

# RESILIENCIA LATAM



## GILLES TENEAU

PRÉSIDENT DE CIRERO

CHERCHEUR ASSOCIÉ AU LEMNA (UNIVERSITÉ DE NANTES) ET AU LABORATOIRE SÉCURITÉ DÉFENSE (CNAM PARIS)

# Présentation

## ▶ Cahier Risques et Résilience (C2R)

- ▶ Directeur de publication et rédacteur en chef : Gilles Teneau – Edition Harmattan

## ▶ Association CIRERO (Centre d'ingénierie et de recherche en résilience des organisations)

- ▶ Site Web : [www.resilience-organisationnelle.com](http://www.resilience-organisationnelle.com)

## ▶ Ouvrages consacrés à la résilience

- ▶ Toxic Handler, Odile Jacob, février 2019
- ▶ La résilience des organisations, les fondamentaux, l'Harmattan, octobre 2017
- ▶ Empathie et compassion en entreprise, ISTE, 2014
- ▶ La résistance au changement organisationnel, 2ème édition, l'Harmattan, 2012
- ▶ Résilience Organisationnelle, rebondir face aux turbulences, Deboeck, 2010



# Notre programme

1

Le processus de la résilience : des organisations en transformation

2

Gestion de crises

3

Des ressources pour déployer la résilience des organisations

4

Le management constructeur de résilience ?



# 1. Le processus de la résilience : des organisations en transformation



Les organisations évoluent de plus en plus dans un contexte où le rythme des turbulences et des chocs s'accélère



Faire face au choc, s'adapter ou rebondir ?



Les organisations comme les hommes peuvent être résilientes



Créer les conditions pour l'émergence de la résilience

# Définition de la résilience organisationnelle

Aptitude d'une organisation à mettre en œuvre ses capacités de résilience avant la crise et à développer ses ressources

Comprendre les **comportements organisationnels** en situation de turbulence



Aborder la **capacité de rebondir** des acteurs face à l'adversité



Développer de **nouvelles compétences**



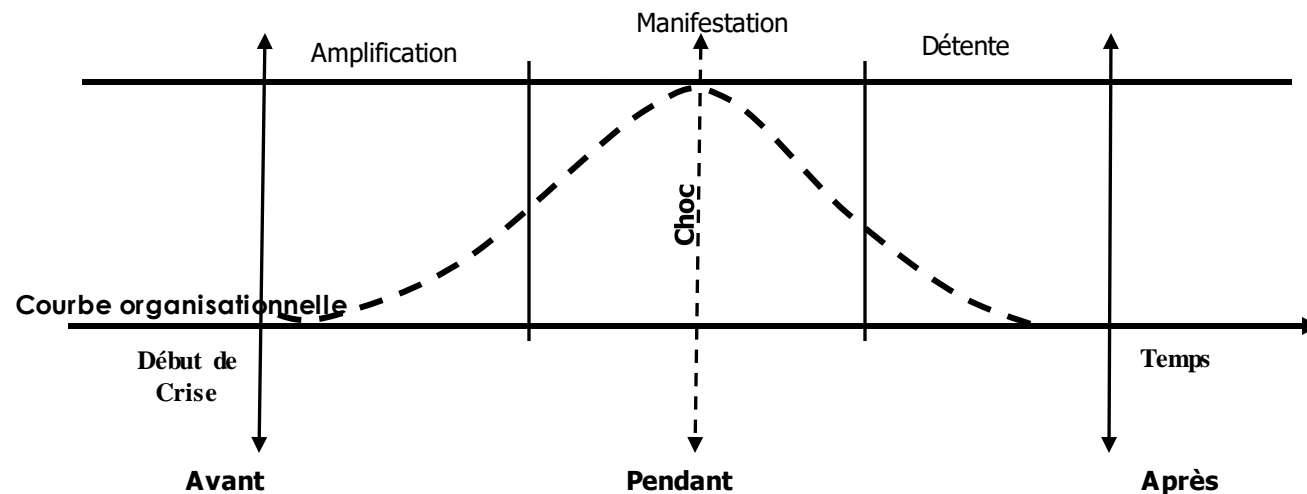
Développer des **outils de mesure** de la crise et de la résilience

