

Les formes de la résilience organisationnelle : un modèle de maturité

GILLES TENEAU (CHERCHEUR ASSOCIÉ LEMNA, UNIVERSITÉ DE NANTES, PRÉSIDENT DE CIRERO)

GUY KONINCKX (PRÉSIDENT DE SYSTÈMES ET ORGANISATIONS, CONSULTANT GIROS)



Introduction

- ▶ Lors de nos observations, nous avons relevé plusieurs éléments concernant les **formes possibles** que peut prendre la résilience organisationnelle selon le **contexte organisationnel**.
- ▶ Comme les systèmes et les organisations ne peuvent pas être conçus pour **anticiper tous les risques** possibles (Fiksel, 2003), nous avons **besoin d'organisations résilientes** pour faire face à des événements qui auront des **conséquences graves** (Ambulkar et ali., 2015 ; Dalziell & Mcmanus, 2004).
- ▶ Dans ce papier nous développons **cinq formes possibles** d'organisation (**fragile, robuste, en transformation, antifragile, transiliente**) auquel nous relierons trois types de résilience :
 - ▶ type 1 qui reste indifférent au choc
 - ▶ type 2 qui revient à l'état initial et se transforme (proposition d'accompagnement d'une démarche RSE)
 - ▶ type 3 qui bénéficie des chocs
- ▶ Nous présentons dans cette communication un **modèle de maturité de la résilience**.

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



- ▶ **plusieurs formes d'organisation**
 - ▶ celle qui est préparée à la crise
 - ▶ celle qui n'a rien prévu, qui n'a pas été proactive.
- ▶ **plusieurs types de résilience**
 - ▶ de l'effondrement à une résilience d'évolution et de transformation, intégrant une responsabilité sociale de l'organisation.

Les formes de maturité organisationnelle

- ▶ Nous relevons **cinq formes de maturité** d'organisation et **trois types de résilience** dépendant d'événements déstabilisateurs qui correspondent ou pas à différents moments dans une crise organisationnelle.

- ▶ **Première forme**, la résilience est liée à la « **fragilité** » risque d'effondrement pour l'organisation.
 - ▶ la façon dont un système est **brisé** ou **endommagé** en cas de variations (Taleb & Douady, 2013).
 - ▶ difficile de faire face aux crises, aux **chocs multiples accélérés**, aux **turbulences** (Rioli & Savicki, 2003).
 - ▶ **Contraintes** qui pèsent sur l'organisation parfois trop fortes pour qu'elle survive à un choc.
 - ▶ Risque **d'effondrement** à rapprocher de la **rupture**, résultat de **tensions émotionnelles**.

- ▶ **Seconde forme** porte en elle la « **robustesse** » que nous appelons la **résilience de type 1**.
 - ▶ Capacité d'un système conçue pour faire face et **absorber** des perturbations connues (Gallopain, 2006).
 - ▶ Mobilise les **énergies** nécessaires à retrouver un **état d'équilibre** antérieur au choc dans des limites acceptables.
 - ▶ **Réussir** de manière acceptable pour la société, en **dépit d'un stress** ou **d'une adversité** qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative (Vanistendael, 1996).

Les formes de maturité organisationnelle

- ▶ **Troisième forme** est représentée par une organisation « **en transformation** » que nous appelons la **résilience de type 2**.
 - ▶ **Réponds aux menaces** et aux opportunités.
 - ▶ Capacité d'une organisation à **se préparer avant le choc**, faire face aux turbulences (Teneau, 2011 ; Bhamra, 2015).
 - ▶ Trouver un **nouvel équilibre** en rupture avec la situation antérieure (Shrivastava, 1993).
 - ▶ Inscrit dans le **présent et l'avenir**, dans une **temporalité** linéaire (Teneau, 2021).
 - ▶ Aptitude à **libérer l'énergie** nécessaire pour amorcer le **processus de changement**.

- ▶ **Quatrième forme « l'antifragilité »** l'organisation a **mis en place les conditions de résilience avant la crise**, c'est une **résilience de type 3**.
 - ▶ **Propriété d'un système** qui, lorsqu'il est **confronté à des défis** tels que les échecs ou la volatilité, **s'améliore**.
 - ▶ Capable de **survivre aux menaces** et cette organisation **profite des menaces** et des opportunités pour **devenir plus forte**.
 - ▶ **Composant temporel**, pour planifier, préparer, absorber, recouvrir, adapter (Linkov, & al., 2014).
 - ▶ **Crise et bifurcation = rupture temporelle** : (temps court, celui de la crise + temps long, celui de l'après-crise) → perceptions des individus sur la crise, l'état « d'incertitude » (Teneau, 2021).

Les aspects de la transilience

- ▶ **Cinquième forme « la transilience »** porte en elle **l'évolution** des organisations analysée par les **mécanismes du changement**, la performance, l'apprentissage, les acteurs, l'évolution.
 - ▶ La transilience peut se comprendre dans le sens de **transdisciplinarité**.
 - ▶ **Rebondir** sur les effets de la crise, **démarche proactive** composée de quatre facteurs.

