

## **RESILIENCE DU SECTEUR DE DELOCALISATIONS DES SERVICES FACE A LA CRISE DU COVID 19**

**Par**

**Amina ECH-CHBANI**

**Professeure Habilitée en Sciences d'Economie, Laboratoire d'Études et Recherches Appliquées en Sciences Économiques LERASE, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir, Université IBN ZOHR- Maroc.**

**a.ech-chbani@uiz.ac.ma**

**Résumé** : malgré les spécificités très particulières de la crise pandémique liée au COVID 19 dont l'impact s'est immédiatement fait ressentir sur tous les plans, le secteur de délocalisations des services n'a pas subi les conséquences du recul brusque qui a frappé de plein fouet l'activité économique à travers le monde, et a su par conséquent montrer une forte résilience. Sous cet angle, notre travail s'inscrit dans deux démarches : la première visant à contribuer à une réflexion actualisée du concept de résilience qui soit adaptée aux contraintes du jour ; la deuxième étant de fournir un essai de modélisation conceptuelle de la résilience dans le secteur de délocalisations des services. Nos résultats axés sur l'analyse des interconnexions entre les spécificités des deux concepts, démontrent une certaine prééminence des facteurs liés à l'organisation en réseau, à la culture numérique, à la formation et à l'infrastructure technologique. La dimension cognitive y acquiert une importance fondamentale, qui impose dans ce sens aux organisations de déployer des pratiques résilientes, selon une vision processuelle beaucoup plus orientée vers la création de compétences, de synergie et d'expériences pour faire face à ces turbulences.

**Mots clés**: résilience ; secteur de délocalisations des services ; modélisation conceptuelle ; crise pandémique ; culture numérique ; infrastructure technologique ; organisation en réseau.

**Abstract**: although the impact of the COVID 19 pandemic crisis was immediately apparent at all levels, the sector of services delocalization did not endure the consequences of the sudden drop in economic activity throughout the world, it has consequently shown a strong resilience. From this perspective, our work is part of two approaches: the first is to contribute

to an updated reflection of the concept of resilience that is adapted to the recent constraints; the second is to provide an attempt at conceptual modeling of resilience in the sector of services delocalization. Our results, focused on the analysis of the interconnections between the specificities of the two concepts, show a certain pre-eminence of factors related to the networked organization, numerical culture, formation and technological infrastructure. The cognitive dimension acquires a fundamental importance, which imposes in this sense to the organizations to deploy resilient practices, according to a processual vision much more oriented towards the creation of competences, synergy and experiences to confront these turbulences.

**Key-words:** resilience; sector of services delocalization; conceptual modeling; pandemic crisis; digital literacy; technological infrastructure; networked organization.

## ***Introduction***

La crise pandémique du coronavirus est une des crises les plus généralisées de l'histoire de l'humanité. Ayant provoqué un dysfonctionnement brutal de l'économie à travers le monde, la pandémie de la COVID 19 reste assez particulière, et se caractérise par sa nature universelle ayant ceinturé la planète en l'espace de quelques mois, et sa nature globale ayant un impact qui s'est immédiatement fait ressentir sur tous les plans, et potentiellement incertaine ayant un modèle de propagation et d'évolution aux conséquences entièrement imprévisibles. Ces spécificités, certes singulières, rendent impossible l'utilisation des modèles de gestion classiques, et conduisent à repenser les concepts de base de l'analyse économique, et de les faire nécessairement adapter à ce contexte.

L'un de ces concepts reste sans doute celui de la résilience. En effet, bien que la résilience soit souvent rattachée à des notions aussi diverses que la réactivité, l'adaptabilité ou l'innovation, son champs d'application reste largement subjectif et, est arbitraire à la discipline où celle-ci pourrait intervenir. Au niveau mésoéconomique, la résilience renvoie vers le concept de la capacité d'adaptation, d'appropriation et du renouvellement d'un secteur dans un environnement incertain. Au-delà de cette définition, le champ de la résilience reste difficile à circonscrire, tant il semble dépendant des caractéristiques des terrains qu'il rencontre. Néanmoins deux tendances se dégagent de notre revue de littérature:

La première tendance est liée à la notion de résilience qui, a en effet, connu des évolutions dans ses fondements conceptuels en subissant au fur et à mesure des réflexions nouvelles face à la crise. Dans ce sens, les démarches opérationnelles qui la composent sont passées de la simple résistance aux chocs externes vers une vision processuelle axée sur une stratégie pré et post crise, et intégrant des connaissances numériques fluides et dynamiques ;

La deuxième tendance concerne la question de la résilience en elle-même, qui se retrouve aujourd'hui au carrefour des préoccupations actuelles directement liées aux problématiques économiques et managériales des organisations qui souhaitent mobiliser leurs ressources, afin de prendre des décisions optimales en situation d'urgence. Il s'agit ainsi de renforcer les pratiques résilientes dans un nouveau contexte fortement caractérisé par le chaos et l'imprévisibilité au niveau international. Et la crise pandémique actuelle en est une pure démonstration.

S'il est cependant vrai que l'impact de la pandémie s'est fait ressentir sur tous les plans et a pratiquement touché toutes les régions et économies du monde, le secteur de délocalisation des services en constitue l'exception. Ce secteur n'a en fait pas subi les conséquences de ce recul brusque de l'activité, car d'après les professionnels, celui-ci a su montré une forte résilience et s'en est même sorti avec un dynamisme encourageant.

Eu égard à tout ce qui précède, nous pouvons décliner nos objectifs de recherche en deux :

- Fournir quelques éclairages à même de contribuer à la réflexion sur l'évolution actuelle d'un concept qui prend aujourd'hui beaucoup d'ampleur face à la crise. Dans cette optique, notre objectif est de recenser toutes les nouvelles variables qui, à notre sens, pourraient constituer les fondements d'une résilience adaptée aux contraintes du jour ;
- Fournir un essai de modélisation illustrant la résilience au sein du secteur de délocalisations des services. Ce modèle est conçu à partir d'une matrice d'analyse des interconnexions entre les spécificités des deux concepts. Le but étant d'illustrer les facteurs de résilience qui ont permis à ce secteur de bien tenir et de dépasser sainement la crise.