## 2. Crise en savoir plus

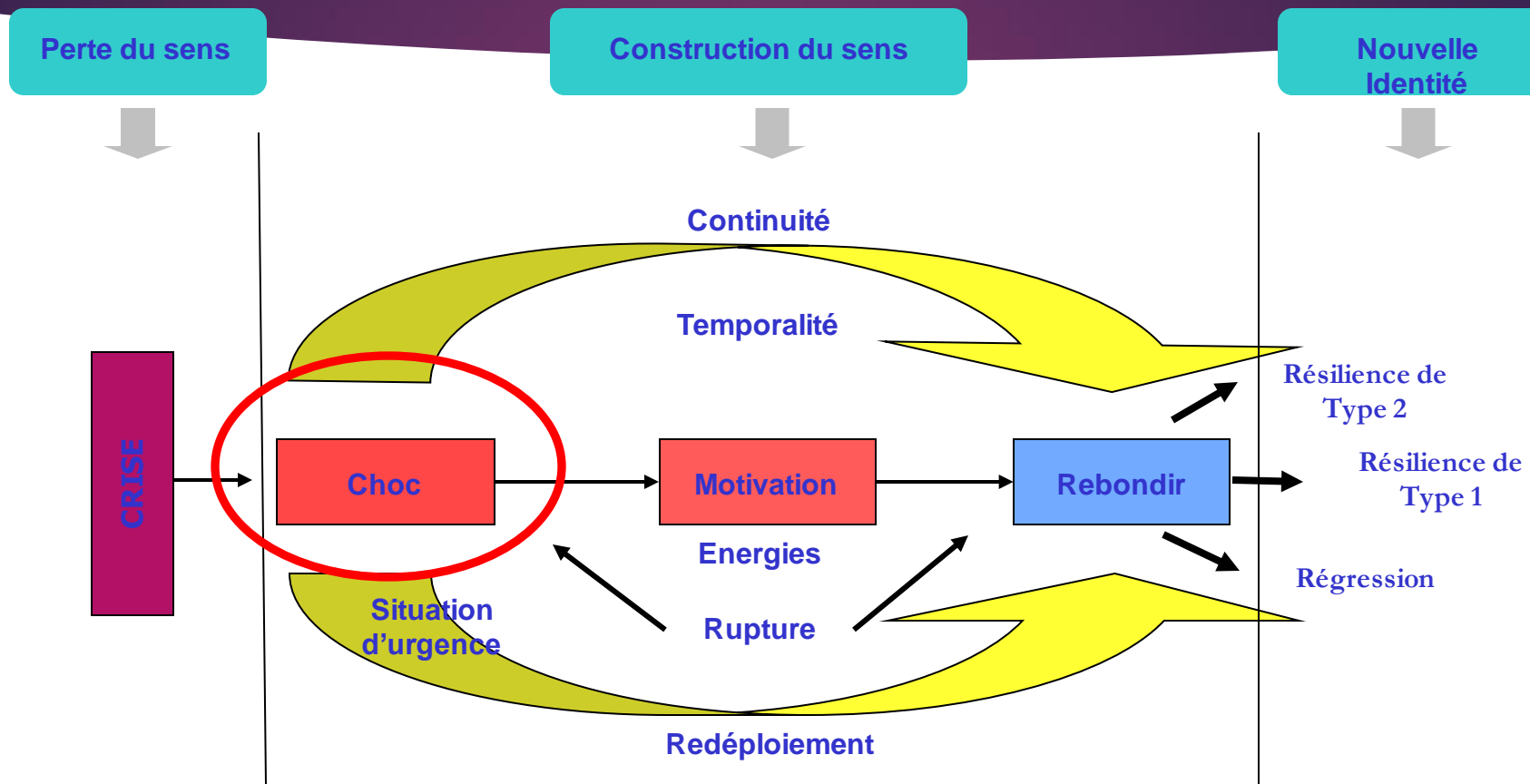


# Une définition de la crise (en chinois : WEI-JI)

- Le mot « crise »
  - WEI signifiant danger
    - Se replier sur soi et laisser ainsi le danger prendre toute la place
  - JI signifiant opportunité et chance
    - Exploiter sa capacité résiliente pour la surmonter et ainsi saisir l'opportunité de rebondir



# Trajectoires de résilience – le Choc





# 3. Des ressources pour déployer la résilience

La théorie des ressources a été développée dans le domaine du **management stratégique** (Barney 1991). Selon cette approche une organisation base son développement sur des **ressources stratégiques**.

