

La résilience organisationnelle : Entre pratiques d'adaptation et de prévention

Organizational resilience: Between adaptation and prevention practices

DKHISSI Soufiane

Doctorant en Sciences économiques et Gestion
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Tofail - Maroc
Laboratoire d'Economie et Management des Organisations
soufiane.dkhissi.1@gmail.com

BABOUNIA AZIZ

Enseignant chercheur
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Tofail - Maroc
Laboratoire d'Economie et Management des Organisations
ababounia@gmail.com

MEFTAH Khalid

Docteur en Sciences de Gestion
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales-Agdal
Université Mohammed V- Maroc
Laboratoire de recherche en Sciences de Gestion
khalid.mef@gmail.com

LAK-HAL Hamid

Doctorant en Sciences économiques et Gestion
Faculté d'Economie et Gestion
Université Ibn Tofail- Maroc
Laboratoire des sciences économiques et politiques publiques
heem48@hotmail.com

Date de soumission : 27/12/2022

Date d'acceptation : 06/02/2023

Pour citer cet article :

DKHISSI.S & AL. (2023) «La résilience organisationnelle : Entre pratiques d'adaptation et de prévention », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4 : Numéro 2 » pp :256 – 268.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Dans un contexte international difficile, caractérisé par les répercussions économiques et sociales de la crise sanitaire du COVID-19, les entreprises marocaines sont dans l'obligation d'adopter un plan d'action basé sur l'analyse, l'estimation des risques potentiels et la proposition d'actions correctives afin de garantir leur pérennité. La première perspective adoptée dans ce papier est de clarifier la notion de résilience organisationnelle. Cette dernière englobe théoriquement tous les processus permettant d'éviter la situation de défaillance à travers deux pratiques managériales. Il s'agit du management des crises représenté par les travaux de TL Wilson et M. Hallgren, ainsi que la gestion des risques et l'analyse de leur impact sur l'entreprise.

L'objectif de cet article est de passer en revue l'importance de la résilience organisationnelle, d'étudier les méthodes de résilience employées par les entreprises à travers une étude qualitative et ensuite formuler une définition claire des conditions de réussites des entreprises à ce niveau.

Mots clés : résilience collective ; apprentissage organisationnel ; management des crises ; gestion des risques ; adaptation et prévention.

Abstract

In a difficult international context, characterized by the economic and social repercussions of the COVID-19 health crisis, Moroccan companies are obliged to adopt an action plan based on the analysis and estimation of potential risks and the proposal of corrective actions in order to guarantee their sustainability. The first perspective adopted in this paper is to clarify the notion of organizational resilience. Theoretically, it encompasses all the processes that enable the avoidance of a failure situation through two managerial practices. These are crisis management as represented by the work of TL Wilson and M. Hallgren, and risk management and the analysis of its impact on the company.

The objective of this article is to review the importance of organizational resilience, to study the resilience methods used by companies through a qualitative study and then to formulate a clear definition of the conditions of success of companies at this level.

Keywords: collective resilience; organizational learning; crisis management; risk management; adaptation and prevention.

Introduction

De nos jours, le concept de pérennité s'est imposé comme étant la première priorité des entreprises suite aux contraintes auxquelles elles font face sur les plans économiques, politiques et juridiques, notamment la dernière crise du COVID 19.

En effet, les entreprises ont subi les répercussions socio-économiques de la pandémie mondiale en termes du niveau d'activité, d'emploi ainsi que le niveau de défaillance.

Le haut-commissariat au plan a mené une enquête sur l'activité des entreprises marocaines en février 2022 mettant en avant les résultats suivants :

- Près de 43% des entreprises ont connu une baisse d'activité dépassant un taux de 50% durant l'année 2021 par rapport à la période pré-covid.
- Plus de la moitié des TPE ont connu une diminution d'activité d'environ 50 % contre 31% pour les PME et 13% en ce qui concerne les GE.
- Plus de la moitié des entreprises ont subi une baisse de leur liquidité. Cette proportion est de 54% pour les TPE, 51% pour les PME et 43% pour les GE.
- La décadence du niveau de liquidité a été constatée dans la quasi-totalité (98%) des entreprises du secteur de l'hébergement et dans 88% de celles de la restauration, des arts et loisirs. Les secteurs de l'énergie et de l'enseignement ont montré plus de résilience face à cette crise, avec respectivement 43% et 48% des firmes qui ont pu entretenir leur niveau de liquidité.