La pertinence scientifique de notre travail de recherche émane directement de ces objectifs, car, à notre connaissance, aucune étude n'a été faite dans le sens d'évaluer la résilience du secteur de délocalisations des services. De surcroît, les principaux développements analytiques présentés dans le travail sont le fruit d'un effort d'actualisation du concept de la résilience, les aspects auxquels nous nous sommes intéressés sont liés aux potentiels de modernisation dynamique, interactionniste et cognitive, qui peuvent constituer simultanément des facteurs clés de résilience dans ce secteur.

L'organisation de notre travail s'articulera autour de trois points :

Le premier fera l'objet d'une caractérisation des spécificités de la crise pandémique du COVID. Nous chercherons à montrer en quoi celle-ci constitue une crise particulière qui oblige les organisations à renforcer leurs applications résilientes ;

Le deuxième mettra en lumière une représentation ciblée et actualisée de la notion de résilience. Nous viserons la détermination des nouvelles variables qui peuvent constituer des pistes intéressantes de résistance des organisations face à ces nouvelles turbulences ;

Le troisième permettra finalement de dégager un modèle conceptuel de l'ensemble des spécificités du secteur de délocalisations des services, qui peuvent constituer des déterminants de sa résistance face à la crise.

### ***1. La pandémie du COVID : une paralysie généralisée***

Dans l'histoire de l'humanité, la crise du coronavirus s'inscrit dans le cadre des crises sanitaires les plus généralisées et les plus importantes que nous ayons connues jusqu'à ce jour. Provoquant des dysfonctionnements majeurs au niveau des organisations dans toutes leurs dimensions économique, sociale, psychologique et sanitaire.

L'une des plus grandes difficultés liées à ce contexte est relative à la gestion d'une crise dont les spécificités restent assez particulières :

#### **Une crise universelle**

Apparue en Chine le 16 novembre 2019. Au 19 février 2020, le nombre total de patients avait fortement augmenté pour atteindre 74 283 en Chine continentale, avec 2009 (27 %) décédés Xiaobo & al. (2020). L'épidémie n'a par contre suscité l'intérêt du monde entier que lorsqu'elle a commencé à se propager. La globalisation des échanges impliquant une grande mobilité des hommes et des marchandises, l'urbanisation croissante et la densification démographique provoquent des débordements pandémiques internationaux, et rendent encore la situation plus délicate à gérer Antras & al. (2020). La circulation intercontinentale de la maladie est devenue un risque majeur car le virus a pu ceinturer la planète en l'espace de quelques mois provoquant des effets drastiques à travers le monde. Face à cette situation, le modèle classique de gestion des épidémies devient totalement inefficace et met en péril la solidité des systèmes de santé dans plusieurs pays. Début novembre 2020, 99,3 % parmi les pays ont été affectés ECDC (2020), l'organisation mondiale de la santé sonne alors l'alarme, puis prononce l'état d'urgence sanitaire de portée internationale le 30 janvier 2020, et déclare l'épidémie de Covid-19 pandémie. La plupart des pays se trouvent contraints de fermer leurs frontières et de confiner leurs populations pour en freiner la propagation entraînant alors un décrochage inédit de l'activité économique au niveau international ;

#### **Un impact globalisé**

L'impact de la pandémie s'est immédiatement fait ressentir sur tous les plans impactant aussi bien l'offre que la demande, et touchant pratiquement toutes les régions et économies du

monde. Au-delà de l'impact social et humanitaire potentiellement large, la crise économique enclenchée par la pandémie a été qualifiée de la plus grave et la plus globalisée qu'a connue le monde depuis la seconde guerre mondiale Timbeau (2020). Mises en évidence par les mesures de confinement et l'arrêt brusque de l'activité économique, les conséquences sur l'offre et la demande sont drastiques. La réduction notoire voire même le blocage des mouvements d'échanges internationaux provoque des perturbations sans précédentes des chaînes d'approvisionnement et des flux des clients. La réduction de la demande à son strict minimum provoque une grave dégradation du tissu productif international. En 2020, le PIB mondial aura chuté de 19 %, tandis que le commerce mondial a baissé de 25 % OFCE (2020). Des secteurs moteurs de l'économie s'en trouvent paralysés. Ainsi, le secteur du tourisme international voit sa valeur ajoutée chuter de plus de 47%, les activités qui y sont liées se retrouvent également impactées, les secteurs liés à la mobilité connaissent une chute de valeur ajoutée de plus de 20% OCDE (2020). Parallèlement, les entreprises, particulièrement les PME peinent à se ressaisir des conséquences de la crise. Plus de 50% de celles-ci ont été contraintes d'arrêter leur activité particulièrement celles appartenant au secteur du tourisme et de l'hôtellerie qui peinent toujours à faire le bilan des conséquences de la crise sanitaire Facebook/OECD/World Bank (2020). En raison de ce ralentissement, le chômage au niveau mondial annonce le signe d'une crise d'emploi, et repart à la hausse d'environ 2,5 millions OIT (2020) ;

### **Des prévisions incertaines**

Les crises pandémiques et la myriade des conséquences qu'elles ont dû avoir tant au niveau humain, social qu'économique n'est pas chose nouvelle. L'histoire nous montre que l'humanité a pu, à plusieurs reprises, faire face à de grandes épidémies qui ont, à plusieurs reprises, ravagé des régions entières à travers le monde. Ce qui constitue par contre une nouveauté avec la crise du coronavirus, est cette spécificité liée à l'incertitude. Nos lectures nous ont permis de dégager trois tendances qui font de cette crise un phénomène potentiellement particulier. La première est relative à l'imprévisibilité, car si pour beaucoup de pandémies, le modèle de fonctionnement et de gestion reste classique et permet de réduire le risque à l'avenir, le caractère surprenant et imprévisible du coronavirus rend sa gestion très sensible, d'autant plus que sa réapparition avec de nouvelles variantes explique pour une grande partie son caractère récurrent et incontrôlable Marichalar (2020). La deuxième particularité qui accompagne cette crise est sans doute l'impréparation des autorités sanitaires

à prendre en charge de tels risques, les stratégies d'alerte pandémique, dans les pays du sud comme ceux du nord, se trouvaient totalement dans l'impasse. La préparation à de telles situations était quasi-absente car la dynamique de propagation et de contamination du virus dépassait de très loin les décisions de contrôle et de traitement Sansonetti (2020). La troisième particularité finalement reste tributaire d'un contexte fortement nourri en sensations de peur de l'inconnu, d'insécurité, de frustration et de baisse générale du moral, car cette crise est aujourd'hui loin d'être terminée, et il est encore subséquemment très tôt d'en faire le bilan, et de prévoir ses conséquences à l'avenir. L'anticipation de l'évolution de cette situation montre qu'il pourrait, in fine, s'agir d'une bombe à retardement pour la société, ses valeurs et sa santé mentale Blanc (2020).