L'organisation doit être organisée pour accueillir ce type de ressource



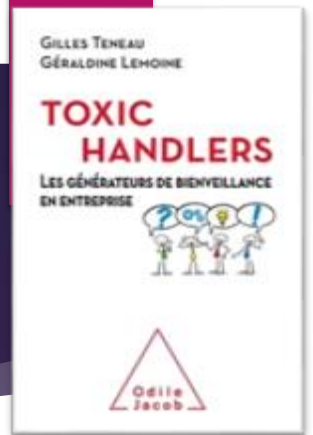
Désignés
Spontanés
Choisis
Méconnus
Potentiels



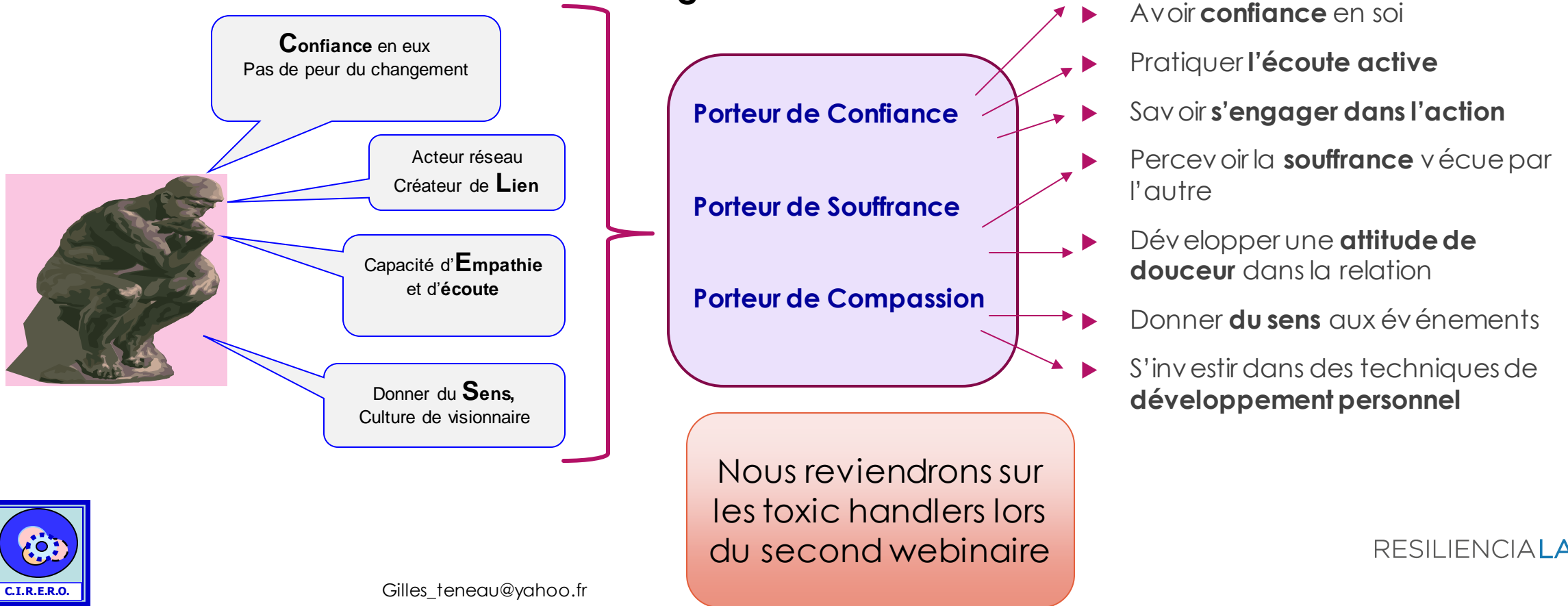
## MODELE VRIO

- ▶ Créatrice de **Valeur**
  - ▶ Améliore la qualité de l'organisation
  - ▶ Aide à saisir des opportunités
  - ▶ Apte à neutraliser les menaces
- ▶ **Rareté**
  - ▶ Le mouton à 5 pattes avec une queue rouge
- ▶ Difficilement **Imitable**
  - ▶ Unique
  - ▶ Tout le monde le veut
- ▶ Utilisée par l'**Organisation**

