

# La gestion de crise : Résilience ou Antifragilité ? Les stratégies de pérennité



Raphael de Vittoris

Group Crisis Manager, Professeur Associé en Stratégie, Management, Organisation et Gestion de crise de l'Université Clermont Auvergne, Chercheur Associé au CleRMA. Auteur de « Surmonter les crises » (Dunod, 2021) et de « Par-delà la résilience et l'antifragilité » (Eska, 2022)

## *Quelle stratégie est la plus propice à garantir la pérennité de l'entreprise ? Quelle est la définition de la résilience si souvent mentionnée ? Que signifie antifragilité ?*

Bien souvent nous entendons parler de résilience, plus rarement de fragilité et d'antifragilité. Ces trois approches représentent autant de stratégies possibles à disposition des entreprises selon leur compréhension de l'évènement. Le point essentiel repose ici sur les notions de volatilité et d'incertitude, dictant laquelle de ces stratégies semble la plus propice à la pérennité de l'organisation.

Par conséquent, la notion de fragilité (caractérisée par une optimisation à l'extrême de l'organisation couplée à des externalisations et des délocalisations) qui inspire intuitivement une approche défailante, peut alors se révéler la meilleure stratégie en contexte totalement stable, conduisant à une rentabilité maximale.

### **La résilience comme approche la plus vantée**

La résilience est une notion très présente dans les conceptions managériales. Toutefois un bref état des lieux des nombreuses définitions offertes par les gestionnaires montre que l'interprétation de cette notion est très variable. Les sciences de gestion lui prêtent trois capacités :

- **La capacité d'absorption** : elle consiste à permettre à l'entreprise d'absorber le choc sans succomber. Cette capacité dépend d'abord de : a) des ressources disponibles (personnel, argent, temps, réflexion, moyens, outils, contacts, etc.) aussi bien en interne qu'en externe), b) de la capacité de l'organisation à les mobiliser.
- **La capacité de renouvellement** : qui pose ici la question de l'innovation vitale. Comment mettre à contribution les ressources mobilisées (dans la phase d'absorption) et en produire une réponse ad hoc, inédite, mais adaptée à la situation inouïe affrontée ? Cette capacité consiste en l'expression des dispositions créatrices et d'exploration de l'organisation.
- **La capacité d'appropriation** : qui consiste en l'acquisition de connaissances issue de la crise affrontée. Cette dernière capacité est déterminante dans le cadre de l'enrichissement des savoirs de l'organisation en vue d'autres crises similaires à venir. Cette aptitude repose d'abord sur des pratiques telles que la collecte des apprentissages et des constats et leur intégration dans le savoir de l'organisation. C'est par le retour d'expérience que les entreprises privées ou encore les organes publics opèrent le plus souvent cette dernière phase de la résilience organisationnelle. Ce retour d'expérience, tellement sujets à l'expressions des biais cognitifs que des manipulations permet la reconsidération des protocoles et manuel et initie une remise en question des routines.



La résilience est d'abord affaire de résistance à la perturbation de manière à se maintenir jusqu'à la fin de cette dernière et un retour à un état de stabilité. Cette résilience peut s'exprimer au sein de l'organisation à différents niveaux et donc via différentes modalités. Dans la plupart des organisations, la résilience est d'abord comprise comme une capacité de résistance jusqu'à un retour à un état normal (en tant que conditions initiales) et non pas stables (en tant que nouvelle réalité).

### L'antifragilité comme approche adaptée à un contexte volatile

L'antifragile, notion plus récente, nous est proposé par Nassim Taleb. La lecture de l'ouvrage éponyme permet d'identifier les trois principes qui structurent le concept :

- **La redondance** : où la duplication de processus, de savoir-faire ou de ressources clés est une garantie de pérennité,
- **L'optionnalité** : où cultiver sans cesse des options possibles permet de constituer des matelas alternatifs mobilisables,
- **L'exploration** : où l'erreur devient un diplôme en offrant de nouvelles perspectives et une compréhension plus fine des phénomènes à l'œuvre.

L'antifragilité est d'abord affaire de souhaiter et de profiter de la turbulence. Ici la stabilité est néfaste. Elle peut aussi s'exprimer à divers niveaux au sein de l'organisation. Là encore, l'antifragilité peut s'exprimer au sein de l'organisation à différents niveaux et donc via différentes modalités.

### La mosaïque organisationnelle évolutive comme gage de pérennité

La dimension est peut-être un des prismes les plus précieux pour passer les concepts au crible du réel. Soumettre des concepts à diverses dimensions c'est tester leur pertinence. En effet, bien souvent, ce qui fonctionne à une échelle n'est pas forcément pertinent à une autre, et peut même se révéler contre-productif.

C'est fort de ce constat que nous soulignons combien une approche de stratégie de pérennité pertinente à l'échelle d'une dimension ou pour une activité ne l'est pas forcément à une autre ou pour une activité différente caractérisées par des conditions différentes, notamment au niveau du couple stabilité/volatilité. Il devient ainsi nécessaire au stratège d'identifier quelle stratégie implémente sur quel périmètre.

#### A RETENIR

Selon le niveau de volatilité/incertitude du contexte, trois stratégies possibles sont déployables par les entreprises : la fragilité, la résilience et l'antifragilité. Le point essentiel consiste à ne pas déployer de manière absolutiste une telle stratégie dans l'intégralité de l'organisation mais au contraire de sélectionner les approches selon la nature des différents contextes. En effet, il importe d'éviter tout essentialisme conceptuel qui viendrait caricaturer une stratégie d'entreprise jusqu'à la rendre préjudiciable voire nocive.

L'entreprise doit en effet prendre en compte que la résilience est paradoxalement une forme adaptative de résistance au changement. Cet état permet de lutter contre le changement dans l'attente de conditions plus favorables. Selon une approche absolutiste elle interdirait la flexibilité adaptative à l'entreprise. De même, appliquée de manière aveugle à tous les niveaux de l'organisation, l'antifragilité condamnerait toute rentabilité sonnante dès lors le glas de l'entreprise.

La vision VICA [1] du monde est tout aussi erronée que la vision stable habituelle issue d'une vision économique souvent néo-classique. Tout est donc affaire de mesure et de proportion. Il convient donc au stratège de bien considérer et doser ses approches fragiles, résilientes et antifragile aux différents niveaux de l'entreprise.

[1] Volatile, incertaine, complexe, ambiguë