## ***2. Évolution des fondements conceptuels de la résilience face à la crise***

Si l'humanité a bien su tirer une leçon de cette crise pandémique, c'est bien que la connaissance a bel et bien ses limites. La capacité de réaction des individus face à ce genre de situations lui impose de faire des choix. On pourrait ici penser aux principes fondateurs des faits sociaux et du comportement des hommes de l'érudit de la sociologie Émile Durkheim (1894) dans son célèbre ouvrage « les règles de la sociologie ». Le premier principe, celui de l'ignorance méthodique, où l'auteur fournit un cadre de réflexion assez fertile sur l'ignorance de l'homme face à l'inconnu et à l'incertitude, dans ce contexte, dit l'auteur, les connaissances sont susceptibles d'être battues en brèche et ne peuvent aucunement offrir des conclusions opérationnelles. L'aptitude de l'homme à réagir s'en trouve dès lors très agile. Le deuxième principe est relatif à la prise de décisions optimales en situation d'urgence. L'auteur y évoque l'imprécision pesante, les individus sont obligés de réagir, d'interagir avec l'imperfection à un instant donné, et donc d'être apte à fournir des éléments de réponse à temps, même si ceux-ci pourraient contenir des parts intéressantes d'imprécision.

Les spécificités de la pandémie évoquées ci haut (universalité, globalité et incertitude), imposent aux entreprises d'obéir à cette démarche, et donc de réagir au bon moment, au risque d'en subir des aléas beaucoup plus graves. Dans ce contexte, la reprise est obligatoire, la paralysie totale que la pandémie a engendrée exige aux entreprises, de rebondir pour devenir plus fortes, plus pérennes, ou du moins pour survivre. Les réflexions académiques face à l'incertitude et aux risques potentiels futurs ont été très nombreuses, mais toutes ont le

point commun de mettre en lumière l'obligation de savoir identifier et traiter ces risques en temps réel.

Dans ce sens, le concept de résilience prend aujourd'hui une importance sans précédente Paunescu et Argatu (2020). Toutefois, il n'y a pas de consensus autour d'une définition unanime du concept dans le monde de la recherche. La résilience recouvre ainsi un concept pluridisciplinaire selon le champ d'études qui le mobilise. En économie, notre compréhension du mot « résilience » se trouve à trois niveaux d'analyse :

### **Une dimension dynamique**

Dans sa notion la plus simpliste, la résilience renvoie vers le concept d'adaptation des organisations à leur environnement. Ainsi, dans sa définition la plus ancienne, la résilience renvoie généralement vers la capacité d'une organisation à adapter sa structure et sa fonction principales face aux perturbations de l'environnement tout en saisissant ses opportunités Holling (1973). Plus récemment, la résilience est devenue l'un des fondements les plus importants de la littérature liée à la gestion des risques de crises, et la capacité d'adaptation en est devenue une partie intégrale (Folke, 2006 ; McManus et al., 2008 ; Lee et al., 2013 ; Dahles et Susilowati, 2015 ; Roux-Dufort, 2015 ; Orchiston et al., 2016 ; Barabasi, 2016 ; Espiner et al., 2017 ; Jung, 2017 ; Paunescu et Argatu, 2020).

D'après notre revue de la littérature, la réflexion autour de la capacité d'adaptation offre un cadre permettant de considérer trois volets d'analyse. D'abord, la connaissance de l'environnement, qui suppose pour une organisation d'avoir une capacité d'absorption des informations externes pour faire face aux contraintes d'évolution, d'instabilité et d'incertitude Folke (2006). L'opérationnalisation de cette capacité passe inéluctablement par une souplesse qui permet à l'organisation d'avoir une capacité particulière à intégrer les nouvelles mutations de son environnement Paunescu et Argatu (2020), et à combiner ses ressources spécifiques d'adaptation aux contraintes imposées par ces évolutions pour en tirer profit ou du moins assurer sa persistance Dahles et Susilowati (2015). Cette souplesse sera évidente en termes d'amélioration du degré de réactivité de l'organisation, mais d'une manière primordiale, celle-ci pourra par la suite constituer une sorte d'écosystème pourront prévoir et empêcher les problèmes d'une crise exogène McManus et al. (2008).

Le niveau de préparation constitue la deuxième composante de cette capacité d'adaptation, et implique des outils permettant à l'organisation d'identifier les contraintes et de savoir



préparer les solutions adéquates rapides et efficaces Jung (2017). La pré-identification des causes expliquant la variabilité de l'environnement passe par conséquence par deux voies : celle qui est planifiée et qui présente des variations (qui peuvent être importantes ou faibles), mais celles-ci sont par nature prévisibles et prédéterminées et peuvent donc faire l'objet d'une planification programmée Espiner et al. (2017); et celle qui est plutôt adaptative en présence de situations spéciales où l'organisation est alors soumise à des variations irrégulières et non prévisibles, celle-ci est alors contrainte de développer de nouvelles capacités lui permettant de répondre à ces variations de la manière la plus efficace qui soit Lee et al. (2013).