# Les toxic handlers



## Les toxic handlers sont les CLES de nos organisations



# 4. Management constructeur de résilience

- ▶ En Amont → Anticipation (apprendre à « **préparer** » et à « **se préparer** »)
- ▶ Les 5 principes de la robustesse en créant auprès des acteurs une **plate-forme cognitive de représentations** et d'action pour réduire l'impact émotionnel négatif, le doute et favoriser la capacité à réussir
  1. De l'évaluation (retour d'expérience, **leçons apprises** des erreurs)
  2. Du slack (arracher du temps au flux de l'activité pour **innover**, de **l'efficacité à l'efficience**, niveau de **performance**)
  3. Du collectif (moment de partage, **donner du sens**, auto-ré-organisation, intelligence collective)
  4. De l'immunisation (stimuler les **capacités d'adaptation**, passer de l'entropie à l'émergence active, de la momification au bouscèlement des idées)
  5. Du staff (co-construction de management des équipes, miser sur le **management de proximité**)



# Modèle de maturité de la résilience

## Niveau 1 - Fragilité



Système qui subit des chocs

## Niveau 2 - Robustesse



Système qui reste indifférent au choc

## Niveau 3 - Adaptation



Système qui revient à l'état initial

## Niveau 4 - Antifragilité



Système qui bénéficie des chocs

## Niveau 5 - Transilience



Système qui se transforme dans sa globalité

Deux conditions sont requises pour atteindre un niveau supérieur de maturité :

- 1) Mise en œuvre des conditions de résilience
- 2) Niveau d'impact de la crise sur l'organisation

# Contribution à une approche par l'hypothèse de la transilience

- ▶ Notre communication porte sur **l'émergence d'une théorie de la résilience organisationnelle** développé au sein des sciences de gestion.
- ▶ L'hypothèse de **la transilience** en tant que concept de transformation, au sens de transition d'une organisation impacté par un environnement en changement perpétuel se trouve être notre **opérateur conceptuel**.
- ▶ La résilience est **multifactorielle**, elle invite à développer une capacité d'adaptation, à s'ajuster, à faire face et à rebondir.
- ▶ Quitter les approches linéaires au profit d'approches non linéaire, passer d'une logique processus à une logique « **turning point** » (bifurcation).



# Nos recherches s'orientent vers quatre formes de transilience

Face à un environnement changeant, les organisations innovent, elles modifient leurs comportements, intégrant stratégies organisationnelles et relations humaines

- ▶ 1) la première forme, se caractérise par **l'intensité des facteurs contextuels** causées par l'interaction de **l'environnement** avec des processus évolutifs forts.
- ▶ 2) Avec la seconde forme la transilience rime avec **changement et innovation**.
- ▶ 3) la troisième forme intègre l'aspect **nouveauté, mutation, relationnel**.
- ▶ 4) la dernière forme s'apparente à une **théorie générale de la résilience**, une transdisciplinarité des résiliences.



# 1) L'intensité des facteurs contextuels

- ▶ Dans cette première forme, nous cherchons à mieux comprendre **l'impact du contexte**, de la contingence, de l'environnement, changeant, turbulent, mouvant au regard des organisations (Mohr, 1982).
- ▶ Nous posons comme facteur principal à cette modification de l'environnement, **l'identité organisationnelle**, composante de l'organisation par sa structure et sa stratégie, ainsi que l'humain par la forme du management et de la culture.
- ▶ Les changements de nos jours sont nouveaux, les organisations en vulnérabilité se trouvent face un **environnement VUCA** : volatile (instable), incertain (imprévisible), complexe (multiple), ambiguë (flou).
- ▶ Nous sommes dans un transfert de **l'évolution à la transformation**, de la transition à la transilience, impliquant l'ensemble des systèmes organisationnels.



## 2) Le changement : moteur de l'innovation

- ▶ Le rythme du **changement s'accélère** et cette accélération a des implications tant au niveau personnel qu'organisationnel (Safian, 2012). La « carte de la transilience » d'Abernathy et Clark (1985) présente quatre types de processus d'innovation selon la force d'impact des innovations sur les composantes du concept métier.
- ▶ Les quatre dimensions de la carte de la transilience mettent en évidence quatre dynamiques correspondantes de perturbation
  - ▶ stabilité/transduction (**l'innovation architecturale**) exemple : nouvelles options pour une voiture
  - ▶ Durabilité/transition (**l'innovation de niche**) exemple : une nouvelle voiture
  - ▶ Résilience/transilience (**l'innovation courante**) exemple : une nouvelle voiture écologique
  - ▶ Robustesse/transformation) (**l'innovation révolutionnaire**) exemple : une voiture au pilotage assisté





### 3) Nouveauté, mutation, relation

- ▶ La transilience correspond à une **transformation stratégique** lors d'innovation, qui conduit à un impact sur plusieurs facteurs (organisationnels, humains, technologiques, économiques, stratégiques).
- ▶ Durand, s'appuyant sur les travaux de Albernathy et Clark considère non seulement l'impact technologique de l'innovation, mais aussi son **impact relationnel** (Dupuis, 2002).
- ▶ On constate une **amélioration des compétences existantes**, et la création de nouvelles relations (Tissioui et all, 2016).