La réussite sur le plan pérennité nécessite la transition vers un nouveau modèle managérial mettant le principe de la résilience organisationnelle sur la tête des préoccupations du manager en considérant que le développement de la culture de l'entreprise est un vecteur essentiel d'intégration des employés à la vision managériales ainsi que la stabilisation de ses valeurs et pratiques. (Éric Godelier, 2009).

Dans cette perspective, les recherches sur le plan théorique ont affirmé l'importance de la résilience organisationnelle comme étant un axe pertinent qui pourrait guider l'entreprise non seulement dans l'affrontement des enjeux économiques et sociaux mais également dans l'amélioration du système de gestion comme outil de relance.

Parmi les pratiques managériales de résilience permettant de garantir la pérennité des entreprises et d'éviter la situation de défaillance, on trouve principalement la prévention des risques et l'adaptation aux crises et aux changements d'environnement ainsi que d'autres pratiques qui feront l'objet de notre étude.

Afin d'assurer une meilleure gestion des entreprises et garantir l'efficacité de la résilience organisationnelle, il est important de connaître les outils et méthodes de son évaluation. L'évaluation de la résilience organisationnelle est bâtie autour de quatre principales étapes : Le portrait du système de gestion, l'étude des extrants et des intrants, l'identification des défaillances et la notation des résultats.

Ces étapes sont rattachées à multiples activités qui sont adaptées en fonction des particularités de l'organisation et de ses besoins spéciaux. Ces activités nécessitent une revalidation individuelle avant la présentation du bilan final du fait qu'elles évoluent avec la progression de l'étude (Robert, Hémond, Yan, 2010).

Cette introduction nous renvoie donc vers la réponse à la question suivante : Quelles sont les conditions et les techniques permettant la réussite de la résilience organisationnelle et le bon traitement des risques ?

Sur le plan méthodologique, nous avons suivi le plan suivant : la modélisation de la résilience organisationnelle qui nous a permis de développer notre étude en observant des cas d'entreprises ayant réussi à surmonter des situations de crises et d'autres ayant éprouvé des situations de défaillances, ainsi qu'une étude qualitative qui nous a permis de déterminer les facteurs et les déterminants de la résilience organisationnelle, de créer un lien entre coût et gravité de la crise et de mieux comprendre les spécificités des entreprises résilientes.

1. Revue de littérature sur l'importance de la résilience organisationnelle :

Dans ce qui va suivre, nous allons mettre l'accent sur les principes de la résilience organisationnelle, ses outils, ses principaux piliers en termes de management, les différentes sources de turbulences sur le plan économique ainsi que les modes de gestion.

1.1. Les dimensions de la résilience organisationnelle :

La résilience organisationnelle renvoie à la capacité de l'entreprise à rebondir faces aux chocs inattendus. Cette notion de résilience est opérationnalisée autour de trois dimensions qui distinguent la capacité : d'absorption des difficultés rencontrées, de renouvellement et d'appropriation, ce qui permettra de montrer la façon dont la résilience organisationnelle se déploie et se construit afin de permettre la survie des entreprises (Bégin, Chabaud, 2010).

- **La capacité de renouvellement :**

La capacité de renouvellement permet donc à l'entreprise de développer de nouvelles activités ou de repenser les activités préalablement existantes tout en s'appuyant sur les expériences cumulées sur des facteurs clés de la régénération stratégique (Bégin, Chabaud, 2010).

On trouve principalement :

- L'anticipation dans la détection des opportunités ;
- L'appui de l'innovation ;
- La mobilisation de l'équipe managériale.

La réussite de ces trois éléments est conditionnée par une forte attention à l'environnement de l'entreprise compte tenu du contexte actuel.

- **La capacité d'appropriation :**

La capacité d'appropriation est une dimension critique au développement de la résilience de l'entreprise. En effet, cette dernière doit tirer profit des échecs passés et prendre conscience de la crise et ses conséquences permettant de mettre en place un système « Post-crise » riche en pratiques et solutions correctives.