La dernière composante est enfin liée à l'anticipation des perturbations, l'organisation devrait dans ce sens apercevoir les chocs exogènes comme un processus Roux-Dufort (2015). Les crises sont en effet depuis quelques temps plus perdurantes et plus intensives, l'interdépendance des relations internationales ne font qu'en amplifier les conséquences. Leur gestion nécessite dans ce sens d'envisager une anticipation axée sur une vision processuelle pré et post crise. Vu sous cet angle, les perturbations externes n'ont plus ce caractère fugace, et ne peuvent constituer pour l'organisation qu'une sorte d'élément déclencheur d'un exercice déjà mis en marche, et donc de transformer toute sorte de perturbations en situation tolérable et normalisée Orchiston et al. (2016). Par anticipation en amont des crises, la gestion de celles-ci ne doit pas être vue comme une fin en soi, mais vise plutôt à absorber les chocs, maintenir en permanence les équilibres et l'activité, mais aussi à capitaliser sur ces expériences. Deux spécificités deviennent alors nécessaires à l'organisation : la flexibilité en changeant son mode de fonctionnement sans perdre son équilibre organisationnel Barabasi (2016); et l'improvisation des différents scénarios qui peuvent se présenter et qui peuvent conduire l'organisation vers des situations non couvertes par les stratégies d'anticipation mises en place Roux-Dufort (2015).

### **Une dimension interactionniste**

En mettant en exergue la contribution de toutes les parties intéressées d'une organisation, la résilience demande à créer une atmosphère de confiance par une meilleure fiabilité, tant au niveau interne qu'externe. La dimension interactionniste de la résilience implique une capacité d'appropriation en présence d'un contexte systémique significatif McCool et al. (2015). Les facteurs associés à cette capacité, malgré un contexte d'adversité, relèvent de la capacité de l'organisation à mobiliser ses ressources, de la confiance mais également de la collaboration.

La mobilisation des ressources passe nécessairement par un renforcement des actifs indispensables à l'organisation, qu'ils soient humains, financiers, physiques ou incorporels Gorzen-Mitka (2016). A ceux-ci, il faudrait également rajouter l'intérêt d'avoir des ressources immédiatement disponibles sous forme d'un excédent organisationnel ou potentiellement mobilisables auprès de ses partenaires externes Bégin et Chabaud (2010). La disponibilité traduit aussi la fiabilité et la maintenabilité de ces ressources, assurant ainsi le plus long usage possible en temps de crise. Une optimisation continue est par contre primordiale même en dehors de ces temps de crise, elle permettra une mise en évidence d'un équilibre à la fois sûr et prolongé face aux menaces qui pèsent sur ces ressources Hollnagel et Woods (2017).

Les mécanismes de collaboration sont également au cœur de la dimension interactionniste dans le sens où ils articulent à la fois les aspects fonctionnels et collaboratifs de l'organisation. Les aspects fonctionnels ont trait à l'implication de ses principales parties prenantes et la définition des rôles de chacun, ce qui permet de définir les complémentarités et les synergies fonctionnelles, et contribue au maintien de l'équilibre en temps de turbulences Janssen et al. (2006). Ce système de valeurs partagées va générer, sur le long terme, une instauration des comportements de coopération créatrice des différents acteurs, et un collectif de valeurs historiques, cognitives et non marchandes constituant des ressources particulières de l'organisation, qui lui permettront de trouver des solutions innovantes, et un large répertoire de réactions dans un contexte d'interactions Becken(2013).

Les aspects collaboratifs, quant à eux, sont tributaires d'un certain nombre de conditions et de préalables tant au niveau de l'organisation qu'à celui de son environnement. La bonne structuration des opérations de coopération entre les acteurs, secteurs ou zones géographiques permet la création de processus renforcés dans lesquels les agents sont temporellement interdépendants. Inscrire la collaboration dans le cadre d'un processus plus global de la stratégie de résilience de l'entreprise suppose, entre autres, une idée claire de ce système de visions et de décisions. Cette collaboration doit en fait, être conçue comme un processus, qui interpelle de ce fait, les chefs d'entreprises, qui doivent accorder une place primordiale au développement d'une culture de coopération, engageant tout le monde à tous les niveaux au sein de l'entreprise, et chercher à éliminer toute relation, qui ne se traduit pas par l'augmentation de la valeur du processus. Ainsi, la résilience devrait être atteinte par le biais d'une variété de processus touchant à la gestion, à la technologie, et au comportement Clement et Puranam (2018).

Le bon maintien de ces relations en temps de crise permet alors de renforcer la résilience de l'organisation face aux menaces Berkes et Ross(2013). Pour paquet (1999), cette résilience devrait impliquer des valeurs de confiance mutuelle, d'ordre et d'entraide, ce sont ces valeurs selon lui, qui vont constituer une force pour gérer, d'une meilleure manière, les conflits et les différences de conception ou de coordination. Bento et Garotti(2019), évoquent dans ce sens l'importance des réseaux en tant que moyen de coopération, ceux-ci sont caractérisés par l'émergence des boucles de rétroaction, des actions répétées, qui au cours du temps provoquent la régénération d'un savoir-faire commun. Dans cette optique l'organisation n'est plus considérée comme un acteur isolé, mais comme un ensemble de moyens humains, financiers et techniques qui permettent de surmonter l'état de crise.

### **Une dimension cognitive**

La voie de l'amélioration de la résilience passe par une capacité de renouvellement continue au sein d'une organisation, et un travail de réflexion, requérant quelques reculs avec les anciennes pratiques, et par une transformation de son fonctionnement Eurofound (2020). Les déterminants que la dimension cognitive aborde convergent toujours vers trois réflexions d'analyse : l'innovation, le niveau des connaissances et l'intégration des technologies numériques.

La première réflexion a pour objet de parvenir à trouver des solutions innovantes en cas de crise, et d'avoir une capacité à corriger les imperfections par l'innovation. La mise en place de cette capacité nécessite de la part de l'organisation une grande part de proactivité, en faveur notamment d'une refonte continue du système de paradigmes concernant les compétences. Chacune d'entre elles doit constamment progresser (processus de régénération stratégique), et doit s'efforcer de se diversifier, afin d'être en mesure de suivre l'évolution de l'environnement. Le défi peut s'énoncer ainsi en ce qui concerne la recherche d'opportunités qui permettront à l'organisation d'aller au-delà de ses capacités actuelles, et de rechercher à chaque occasion des possibilités d'innovation et de développement face à des situations inhabituelles Quendler (2017).

