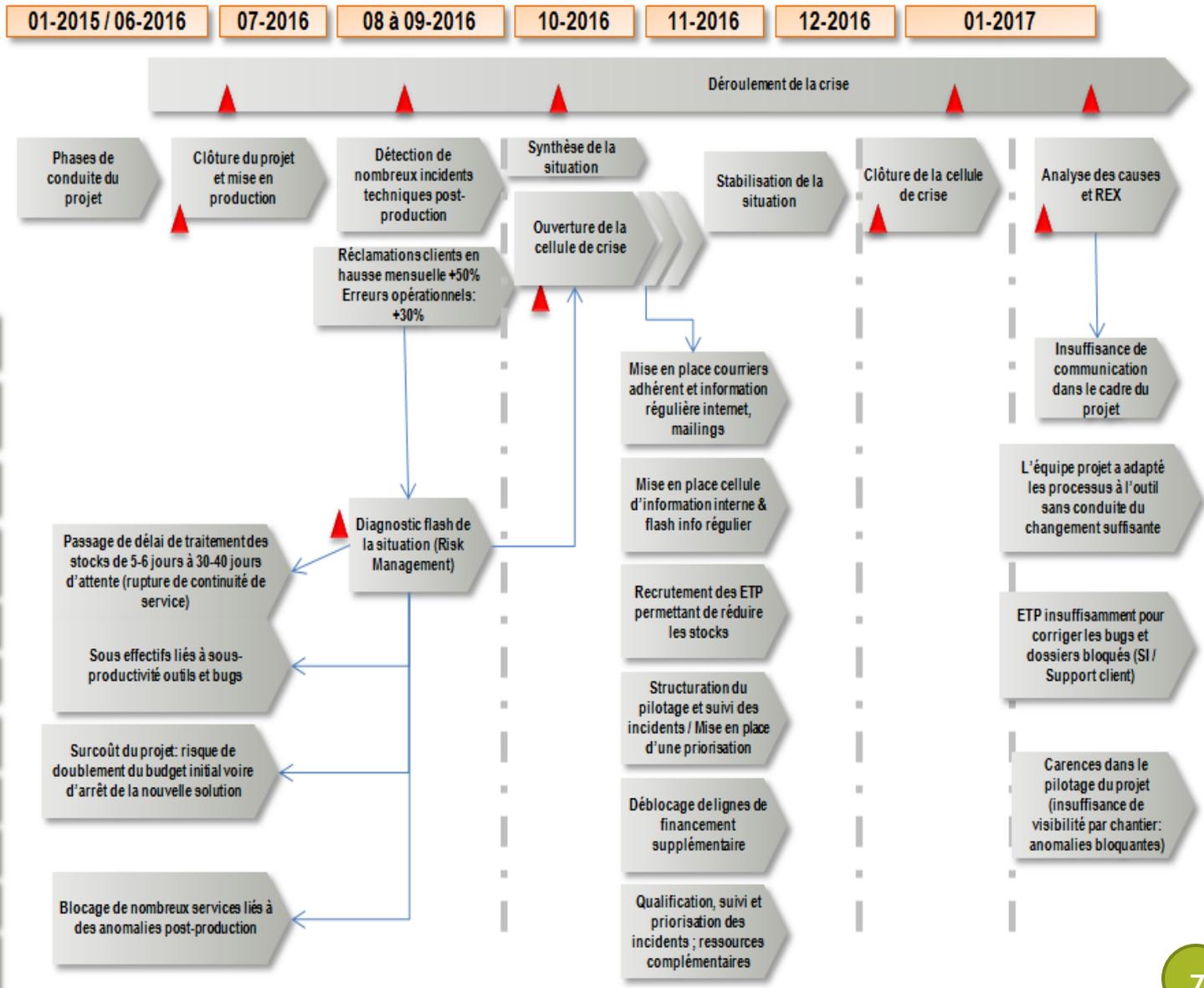
Une logique de **continuité de service** et de capacité à honorer ses engagements à l'égard des adhérents: paiement des prestations santé



Confrontée au changement de logiciel de gestion centrale (encaissement des cotisations, versements des prestations), la mutuelle a eu à **faire face à un cas de gestion de crise important**

Un **secteur réglementé** où la défaillance de l'activité peut engendrer des sanctions lourde en cas d'interruption d'activité (directive Solvabilité II)

# Déroulé de la crise



**Principales étapes**

**Objectifs**

**Volet Communication**

Communication client: rassurer et informer les clients sur les dossiers en attente

Communication interne: décrire le qui fait quoi pour quand

**Volet Organisationnel & RH**

Résolution des stocks d'actes non traités (prestations / réclamations)