(Roxana, Gauche, Morquin, 2015) considèrent qu'il est essentiel de distinguer entre l'appropriation et l'adoption contrainte. Ils définissent cette dernière comme étant une appropriation basée uniquement sur les anciennes crises et ne profite pas des expériences réussites.

- **La capacité d'absorption :**

Il existe une sorte de consensus entre les différentes études réalisées par les chercheurs concernant la capacité d'absorption. Ils adoptent grossièrement la même définition présentée par (Cohen, Levinthal, 1990) qui considère la capacité d'absorption comme étant la capacité à faire valoir toutes les opportunités et menaces externes, à les assimiler et à appliquer les mesures nécessaires qui lui sont adaptées pour le bien-être de l'entreprise (Chauvet, 2003).

La capacité d'absorption nécessite l'existence non seulement des ressources et moyens d'absorption mais aussi d'une volonté de développer l'apprentissage organisationnel (Concept de grande importance de point de vue théorique et pratique) chez les dirigeants afin que l'entreprise puisse affronter les chocs possibles tout en évitant la situation d'effondrement.

La résistance aux chocs et la survie aux conséquences qui en résultent oblige les entreprises à mobiliser deux types de ressources en termes de priorité.

- Il s'agit dans un premier lieu des ressources et connaissances immédiatement disponibles à l'utilisation, constituant ce qu'on appelle un excédant organisationnel (Organizational slack) ainsi que les ressources potentiellement mobilisables basées sur des sources externes telles que : L'alliance et l'emprunt.

L'existence d'un excédant organisationnel permet à l'entreprise de faire face à tous types de changements économiques, sociaux, technologiques, politiques et légales de l'environnement externe de l'entreprise et de redéployer ses ressources pour la promotion du principe d'innovation.

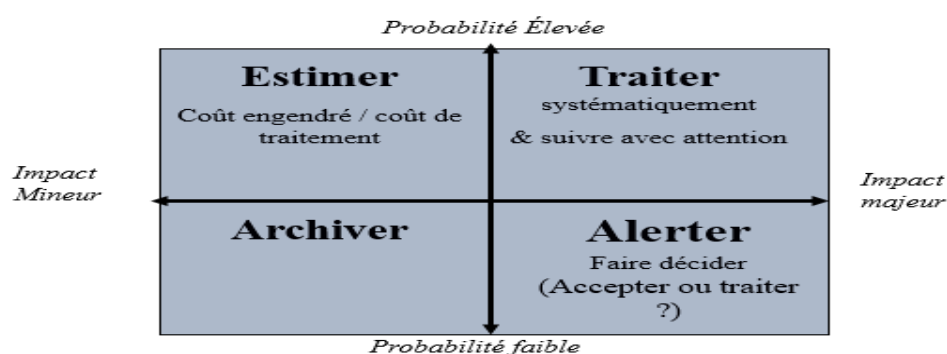
L'importance de cet excédant apparaît sur les plans : financier, matériel, humain, informationnel et physique à condition que les salariés de l'entreprise soient amorcés à tirer profit de ces ressources de manière adéquate sans sollicitation préalable des dirigeants (Merino, Grandval, Ronteau, 2011).

- En deuxième lieu, on parle de l'apprentissage organisationnel qui s'appuie sur les ressources et connaissances intellectuelles et les intégrer au niveau des processus décisionnels de l'entreprise.

En effet, dans une perspective fondée sur l'amélioration décisionnelle, certains travaux de recherche mettent en avant l'apprentissage individuel représenté par la capacité d'interprétation et de mémorisation des nouvelles informations comme étant la base de l'apprentissage collectif qui s'appuie sur les systèmes d'informations comme outil d'analyse et d'aide à la prise de décision.

Ces systèmes d'informations permettent d'appliquer le principe de retour d'expérience, ce dernier consiste à développer des conclusions à partir des événements passés. Le retour d'expérience permet donc d'exploiter les flux d'informations obtenus lors de la réalisation d'une activité, pour les réutiliser dans le cas d'une action positive, ou les corriger dans le cas contraire et de chercher à connaître les manques et les imperfections ainsi que leurs principales causes (Durat, Bollock, 2006).

