

INTRODUCTION

ÊTRE RÉSILIENT NE SUFFIT PLUS
FACE À L'INCERTITUDE DU MONDE

Soufyane FRIMOUSSE

Le monde d'aujourd'hui est plus complexe, dynamique et connecté que jamais. De nombreux phénomènes imprévisibles déséquilibrent les sociétés, provoquant des crises, des points d'arrêts qui peuvent menacer de tout submerger et d'entraîner l'humanité entière dans un tourbillon infernal.

Entreprises et dirigeants sont confrontés à cette complexité croissante et doivent envisager la survenance de cygnes noirs qui sont des événements impossibles à prédire, à prévoir et à éviter. Le cygne noir ne pouvant être prévisible ni évité, il s'agit donc, face à lui, de prendre des mesures pour réduire son impact. À défaut de connaître l'impensable, peut-on apprendre à agir devant l'inconcevable ? Comment évoluer dans et par le chaos ? Comment se transformer grâce à la puissance de l'imprévisible ?

La littérature académique sur les crises, les catastrophes et les turbulences s'intéresse essentiellement aux étapes de prévention et de préparation, de gestion et enfin d'apprentissage post-crise. Le concept de résilience demeure la clé de voûte des réflexions et des préconisations. Le courant des organisations de haute fiabilité (HRO) s'intéresse notamment aux facteurs qui permettent d'éviter une catastrophe et à ceux qui permettent de retrouver un état d'équilibre, c'est-à-dire de revenir à la stabilité initiale.

Des travaux s'intéressent à l'apprentissage post-crise ou encore aux capacités dynamiques pour la résilience. Malgré les différences d'approches, la finalité est la résilience accrue des organisations. Au niveau individuel, ce concept est importé de la psychologie et peut être défini comme la capacité à s'adapter à un événement de vie stressant ou potentiellement traumatisant et à rebondir à la suite de cette expérience. Elle s'apprécie lorsque l'individu est capable de maintenir un état stable après le choc.

Or, sommes-nous toujours dans l'ère des plus résilients ? Nous en doutons et pensons que face à la complexité du monde, être résilient ne suffit plus. Nous pensons que face à des cygnes noirs, il s'agit de revenir différent, meilleur et donc plus fort, d'être en somme antifragile au sens donné par N.-N. Taleb. L'antifragile est solide et s'améliore avec et après la crise.

L'antifragilité se façonne en s'exposant intelligemment à certains préjugés qui, *in fine*, renforcent plus qu'ils n'affaiblissent. Appréhender une crise sous l'angle des cygnes noirs et de l'antifragilité nous pousse à remettre en cause les démarches et les modèles linéaires et classiques du management. Il s'agit d'interroger la doxa managériale qui repose notamment sur les concepts de commande, de contrôle, de certitudes, de rationalité, de prévisions, de règles, de normes, de procédures, de cohérence et d'ordre. Dans cet ouvrage, les théories de la complexité et du chaos offrent une base pour étudier l'organisation et les collaborateurs afin de comprendre comment ils peuvent se transformer dans et à partir de situations inédites.

La première partie de l'ouvrage confronte l'antifragilité au concept de résilience, à la fois au niveau individuel et organisationnel. Les chapitres proposent également une réflexion sur les conditions qui favorisent l'émergence de cette antifragilité, qui permet de tirer profit des environnements incertains. Soufyane FRIMOUSSE