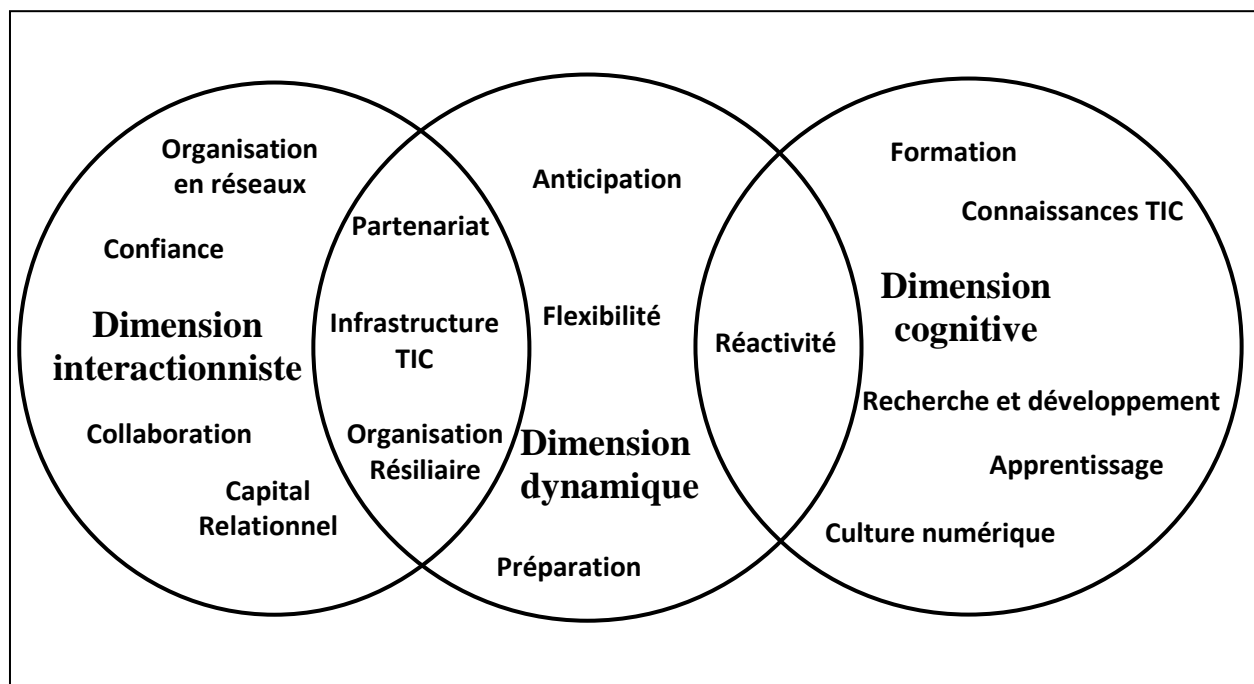
La deuxième réflexion aborde le niveau des connaissances. En effet, le processus de promotion du savoir peut généralement être décrit comme un processus lent et continu de tests et d'expériences, destiné à faire progresser l'état des connaissances de chacun dans un domaine particulier. Car en général, l'apprentissage ne peut pas être constitué d'expériences

même en très grand nombre, en revanche, une seule expérience qui vient mettre en échec une connaissance exige que celle-ci soit modifiée ou parfois même abandonnée. D'où l'importance des expériences et des apprentissages post-crise Tibay et al. (2017). Les acteurs de l'organisation doivent poursuivre des objectifs scientifiques (expliquer, prédire, et contrôler), et ce, afin d'obtenir davantage d'informations sur les systèmes et les processus de celle-ci. Ils devront apprendre comment accroître leurs connaissances, comment formuler des hypothèses, comment développer des analyses, et conduire des expériences afin d'améliorer leur efficacité opérationnelle. Ainsi, en cas de perturbations sévères, seules les organisations ayant acquis une bonne dose de ces connaissances pourront survivre ou même prospérer sur le long terme Balocco et al. (2019).

La troisième réflexion implique une intégration des technologies numériques. Les organisations ont aujourd'hui une assez large conscience des enjeux de celles-ci, et de leur rôle qu'elles considèrent indispensable à toute stratégie de survie ou de développement. Ce sont ces technologies qui peuvent maintenir leur compétitivité dans un environnement turbulent Burnard et al. (2018). L'intégration de ces technologies devrait s'appuyer sur plusieurs conditions. D'abord, la manipulation et la diffusion des données et informations en mettant en place des infrastructures de communication de qualité permettant une bonne connectivité à l'interne et à l'externe. Ensuite, la mise en place d'une stratégie d'adaptation en s'appuyant sur des moyens techniques d'encadrement et de formation de haut niveau, et ce, afin de faciliter la maîtrise des technologies numériques, et les reconversions rapides des organisations avec leur environnement. Et enfin, l'investissement en recherche et développement par l'adoption d'une structure adéquate de recherche, et qui sera un fil conducteur vers une meilleure fluidité et ouverture sur le marché du développement de la connaissance technologique, et finalement vers une dynamique de progrès permanent.

La figure.1 tente de récapituler l'ensemble de ces analyses, notre objectif est d'essayer de mettre le point sur le caractère multidimensionnel de la résilience. Cette figure pourra ensuite servir de base à notre diagnostic sectoriel.

**Fig. 1. Caractère multidimensionnel de la résilience**



Source : Auteur

### ***3. La résilience du secteur de délocalisations des services face à la crise du COVID : des pistes d'opérationnalisation***

D'après les professionnels du secteur de délocalisations des services, la crise liée au COVID n'a pas fait subir à ce secteur les conséquences du recul brusque qui a de plein fouet frappé l'activité économique à travers le monde. Celui-ci a su montrer une forte résilience et s'en est même sorti avec un dynamisme encourageant. Ainsi, au Maroc par exemple, le secteur a su montré sa résistance à des circonstances exceptionnelles d'après la Fédération Marocaine des Technologies de l'Information et de l'Offshoring (APEBI), et continue d'afficher pour l'année 2020, une croissance annuelle de l'ordre des années d'avant la pandémie, soit 14% en termes de chiffre d'affaire et 9% en termes d'effectif.