Figure N°1 : Figure 1 : Tableau d'analyse des risques.



Source : (Elaboré par nous-même).

- **La capacité de prévention :**

A ce niveau, l'entreprise doit être capable de mettre en place des actions correctives adéquates à chaque risque potentiel lié à des situations inhabituelles en fonction de leurs gravités, à savoir que l'analyse de la gravité des risques dépend à la fois de ses conséquences ainsi que son pourcentage de probabilité :

Gravité du risque = Probabilité du risque X Poids de l'impact sur l'entreprise.

Les risques sont quasi-présents au niveau de toutes activités économiques et financières de l'entreprise d'où le processus d'identification, d'évaluation et de gestion de risque est devenu indispensable au développement stratégique de la firme ainsi que l'amélioration de sa capacité de résilience. Ce système de gestion doit être planifié et conçu au sommet décisionnel de la structure afin de garantir sa réussite (CIRRELT,2013).

- **La capacité de renouvellement :**

La capacité de renouvellement permet donc à l'entreprise de développer de nouvelles activités ou de repenser les activités préalablement existantes tout en s'appuyant sur les expériences cumulées concernant des facteurs clés de la régénération stratégique (Bégin, Chabaud, 2010).

On trouve principalement :

- L'anticipation dans la détection des opportunités ;
- L'appui de l'innovation ;
- La mobilisation de l'équipe managériale.

La réussite de ces trois éléments est conditionnée par une forte attention à l'environnement de l'entreprise compte tenu du contexte actuel.

- **La capacité d'appropriation :**

La capacité d'appropriation est une dimension critique au développement de la résilience de l'entreprise. En effet, cette dernière doit tirer profit des échecs passés et prendre conscience de la crise et ses conséquences ce qui permet de mettre en place un système « Post-crise » riche en pratiques et solutions correctives.

(Roxana, Gauche, Morquin, 2015) considèrent qu'il est essentiel de distinguer entre l'appropriation et l'adoption contrainte. Ils définissent cette dernière comme étant une appropriation basée uniquement sur les anciennes crises et ne profite pas des expériences réussites.

1.2. La caractérisation des perturbations potentielles

Les entreprises font face en permanence à plusieurs perturbations, d'où leur caractérisation joue un rôle essentiel dans la définition des actions correctives nécessaires. En effet, la capacité de résilience est commune chez toutes entreprises mais diffère selon le degré d'acceptation du système face à une situation de perturbation.

Il existe plusieurs types d'états qu'une organisation peut connaître en dépendance de son environnement interne et externe (Robert, Hémond, Yan, 2010), il s'agit principalement de :

- **L'état normal :**

Dans ce cas, l'organisation est généralement performante puisqu'elle répond correctement aux attentes en matière de réalisation des extrants (ressources produites par l'entreprise en employant des moyens humains, financiers, etc.) tout en respectant : Le délai, le coût et la qualité attendus. Ces trois éléments constituent des contraintes interdépendantes auxquelles (forment le triangle de gestion) l'entreprise doit faire face.

- **L'état perturbé :**

Concernant cette situation, la performance du système est touchée mais les ressources produites gardent toujours un caractère acceptable (qualité et coûts acceptables.) grâce à la mise en place de certaines actions correctives permettant de limiter quelques dégradations.

- **L'état défaillant :**

A ce niveau, l'organisation fait face à une situation de crise caractérisée par des dégradations à caractère inacceptable des extrants du système et cela malgré les actions correctives menées (jugées insuffisantes).

- **L'état hors service :**

Il s'agit d'un arrêt total de toute activité du système. C'est une phase qui n'accepte aucune action corrective ou solution potentielle.

2. La gestion des risques comme solution alternative

2.1. Le mode de gestion des turbulences

Chaque état étudié du système doit correspondre à un mode de gestion spécifique qui lui est propre selon son degré de gravité. On trouve principalement (Riveline,1991) :

- La gestion courante :

Ce type de gestion renvoie à la gestion de l'organisation dans son état de fonctionnement normal ou les contraintes de gestion ne constituent aucun risque.