et Hugo GAILLARD indiquent que face à l'imprévu et à l'incertitude, l'une des approches est de minimiser les conséquences des cygnes noirs. Puisqu'il est impossible de les éviter et de prédire leur survenance, il convient de prendre des mesures pour réduire leur impact et s'appuyer sur eux afin de se transformer. C'est ici que l'antifragilité prend tout son sens. Mireille BLAESS et Jean-Marie PERETTI dressent la liste des compétences d'aujourd'hui et de demain dans un monde incertain en insistant sur l'apport du sport de haut niveau. Il s'agit notamment de savoir comment optimiser le connu pour gérer l'incertain. Pour Christine DUGOIN-CLÉMENT, les entreprises doivent maintenant composer avec l'évolutivité, le risque et l'incertitude. Or, en se confinant dans la rigidité, trop de stabilité pourrait devenir un handicap. Elle propose donc comme alternative le concept d'équilibre instable. André-Yves PORTNOFF présente la nécessité et les conditions de l'antifragilité. Sofiane BABA et Amina WAZOUMI proposent de découvrir comment les organisations peuvent développer leur capacité d'antifragilité à travers l'expérience d'entrepreneurs qui ont connu la turbulence, la complexité et l'imprévisibilité dans l'essentiel de leur trajectoire entrepreneuriale. Les entrepreneurs en question opèrent en Algérie. Jérôme BONDU met en perspective et interroge le numérique comme outil de réduction de l'imprévisible et de l'incertain. Soufyane FRIMOUSSE propose des leviers organisationnels et individuels afin d'appréhender l'imprévisible et l'incertitude et faire advenir l'antifragile. En tant que DRH proches du terrain, Stéphanie DECRAEMER et Nathalie MONIN ont pu établir des recommandations de pratiques d'antifragilité. Fadwa EL GHAOUTI, Jean-Claude GALLET et Delphine LAVAUD présentent une démarche antifragile à l'usage des dirigeants en s'appuyant sur le cas de la BSPP et d'un groupe industriel français.

Dans la seconde partie, des illustrations gagnantes permettent d'extraire de riches enseignements et principes. Laurent BIBARD présente l'amerrissage réussi du vol 1549 de l'US Airways, le 15 janvier 2009. Le caractère extraordinaire de cette réussite est qu'en principe, compte tenu du poids et de la vitesse des avions commerciaux actuels, une telle réussite est totalement impossible. On a ici typiquement un cas d'illustration de réussite de l'impossible face à l'imprévisible en jouant entre le connu et l'inconnu. Philippe CLERC propose un nouveau paradigme pour anticiper et s'adapter face aux crises et aux catastrophes. Christine DUGOIN-CLÉMENT présente Baloon qui est devenu le premier courtier digital panafricain en assurances. Surmontant la double défiance traditionnelle assureurs/assurés, l'entreprise a, de plus, réussi la performance de prospérer en pleine crise pandémique. Agilité, digital et antifragilité : les trois clés de la réussite de Baloon, la start-up qui dompte l'incertitude sur le marché de l'assurance en Afrique. Tony BENDELL analyse trois cas face à la crise du grand confinement pour en extraire de bonnes pratiques : Abu Dhabi Police, BLUEBELLA London, Nottingham City Council. Hassan CHARRAF explique le succès d'une entreprise marocaine en pleine crise de la Covid-19 : ABA Technology. En pleine période de pandémie, alors que les entreprises étaient déboussolées, cherchant à licencier ou à faire des fermetures pour cause de baisse d'activité et de chômage technique, ABA Technology faisait preuve d'antifragilité. Laura KHACHAN et Anaïs MONTSARRAT abordent l'infection des organisations par le virus TFW (Taylorisme-Fayolisme-Weberisme) qui accroît leur fragilité et donc les rend plus vulnérables aux événements extrêmes.

Dans le but d'atteindre un taux d'antifragilité élevé, les auteurs présentent deux interventions socio-économiques en Europe et au Moyen-Orient afin d'illustrer les transformations dans ces entreprises. Abla-Mimi EDJOSSAN-SOSSOU, Karim SELOUANE, Didier SOTO, Camille VIGNOTE, Nicolas ZIV et Philippe SOHOUEYOU présentent la démarche de RESALLIENCE qui se veut transversale, collaborative, pluridisciplinaire et innovante. D'une part, il s'agit de réintroduire les territoires et ses dynamiques spatiales et temporelles dans la conception des infrastructures. D'autre part, considérer les catastrophes non seulement comme des révélateurs de vulnérabilités, mais aussi comme un levier de transformation des territoires pré ou post-catastrophe avec des infrastructures frugales, innovantes, réversibles et résilientes. Jihane BOUMEDIANE explique les réactions et les adaptations des entrepreneurs et des artisans au Maroc face à l'imprévu. Khaoula BEN MANSOUR et Zeyneb ATTYA se sont attelées à inscrire le concept de l'antifragilité dans la pratique managériale du groupe Pierre Fabre en Tunisie.