## 4) Théorie de la « transilience organisationnelle »

- ▶ Cette forme concerne une **réunification de l'ensemble des formes de résilience**, chaque type de résilience formant un tout et unique avec un **facteur commun**.
- ▶ Cette théorie permet de réunir plusieurs éléments séparés perçus comme un seul et unique élément pouvant donner lieu à un système qui peut se comprendre dans le sens de **transdisciplinarité** (Morin).
- ▶ En ce sens nous considérons la transilience ou la somme de toutes les résiliences, comme un nouveau paradigme, **une nouvelle vision** qui a justement cette capacité d'influencer tous les systèmes établis.
- ▶ Une **théorie générale de la résilience** est une recherche complète qu'il est important d'entreprendre, nous ne faisons qu'esquisser quelques réflexions dans cette communication.



# L'approche par la transilience : modèle très fructueux pour réussir les transitions

- ▶ Une **approche globale** : le modèle de la résilience organisationnelle ne se contente pas de proposer des outils de gestion de crise.
- ▶ Il offre aussi une **palette d'interventions en amont** de la crise pour en limiter l'impact et optimiser les capacités de rebond de l'organisation.
- ▶ Ce modèle propose une approche portée par les acteurs de l'organisation : la résilience organisationnelle est directement liée à l'action des « **ressources rares** » qui sont des personnes qui font déjà partie de l'organisation et qu'il convient de détecter et de soutenir.
- ▶ Une approche orientée sur **l'attention au contexte**, à **l'environnement turbulent**, voir hyper turbulent, à la complexité et à l'incertitude de **crise hors cadres**.



# Retour d'Expérience Netflix

- ▶ Nous proposons d'appliquer les **quatre formes de transilience** à une étude de cas. L'histoire de Netflix est une parfaite illustration de ce qu'est la transilience et ses quatre formes. Netflix a été obligé de prendre en compte une forte concurrence dans le secteur de la vidéo à la demande.
- ▶ Cette société a dû prendre en compte les **nombreux bouleversements liés à des crises** (forme 1 : interaction avec l'environnement, intensité des facteurs contextuels).
- ▶ Ainsi pour faire face aux nombreuses difficultés **elle innove**, cela par l'apport d'une ressource rare, son PDG qui a su choisir des collaborateurs d'excellence et propose de revoir autant la gestion des ressources humaines que la stratégie d'organisation dans ses moyens de production (forme 2 : innovation et changement).
- ▶ Dès lors de **nombreuses nouveautés**, des apports ont été réalisés par Netflix concernant les ressources humaines, concernant la stratégie de l'entreprise, concernant sa structure et concernant les technologies, l'un des principaux apports étant l'ingénierie du chaos (forme 3 : nouveauté, mutation, transformation).
- ▶ Aujourd'hui cette société a su faire face aux nombreuses crises, elle a appris à s'adapter, à faire les bons choix, à apprendre à gérer les crises, à être proactive, et surtout **voir son organisation comme une globalité** (forme 4 : théorie générale de la résilience).



# Histoire de Netflix

- ▶ Netflix est une **entreprise multinationale** américaine spécialisée dans la distribution cinématographique et télévisuelle par le biais d'une plateforme dédiée. Cette société a été créée en 1997 par Reed Hastings et Marc Randolph.
- ▶ La célèbre société proposant un service de vidéo à la demande a connu un **gros passage à vide en 2001** où elle a dû se séparer de 120 salariés, soit un tiers de ses effectifs, dans un contexte d'explosion de bulle internet et d'attentats aux USA.
- ▶ En tirant les enseignements de la crise, l'entreprise américaine qui a failli disparaître à plusieurs reprises est parvenue à **s'adapter face aux chocs multiples accélérés** et à se dépasser.