Ayant déjà fait l'objet d'une publication, les spécificités de délocalisations des services sont multiples Ech-chbani A. (2018). L'objectif de cette partie est d'essayer de développer un modèle de résilience dans le secteur de délocalisations des services. Nous proposons donc dans un premier temps de dégager les dimensions communes entre les deux notions (tableau 1).

**Tableau 1. Analyse dimensionnelle comparative entre la résilience et les délocalisations de services**

		Résilience		
		Dimension interactionniste	Dimension dynamique	Dimension cognitive
Délocalisation de service	Culture numérique			X
	Recherche et développement			X
	Formation			X
	Anticipation		X	
	économies d'échelle			
	Organisation en réseaux	X		
	Flexibilité		X	
	coût de la main d'œuvre		X	
	infrastructure TIC	X		
	innovation			X
	Coûts des TIC	X		
	Confiance	X		
	Avantages fiscaux		X	
	Avantages financiers		X	
	stabilité politique			
	situation géographique			
	distance temporelle	X		
	distance culturelle	X		

Source : auteur

Les résultats de l'analyse des interactions entre les spécificités du secteur de délocalisations des services et de la résilience reposent pour une part assez conséquente sur les aspects liés à la dimension interactionniste, dynamique et cognitive. En premier lieu, l'analyse de la première dimension montre que le secteur de délocalisations des services est résilient par le biais des variables : organisation en réseau, infrastructure TIC, coûts des TIC, confiance, distance temporelle et distance culturelle. En deuxième lieu, l'analyse de l'interaction entre la délocalisation des services et la dimension dynamique montre la primauté des variables : anticipation, flexibilité, coût de la main d'œuvre, avantages fiscaux et avantages financiers. L'articulation entre le secteur et la dimension cognitive en dernier lieu résulte des variables : culture numérique, recherche et développement, formation et innovation.

Le tableau 2 permet de résumer l'ensemble de ces résultats :

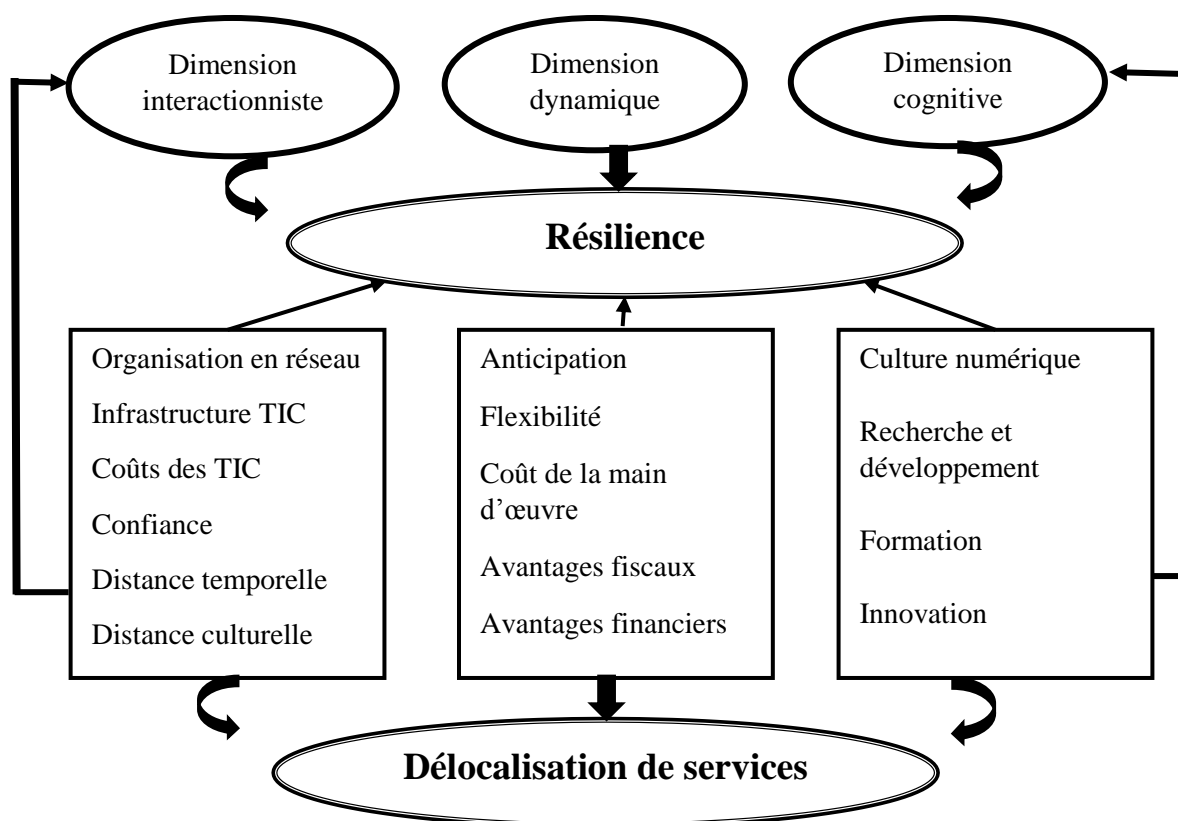
**Tableau 2. Résultats des interactions des composantes des délocalisations de services et de la résilience**

	Résilience		
	Dimension interactionniste	Dimension dynamique	Dimension cognitive
Délocalisation de service	Organisation en réseau	Anticipation	Culture numérique
	Infrastructure TIC	Flexibilité	Recherche et développement
	Coûts des TIC	Coût de la main d'œuvre	Formation
	Confiance	Avantages fiscaux	Innovation
	Distance temporelle	Avantages financiers	
	Distance culturelle		

Source : auteur

La figure.2 présente une modélisation, certes non absolue, de l'analyse comparative présentée. Elle met en lumière les spécificités, d'un point de vue théorique, du secteur de délocalisations des services, qui pourront constituer des éléments de réponse à sa résilience à la crise pandémique.