- ▶ 1) Intensité des facteurs contextuels causée par **l'interaction de l'environnement** avec des **processus évolutifs forts**.
 - ▶ Comprendre **l'impact d'un contexte** turbulent au regard des organisations (Mohr, 1982)
 - ▶ Facteur principal à cette **modification** l'environnement organisationnel
- ▶ 2) **Accélération** du rythme du changement et des innovations.
 - ▶ Implication personnelle et organisationnelle (Safian, 2012).
 - ▶ **Carte de la transilience** (Abernathy & Clark, 1985) (Stabilité ; Transition ; Résilience ; Transformation)
- ▶ 3) la troisième facteur intègre l'aspect **nouveauté**, mutation, relationnel.
 - ▶ La transilience correspond à une **transformation stratégique**, qui conduit à un impact sur plusieurs facteurs (organisationnels, relationnel (Dupuis, 2002), technologiques, économiques), amélioration des **compétences** (Tissioui et al, 2016).
- ▶ 4) le dernier facteur s'apparente à une **théorie générale de la résilience**, une transdisciplinarité des résiliences.

Etudes de cas mobilisées

- ▶ « Cas A » en situation d'effondrement (**organisation fragile**). Il s'agit d'une grande **entreprise de conseil** internationale.
 - ▶ **Principales erreurs** au niveau du management, **fautes stratégiques** → **effondrement** de cette société.
 - ▶ **Entêtement** des dirigeants, remis **en cause de la pérennité** des structures.
 - ▶ Faute du dirigeant et de sa responsabilité en cause → **persévération, entêtement** (Teneau, Dufour, Moulin, 2012).
 - ▶ Dans ces exemples, les **erreurs étaient connues**, les dirigeants savaient ce qu'ils faisaient, mais ils persévéraient volontairement dans leurs erreurs, croyant qu'ils étaient "**invulnérables**".

- ▶ Le déclin de « Cas B » et sa **continuité d'exister** après une crise en tant que phénomène de résilience (**organisation robuste**).
 - ▶ Il s'agit d'une grande société de services informatiques, dont la principale erreur a été de **fonctionner en mode silo**.
 - ▶ A été sauvé par la mise en place d'un **pilotage par la gouvernance**.

- ▶ La transformation de « Cas C » et son rebond (**organisation en transformation**).
 - ▶ Il s'agit d'une entreprise de consommation, qui **pour survivre face à la crise a changé sa stratégie**.
 - ▶ C'est aussi une organisation qui **intègre la RSE** dans son fonctionnement, qui **mise sur l'ouverture**, la transparence et l'innovation.

Etudes de cas mobilisées

- ▶ La préparation de l'organisation « Cas D » (**organisation antifragile**) par la **mise en place de caractéristiques fortes**, innovations stratégiques, opportunités de collaboration, compréhension et analyse des risques, on permet à cette organisation de **faire face aux difficultés et aux crises les plus critiques**.
- ▶ L'histoire de « Cas E » est une parfaite illustration de ce qu'est la **transilience et ses quatre formes**. Cette société a été obligée 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, concernant les ressources humaines, la stratégie de l'entreprise, sa structure et ses 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).

Conclusion

- ▶ Les entreprises « B » et « A » ne pouvaient **pas devenir résiliente du jour au lendemain**. Elles doivent pour cela **prendre la peine de développer certaines aptitudes essentielles**, gérer les crises, détecter les signaux faibles, évaluer la gravité et les réponses à apporter.
- ▶ Les grandes crises mettent des années à mûrir, dans les analyses citées, les crises ont mis des années, jusqu'à 30 ans avec « Cas C », autant avec « Cas B », et encore plus avec « Cas A », voilà pourquoi **l'histoire est si importante**. Une réelle crise bouleverse l'organisation et les acteurs et cela ne se passe pas en quelques mois.
- ▶ « Cas C » et « Cas B » témoignent qu'une entreprise n'est pas définitivement figée. Des **changements culturels sont possibles**, mais prennent plus de temps et sont plus douloureux que les changements de stratégie ou de structure.
- ▶ Le changement **perturbe l'équilibre des forces** : **possible** que si les **forces du changement l'emportent** sur celles de la conservation.
- ▶ « Cas D » et « Cas E » organisations résilientes **préalablement préparées à toutes formes de crise**. Durant l'épisode pandémique, l'urgence première était la protection des salariés et des entreprises dans un contexte de confinement étendu.
- ▶ « Cas E » pour assurer la continuité de son activité a su s'adapter par la **mise en place de procédures destinées à protéger les salariés** dans le cadre de son travail, instauration des gestes barrières, généralisation du télétravail.

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 – En Transformation



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

The end

Questions ?