# Chaos Monkey

- ▶ En 2011, Netflix a lancé « **Chaos Monkey** », un logiciel qui **simule une défaillance** en arrêtant de manière aléatoire les serveurs de production.
- ▶ Chaos Monkey de production afin de déterminer si le logiciel peut y survivre ! Cela a évolué **endommager délibérément son propre environnement** en une collection d'outils de tests pour simuler d'autres défaillances potentielles que l'entreprise pourrait rencontrer en production.
- ▶ Nous pouvons appliquer le concept **d'ingénierie du chaos à une organisation** afin de faire face aux crises.
- ▶ Le secret de l'**antifragilité** est de ne pas essayer de prévoir les **événements inattendus**, qui sont par définition imprévisibles, mais de travailler la robustesse qui est mesurable. L'antifragilité est une propriété des systèmes qui se renforcent lorsqu'ils sont exposés à des facteurs de stress, des chocs, des erreurs, des fautes, des attaques, ou des échecs.
- ▶ Comme Taleb l'explique dans son livre, **l'antifragilité est un complément au concept de résilience** (la capacité à se remettre d'un échec) et de robustesse (la capacité de résister à l'échec).



# La résilience face à la crise

- ▶ État d'esprit combatif, la résilience se traduit avant tout par la **mise en place d'actions concrètes**. À l'échelle d'une entreprise, elle se caractérise notamment par le déploiement d'un **plan de gestion de crise**.
- ▶ Durant l'épisode pandémique du coronavirus, l'urgence première était à la protection des salariés et des entreprises dans un contexte de confinement étendu. **Pour assurer la continuité** de leur activité, les entreprises ont dû **s'adapter** : mise en place de procédures destinées à protéger les salariés dans le cadre de leur travail, instauration des gestes barrières, généralisation du télétravail.
- ▶ Le problème, c'est qu'une entreprise ne peut pas **devenir résiliente du jour au lendemain**. Elle doit pour cela prendre la peine de développer certaines aptitudes essentielles, notamment apprendre à gérer les crises afin de détecter les prémices de la crise (signaux faibles), évaluer sa gravité et les réponses à apporter.
- ▶ L'entreprise doit établir la liste des processus opérationnels qui doivent continuer à tourner, afin d'assurer la survie de l'entreprise pendant la crise, et ceux qui peuvent être mis en pause. Elle doit **veiller à sa communication** interne pendant une crise, les managers et les responsables doivent s'assurer que les informations circulent vite et bien.
- ▶ Pour cela, il faut **établir des règles claires** et favoriser un climat de **confiance**.
- ▶ Enfin une entreprise doit **tirer les enseignements** des crises passées pour **analyser les actions** mises en œuvre durant la crise, mais aussi les dysfonctionnements rencontrés, les vulnérabilités mises en exergue et les **pistes d'amélioration** détectées.



# Intégrer la transilience

- ▶ Face à un avenir qui réserve son lot d'incertitudes, les entreprises doivent **intégrer la transilience** dans leur culture interne, pour s'adapter et surmonter les difficultés, quel que soit le contexte auquel elles doivent faire face.
- ▶ Pour survivre aux éventuelles tempêtes qui pourraient croiser son chemin, l'entreprise doit **adopter une attitude proactive**. Elle doit ainsi régulièrement tester sa capacité de résilience face aux risques encourus (après les avoir identifiés) afin de réaliser les corrections qui s'imposent et adapter son organisation en conséquence.
- ▶ S'il est bien évidemment impossible d'anticiper toutes les crises, il est cependant possible **d'identifier des dénominateurs communs** sur lesquels focaliser ses efforts. Enfin, loin d'être un écosystème fermé qui serait capable de s'auto-alimenter, le sort d'une entreprise reste inextricablement lié à celui de ses fournisseurs ou de ses partenaires.





# Perspectives et conclusion

- ▶ La crise se manifeste non seulement comme **fracture dans un continuum**, perturbations dans un système jusqu'alors apparemment stable, mais aussi par la **transformation des complémentarités** en antagonismes, le développement rapide des déviations en tendances, l'accélération de processus déstructurant.
- ▶ Le cycle de vie de la crise composée par l'avant, le pendant et l'après, démonstration logique du cycle de vie, n'est en réalité **qu'une spirale, un cercle vertueux de la dialogique « inspir/expir »**, un concept évolutionnaire et révolutionnaire, une paradigmatologie de la crisologie.
- ▶ Ce cycle de vie perd toute temporalité lorsqu'il est exposé au paradigme de la crisologie, il n'y a plus d'avant, de pendant et d'après.
- ▶ La complexité vécue par et dans la crise est une décision ambiguë, un choix incertain, face à un mode en perpétuel changement et volatile.





**The end**

**Questions ?**