*Fig. 2. Modèle conceptuel de la résilience dans le secteur de la délocalisation des services*



Source : auteur

### **Conclusion**

En somme, ce travail de recherche nous a permis de synthétiser les principales spécificités de la résilience dans le cadre de la crise pandémique actuelle, et de pouvoir en développer un modèle conceptuel d'application au secteur de délocalisations des services, pour pouvoir comprendre sa résistance à ces conditions.

D'entrée de jeu, notre pari était de montrer en quoi la crise de la COVID 19 présente un cadre très fertile de développement d'une stratégie de résilience. Ce point nous a permis de recenser les facteurs apparemment très divers considérés comme intrinsèques à cette crise particulière. Son dépassement des modèles traditionnels de prévision et de gestion des risques liés aux crises constitue le facteur le plus éminent. En effet, son universalité, sa globalité, et son



imprévisibilité dépassent de très loin toutes les décisions de contrôle et de traitement au niveau micro comme macroéconomique.

Face à ces nouvelles données, la capacité de réaction des organisations face à ce genre de situations leur impose de faire des choix quant à la prise de décisions optimales en situation d'urgence, et de rebondir pour devenir plus fortes, plus pérennes, ou du moins pour survivre. Les réflexions académiques face à l'incertitude et aux risques potentiels liés à cette crise ont été très nombreuses, mais toutes ont le point commun de mettre en lumière l'obligation de savoir identifier et traiter ces risques en temps réel. Le concept de résilience prend aujourd'hui dans ce sens une importance sans précédente.

Ainsi, compte tenu des développements très récents de la notion et des spécificités très diverses liées à celle-ci, la question qui se pose est d'illustrer les pratiques résilientes qui permettent aux organisations/secteurs de s'aligner sur les exigences fondamentales de la crise actuelle. Nous en avons retenu notamment celles liées à l'apprentissage axé sur l'intégration des connaissances fluides, numériques et adaptatives aux évolutions récentes de l'environnement. Dans ce cadre, la dimension cognitive acquiert toute son importance, et impose aux organisations de déployer leurs compétences selon une vision processuelle beaucoup plus orientée vers la création de synergie et d'expériences pour faire face à ces turbulences.

Comme le montrent les principaux résultats de notre travail, le secteur de délocalisations des services, par ses spécificités particulières, relatives notamment à sa dynamique d'organisation et à l'importance de sa dimension interactionniste et cognitive, a su montré sa résilience face à la crise. Théoriquement, nous avons pu déterminer les facteurs pertinents de cette résilience, par la mise au point d'un modèle conceptuel des caractéristiques communes entre les deux notions. Les résultats de cette analyse reposent pour une part assez conséquente sur les aspects liés à l'organisation en réseau, à la culture numérique, à la formation et à l'infrastructure technologique.

Il est alors légitime de se questionner par la suite sur l'opérationnalisation de ce modèle conceptuel dans le secteur de délocalisations des services, notamment dans les zones dédiées à ce genre d'activités sur le territoire marocain. La résilience ne risque-t-elle pas dans ces conditions très rudes de la crise, à l'instar de bien d'autres secteurs, de périlcliter ? La réponse à cette question constituera le point de départ de nos prochaines recherches.

## Références

- Xiaobo Yang & al. (2020). Clinical course and outcomes of critically ill patients with SARS-CoV-2 pneumonia in Wuhan, China: a single-centered, retrospective, observational study [archive] ; The Lancet Respiratory Medicine ; February 24. [https://www.thelancet.com/journals/lanres/article/PIIS2213-2600\(20\)30079-5/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanres/article/PIIS2213-2600(20)30079-5/fulltext)
- Antras P., Redding S. J. et Rossi-Hansberg E. (2020). Globalization and Pandemics. NBER Working Paper Series, 27840. Cambridge NBER. <https://www.nber.org/papers/w27840>
- European Centre for Disease Prevention and Control (2020). Coronavirus disease in the EU/EEA and the UK – tenth update (21 September 2020). <https://www.ecdc.europa.eu/en/publications-data/rapid-risk-assessment-coronavirus-disease-2019-covid-19-pandemic-tenth-update>.
- Timbeau X. (2020). Évaluation de la pandémie de Covid-19 sur l'économie mondiale. Revue de l'OFCE 166(2), pp (59-110).
- Département analyse et prévision de l'OFCE, sous la direction d'Éric Heyer et de Xavier Timbeau, 2020, Évaluation de l'impact économique de la pandémie de COVID-19 et des mesures de confinement sur l'économie mondiale en avril 2020, OFCE Policy brief 69, 5 juin.
- OCDE (2020). Les actions engagées dans le domaine du tourisme face au coronavirus (25 mars 2020). [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=134\\_134884-bnynpm0tjl&title=LES-ACTIONS-ENGAGEES-DANS-LE-DOMAINES-DU-TOURISME-FACE-AU-CORONAVIRUS-COVID-19](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=134_134884-bnynpm0tjl&title=LES-ACTIONS-ENGAGEES-DANS-LE-DOMAINES-DU-TOURISME-FACE-AU-CORONAVIRUS-COVID-19).
- Facebook/OECD/World Bank (2020). The Future of Business Survey. [dataforgood.fb.com/global-state-of-smb](https://dataforgood.fb.com/global-state-of-smb).
- OIT (2020). Emploi et questions sociales dans le monde Tendances 2020 (20 janvier 2020). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_734480.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_734480.pdf)
- Sansonetti P. (2020). Covid-19, chronique d'une émergence annoncée. La Vie des idées. 19 mars 2020 <https://laviedesidees.fr/Covid-19-chronique-d-une-emergence-annoncee.html>
- Marichalar P. (2020). Savoir et prévoir : Première chronologie de l'émergence du Covid-19. La Vie des idées. 25 mars 2020. <https://laviedesidees.fr/Savoir-et-prevoir.html>
- Blanc Y. (2020). Il n'y a plus d'après. Montée de l'incertitude et vigilance prospective. Futuribles 437(4), pp (61-69). <https://www.cairn.info/revue-futuribles-2020-4-page-61.htm>
- Durkheim E. (1894). Les règles de la méthode sociologique. Paris: Les Presses universitaires de France, 16e édition, 1967, 149 pages. Collection : Bibliothèque de philosophie contemporaine. En version numérique sur :