Il s'agit de la définition et application en permanence des actions correctives au niveau quotidien de l'entreprise. C'est donc une gestion garante du maintien des activités contre tous types de défaillances à travers des décisions stratégiques à long terme.

- La gestion spéciale :

L'entreprise intervient par le billet d'une gestion particulière lorsqu'elle distingue l'entrée du système dans un état perturbé nécessitant des actions correctives différentes à celles de la gestion courante. Celle-ci se rapporte aux actions correctives poussées visant la remise du système en état normal à travers la prise de décisions à court terme.

- La gestion d'urgence :

Ce modèle de gestion correspond à l'intervention managériale lorsque les actions correctives déployées en gestion spéciale ne suffisent pas au rétablissement du système.

Il s'agit d'une gestion ascétique et procédurale afin de remettre le système en état de fonctionnement. Cette gestion nécessite un sens de leadership caractérisé par la prise des risques.

2.2. L'importance de la prévention (Gestion des risques)

La stabilité de l'entreprise dépend de sa capacité de résilience face aux crises, cette dernière n'est pas continuellement efficace d'où l'importance du recours à la gestion des risques en appliquant une forte stratégie fondée sur les prévisions, il faut donc incorporer en permanence de nouvelles innovations sur le plan d'études et d'actions correctives potentielles (Dauphiné, Provitolo, 2007).

Le bon déroulement d'une entreprise doit être affirmé et amélioré en vue de produire des extrants conformes au besoin exprimé en performances spécifiées dans le respect de la qualité, des coûts et des délais attendus.

Il est donc essentiel que le risque (initial ou résiduel) soit pris en considération dans les décisions du manager.

La détermination des risques doit être liée à un système d'évaluation efficace, tandis que le principe d'incertitude reste aussi fort présent (difficulté de déterminer la probabilité exacte du risque) ce qui nécessite une évaluation cognitive (Tenir compte de la présence du principe d'incertitude).