Recrutement des ETP manquant

**Volet Financier**

Bénéficiaire des lignes de crédit nécessaires

**Volet Technique**

Traitement des incidents techniques architecture SI

Traitement des incidents techniques SI

# La réponse apportée dans le cadre de la recherche-intervention

*“On passe notre temps en **réunion de crise** alors que j’ai des dizaines d’adhérents mécontents qui attendent qu’on paye leurs prestations, on a des réclamations et peu de ressources, je n’ai **pas le temps** d’être en cellule de crise.”*

Responsable des opérations santé

*“ Nous n’avons **pas le choix**, il faut trouver une **solution rapide** et **efficace** face à une situation sans précédent à laquelle nous n’avons encore **jamais été confrontés**”.*

Président de la mutuelle

De la **difficulté d’appréhender** les crises soudaines dans un environnement stable historiquement

La mutuelle n’a encore **jamais été confrontée à une crise d’une telle ampleur**: échec de la migration du système d’information / remise en cause de la stratégie / dérive des coûts et budgets / désorganisation / risques psychosociaux

# La réponse apportée dans le cadre de la recherche-intervention

*"Souvent on avait **déjà en tête les solutions**, ce qu'il nous manquait c'était **un cadre pour pouvoir s'exprimer** et d'avoir des prise de **décisions**"* Manager prestations santé

*"Ce qui est marquant avec la crise que l'on a connu, c'est qu'on a enfin eu de **l'écoute interne**, les gens ont enfin su tirer parti les uns des autres alors que beaucoup ne s'entendaient pas...c'est dommage d'attendre ce genre de situations pour **féderer**, mais on le prend aussi pour nous côté direction, on doit tirer parti de ce constat".*

**L'importance de la structure et du facteur humain dans la résilience de l'organisation**

# La réponse apportée dans le cadre de la recherche-intervention

*"on y croyait pas au début, mais avoir ce **suivi consolidé par le risk management** nous aide à voir où l'on doit **prendre des décisions** et où on peut se tromper voire perdre notre temps".* Manager des opérations

*" On avait besoin de décision ferme et claire, ce qu'on avait pas avant lorsque le projet de migration avait lieu, cela nous a vraiment apporté d'avoir un **processus décisionnel rapide** et suivi de faits face à une organisation auparavant trop complexe et lourde".* Directeur des opérations

**L'apport du Risk Management en tant qu'accompagnateur dans la résilience de l'organisation**

# Discussion 1/2

**-Une entreprise qui n'a encore jamais connu de crise est-elle vraiment résiliente?**

Nous pouvons répondre par l'affirmative, la crise, formalisation concrète par survenance d'une situation de **risque majeur**, (Giddens, 1994, Godard et al. 2002), peut être à même de faire émerger un **réflexe humain et organisationnel** proche à engendrer de la **résilience**.

Dans ce type de crise complexe, **la résilience et la capacité à réagir** dépend parfois autant du danger lui-même (priorité du risque) et de la réaction (prise de décision) que d'une **préparation donnée**, étant entendu que les exercices de préparation et de simulation sont rarement menés dans les conditions dans lesquels surviennent les crises elles-mêmes (Teneau et al., 2012 ; Teneau, Dufour, 2015).

La **résilience opérationnelle** permet par action mimétique et modélisation de reproduire les divers types de crises (Teneau, Moulin, 2017)

## Discussion 2/2

### **-La résilience par la communication avant tout, le principal enjeu d'une gestion de crise**

Aussi, nous avons observé que la capacité de résolution de la crise dans l'entité a davantage été le fait de l'implication des différents managers et opérationnels ayant renoué avec une **communication plus directe**, en limitant le nombre de réunions mais en augmentant le nombre d'interactions voire en sollicitant des services qui n'échangeaient pas auparavant.

### **-Présence et résilience, un concept à interroger: présence d'esprit, disponibilité des managers et du Risk management en tant qu'accompagnateur**

# Conclusion

- L'apport de notre travail est de démontrer que la résilience peut **émerger en l'absence même de retours d'expérience** dans le domaine des crises.
- Notamment du fait que la capacité de résilience d'une organisation dépend autant de **capacité d'organisation que du facteur humain**, envisagé
  - notamment via une capacité de fédération et de communication des équipes internes, travailler sur la résilience des équipes
  - face à des événements menaçant leurs emplois, les actifs et les adhérents de la mutuelle.
- La présente recherche implique bien entendu des approfondissements théoriques notamment au travers d'autres situations de crise complexe fragilisé par un monde VUCA
  - Une organisation qui n'a jamais subit de crise majeure est Vulnérable
  - L'absence de RETEX ou de bases de connaissances est un signe d'Incertitude
  - Une crise dite hors cadre est une crise Complexe
  - Les décisions prises sont Ambiguë et relèvent de la résilience opérationnelle