[http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim\\_emile/regles\\_methode/durkheim\\_regles\\_methode.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim_emile/regles_methode/durkheim_regles_methode.pdf)

- Paunescu C., Argatu R. (2020). Critical functions in ensuring effective business continuity management. Evidence from Romanian companies. *Journal of Business Economics and Management* 21(2), pp (497-520). March 2020. DOI : 10.3846/jbem.2020.12205
- Folke C. (2016). Résilience. *Ecology and Society* 21(4), 44. <https://doi.org/10.5751/ES-09088-210444>
- McManus S., Seville E., Vargo J., et Brunsdon D. (2008). A facilitated process for improving organizational resilience. *Nat Hazards revue*, 9 (2), pp (81-90).
- Lee J.H., Nam S.K., Kim A.R., Kim B., Lee M.Y., et Sang M.L. (2013). Resilience : a meta analytic approach. *Journal of Counseling & Development* (July 2013), v. 91. DOI : 10.1002/j.1556-6676.2013.00095.x
- Dahles H. et Susilowati T.P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research* (March 2015), 51(2–4). DOI: 10.1016/j.annals.2015.01.002
- Orchiston C., Prayag G., et Brown C. (2016). Résilience organisationnelle dans le secteur du tourisme. *Annales de la recherche touristique* (Novembre 2016), v. 56. DOI: 10.1016/j.annals.2015.11.002
- Espiner S., Orchiston C., et Higham J. (2017). Résilience et durabilité : une relation de complémentarité ? Vers un modèle conceptuel pratique pour le lien durabilité-résilience dans le tourisme. *Journal of Sustainable Tourism* (Janvier 2017), 25(10). DOI: 10.1080/09669582.2017.1281929
- Jung K. (2017). Sources de résilience organisationnelle pour des collectivités durables : une perspective d'action collective institutionnelle. *Durabilité* (Juin 2017), 9(7). DOI : 10.3390/su9071141
- Paunescu C., et Argatu R. (2020). Critical functions in ensuring effective business continuity management. Evidence from Romanian companies. *Journal of Business Economics and Management*, 21(2), pp (497-520). <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12205>
- Holling, C.S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics* 4, pp (1–23).
- Roux-Dufort C. (2015). Continuité, anticipation et résilience. Dans *Sécurité et stratégie* 1 (18), pp (5 à 11).
- McCool S. F., Freimund W. A. et Breen C. (2015). Bénéficiaire de complexity thinking, dans G. L. Worboys, M. Lockwood, A. Kothari, S. Feary and I. Pulsford (eds) *Gouvernance des aires protégées et gestion*, pp (291-326), Canberra, ANU Press.
- Gorzen-Mitka I. (2016). Leading risk management determinants of small and medium-sized enterprises. Dans *Entrepreneurship, Business and Economics*. Springer International Publishing, vol. 1, pp (289-298).
- Bégin L. et Chabaud D. (2010). La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion* 2010/1, n° 200, pp (127 à 142).

- Janssen M., Schoon M. et Ke W. et Borner K. (2006). Réseaux scientifiques sur la résilience, la vulnérabilité et l'adaptation dans le cadre des dimensions humaines du changement environnemental mondial. *Global Environmental Change* (Août 2006). 16(3):240-252. DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2006.04.001
- Becken S. (2013). Élaboration d'un cadre d'évaluation de la résilience des sous-systèmes touristiques aux facteurs climatiques. *Annales de la recherche touristique*, (octobre), 43, pp (506-528).
- Clément J. et Puranam P. (2018). Recherche de structure : conception officielle de l'organisation comme guide de l'évolution du réseau. *Management Science* (31 août), vol. 64, n 8. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2807>
- Berkes F. et Ross H. (2013). Résilience communautaire : vers une approche intégrée. *Société et ressources naturelles*, (Janvier 2013), 26(1). DOI : 10.1080/08941920.2012.736605
- Paquet G. (1999). La résilience dans l'économie. *L'AGORA*, n 7. <http://dx.doi.org/10.20381/ruor-2260>
- Bento F. et Garotti L. (2019). Resilience beyond Formal Structures: A Network Perspective towards the Challenges of an Aging Workforce in the Oil and Gas Industry. *Open Innovat Technol Market Complexity*, 5 (1), pp (1-15). 10.3390/joitmc5010015
- Hollnagel E., Woods D. (2017). *Ingénierie de résilience : concepts et préceptes*. Edition CRC Presse, 416 p.
- Balocco R., Cavallo A., Ghezzi A. et Berbegal-Mirabent J. (2019). Lean Business Models Change Process in Digital Entrepreneurship. *Business Process Management Journal* (december 2019), 25(3), pp (1-24). DOI : 10.1108/BPMJ-07-2018-0194
- Quendler (2017).
- Quendler E. (2017). Organisational resilience: building business value in a changing world. *International Business and Entrepreneurship Development* (January 2017), 10(2) :101. DOI : 10.1504/JIBED.2017.084301
- Tibay V., Miller J., Chang-Richards A., Egbelakin T., Seville E et Wilkinson S. (2017). Business resilience: A study of Auckland hospitality sector. *Procedia Engineering* (January 2018), 212:1217-1224. DOI: 10.1016/j.proeng.2018.01.157
- Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19, COVID-19 series*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Burnard K., Bhamra R. et Tsinopoulos C. (2018). Building Organizational Resilience: Four Configurations. *IEEE Transactions on Engineering Management* (February 2018), pp (1-12). DOI: 10.1109/TEM.2018.2796181
- Ech-chbani A. (2018). Etat des lieux sur les délocalisations de services : spécificités, tendances et déterminants. *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, (Septembre 2018), v. 3, n. 7. ISSN 2489-205X. ><https://revues.imist.ma/index.php/REMFO/article/view/11332>>.