3. Résultats de la recherche théorique

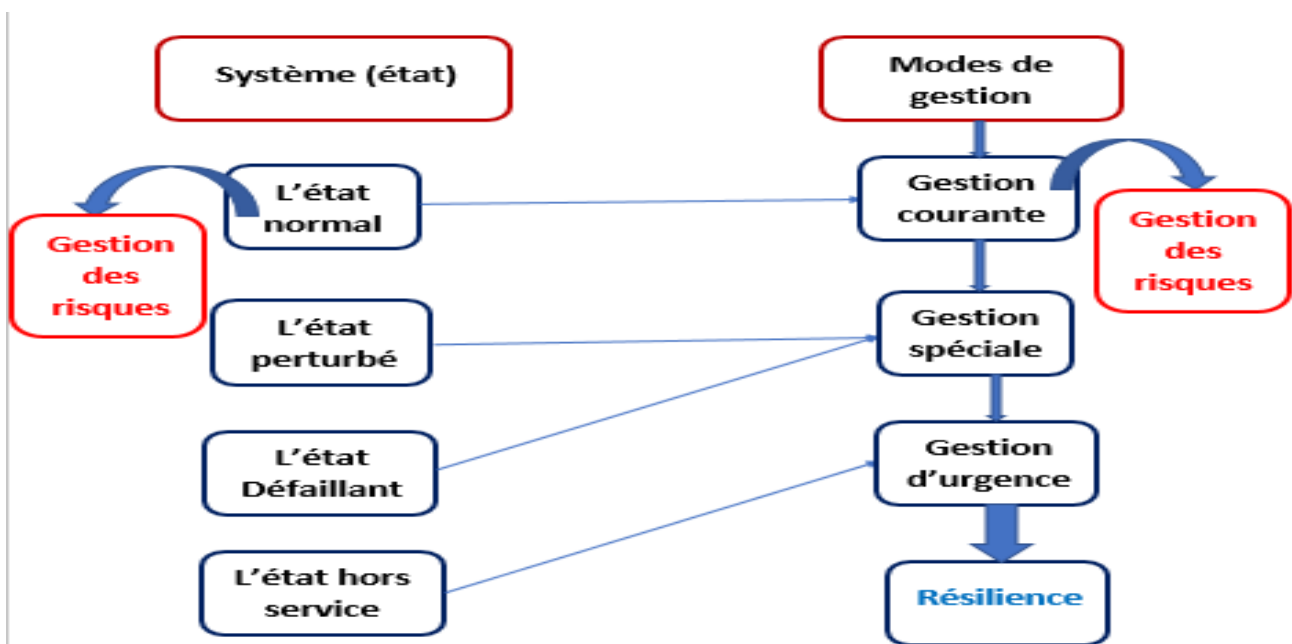
3.1. Model conceptuel

A la lumière des travaux de recherches théoriques réalisées, nous avons pu développer une hypothèse de réussite de la résilience organisationnelle au sein d'une organisation et ceci

à travers la promotion du principe de la résilience collective ainsi que l'introduction du management des risques depuis l'état normal du système parallèle à la gestion courante afin d'éviter toute situation défaillante ou d'état hors service.

La stabilité de l'entreprise dépend de sa capacité de résilience face aux crises, cette dernière n'est pas continuellement efficace et nécessite l'intervention de la gestion des risques comme solution alternative dès la phase de gestion courante (lorsque le système est en état normal), ce qui permet de garantir l'efficacité des actions correctives.

Figure N°2 : La gestion des risques comme solution alternative



Source : (Elaboré par nous-même).

L'analyse des résultats permet d'identifier l'importance des pratiques prévisionnelles caractérisées par (l'identification des risques, la caractérisation et la proposition d'actions correctives prévisionnelles) comme suppléments aux pratiques managériales d'adaptation.

L'intervention des pratiques de prévention devront avoir lieu depuis l'état normal du système, en parallèle à la gestion courante.

L'étude qualitative réalisée a pu confirmer ce point de vue théorique l'importance des pratiques prévisionnelles ainsi que la résilience collective comme conditions majeures pour la réussite de la résilience organisationnelle.

4. Etude exploratoire

Afin de confirmer la pertinence des résultats obtenus sur le plan théorique, nous avons établi une étude exploratoire basée sur des entretiens auprès de quelques professionnels.

4.1. Entretien avec Mr MISKIN Oussama : Directeur de l'entreprise DIGITAL MENA AGENCY

Digital Mena Agency travaille sur le domaine du digital : 360 degrés. Elle s'opère sur le référencement, l'installation des progiciels de gestion intégrés et la création des sites de e-commerce.

L'entretien avec Monsieur MISKIN OUSSAMA, dirigeant de l'entreprise DIGITAL MENA AGENCY, nous témoigne des données importantes sur le contexte des progiciels de gestion intégrés dédiés à l'intégration des nouvelles procédures de renforcement de la résilience organisationnelle et d'évaluation des risques.

En effet, il annonce que les entreprises marocaines sont encore réticentes en termes d'investissement dans l'intégration des principes de la résilience organisationnelle tel que la collecte d'informations et l'analyse des risques potentiels.

« Actuellement, la demande tend vers des clients à l'étranger principalement les grandes entreprises. Le marché marocain n'est toujours pas conscient de l'importance de la mise en place des pratiques de gestion des risques et de ses avantages sur les plans : économique et concurrentiel. »

La contrainte majeure pour le marché marocain est la maturité des entreprises. Ces dernières ne sont pas encore arrivées à être conscientes de l'importance des préparatifs nécessaires à la réussite de ce nouveau modèle économique, à savoir : la capacité de prévention, la capacité de renouvellement et finalement la capacité d'appropriation.

4.2. Entretien avec Mr LAHLOU Mohamed : Président de l'association des entreprises marocaines au Sénégal

Un entretien avec Mr LAHLOU Mohamed, portant sur deux principales parties : Les avantages de la résilience organisationnelle pour les entreprises marocaines au Sénégal et les conditions de sa réussite.

Mr LAHLOU affirme que les entreprises marocaines au Sénégal s'engagent à développer leur résilience suite aux conséquences néfaste du COVID-19 sur l'économie, à travers l'adoption des pratiques de prévention et de gestion des risques soutenues par le gouvernement sénégalais, offrant dans cette prospective des avantages administratives et fiscales.

Selon Mr LAHLOU, la réussite de la résilience au sein d'une entreprise dépend de l'implication de l'ensemble de l'équipe dans ce projet, d'où l'importance du principe de résilience collective. La gestion prévisionnelle des risques permet aussi de mettre en place un plan d'action en vue de répondre aux contraintes de gestion de type imprévu.

5. Résultats de l'étude

Les résultats de l'étude montrent que les entreprises marocaines ayant une forte résilience organisationnelle s'appuient sur le principe de complémentarité entre des pratiques d'adaptation à travers la bonne gestion des crises et des pratiques de prévention caractérisées par la gestion des risques comme l'une des pratiques de gestion courante lorsque l'entreprise est dans son état normal.

Finalement, on a constaté que la résilience collective est indispensable à la lutte contre le phénomène de défaillance d'où l'importance du capital humain, ce qui nous renvoie vers d'autres outils d'améliorations tel que l'introduction du brainstorming au niveau de la proposition d'actions correctives en réponse aux risques potentiels.

Conclusion

L'adoption d'un système de résilience organisationnelle constitue un moyen de développement économique neutre pour l'environnement économique et la société de manière générale, à la portée des entreprises de différentes tailles. La réussite de ce modèle est conditionnée par la jonction de plusieurs facteurs et leur prise en compte dans une approche systémique.

L'analyse détaillée des résultats de recherche théorique ainsi que l'étude exploratoire réalisée permettent d'avancer que la résilience organisationnelle pousse les entreprises à envisager la continuité de leurs activités et de leurs rendements selon une nouvelle vision qui s'appuie sur les concepts suivants : La résilience collective et les pratiques prévisionnelles à travers la gestion des risques.

En effet, les entreprises ayant la meilleure résilience face aux crises prêtent attention à l'importance de l'introduction de la gestion des risques dès l'état normal du système d'organisation afin de garantir la meilleure efficacité de la résilience. Cette dernière est perçue comme la capacité à se rétablir après une crise d'où la criticité d'une préparation préalable aux scénarios possibles.

Les concepts construits par le modèle de recherche présenté s'inscrivent dans un cadre de continuité et ne visent donc pas seulement les situations de turbulence.

Au niveau des principaux apports de cet article, on trouve principalement : la meilleure conceptualisation de la résilience ainsi que la détermination du meilleur moment d'intervention sur les risques potentiels (lorsque le système est en état normal).

En définitive, des travaux d'amélioration devront être poursuivis concernant le renforcement de l'état de résilience, à savoir : la possibilité d'introduire les techniques tel que le datamining

et le brainstorming comme outils dans le cadre de l'apprentissage organisationnel, en vue d'aider les entreprises à s'orienter, entre autres, sur les améliorations possibles de leurs systèmes et des notions sur le rétablissement devront être prises en compte.

BIBLIOGRAPHIE

- Éric Godelier , (2009). Dans Revue française de gestion, Source de pérennité ou source d'inertie ?
- HCP, (2022) : Enquête sur l'activité des entreprises marocaines.
- B Robert, Y Hémond, G Yan - Télescope, (2010) : L'évaluation de la résilience organisationnelle - cerberus.enap.ca.
- Lucie Bégin, Didier Chabaud, (2010) : La résilience des organisations.
- Chauvet, (2003) : Construction d'une échelle de mesure de la capacité d'absorption.
- Merino, Grandval, Ronteau, (2011) : L'accès à l'excédent de ressources comme préalable au succès des initiatives intrapreneuriales.
- Marc Bollecker, Laurence Durat, (2006) ; L'apprentissage organisationnel et individuel dans le processus de décision.
- Roxana Ologeanu-Taddei, Karine Gauche, David Morquin, Rodolphe Bourret (2015) : La capacité d'appropriation, une capacité organisationnelle immatérielle négligée dans l'adoption des systèmes d'information et de gestion Innovations 2015/2 (n° 47), pages 79 à 100.
- CIRRELT, Georges Dionne (2013) : Gestion des risques : histoire, définition et critique.
- Riveline, (1991) : De l'urgence en gestion.
- Dauphiné, Provitolo (2007) : La résilience : un concept pour la gestion des risques.
- Alain Desroches, Franck Marle, (2001) : Le management des risques des entreprises et de gestion de projet.