

LE RENFORCEMENT DE LA RESILIENCE DES ORGANISATIONS EN PERIODE DE CRISE COVID-19

Mariam KOUBI¹, Ahmed MAIMOUN², Sarra MRANI ZENTAR³

¹Mariam KOUBI, LAREGMA, FEG, Université Hassan 1^{ER} Settat, Maroc

² Ahmed MAIMOUN, LAREGMA, FEG, Université Hassan 1^{ER} Settat, Maroc

³ Sarra MRANI ZENTAR, LIRE-MD, FSEJS, Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc

Mariam.koubi@gmail.com

Résumé- Dans l'histoire récente, la crise Covid-19 est un événement imprévu sans précédent, véritablement planétaire, et qui n'a épargné aucun pays, aucun système et aucune organisation. Elle a provoqué des changements et des bouleversements dans toutes les organisations. A cet effet, aujourd'hui, et plus que jamais, la résilience constitue une capacité que toute organisation doit chercher à renforcer pour faire face aux dangers imprévus, absorber les chocs, et surmonter les scénarios défavorables. Dans cette perspective, l'objectif de cette étude est de

présenter dans un premier temps, la notion de la résilience des organisations en se basant sur des soubassements théoriques. Et dans un deuxième temps, identifier les facteurs clés affectant le renforcement de la résilience des organisations face à une crise telle que la crise covid-19. Par conséquent, avoir une organisation résiliente capable d'affronter les incertitudes.

Mots-clés- Résilience, crise, Covid-19, organisations, renforcement.

I- INTRODUCTION

Dans le contexte d'un environnement incertain et en perpétuelle mutation, la pandémie Covid-19 a

provoquée de multiples crises (sanitaire, économique, sociale) qui menacent la pérennité des organisations, génèrent des apprentissages et

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

déclenchent des transformations importantes. Toutefois, un an plus tard, des organisations qui ont gravement touchées, se sont redressées et sont réussies à sortir de cette crise sanitaire, en trouvant de nouvelles opportunités, en se remettant des pertes et en devenant même plus fortes.

De ce fait, Cette capacité à surmonter les effets négatifs de la pandémie covid-19, appelée résilience. Elle est très importante à déterminer car elle peut fournir les raisons pour lesquelles de nombreuses organisations ont survécus et d'autres n'ont pas réussi à endurer. D'ailleurs, Pour mieux comprendre le concept de résilience, des auteurs tels que Briguglio, et.al, (2009) affirment qu'il existe trois éléments dans lesquels une organisation se trouve en termes de résilience : la prise en compte de l'environnement changeant, l'agilité et l'adaptation au nouvel environnement. A cet effet, les organisations qui ont les meilleures perspectives sont ceux qui ont des plans d'urgence en cas de crise ou d'adversité et qui ont également les mesures nécessaires pour renforcer la résilience et qui leur permettent de trouver des opportunités dans les problèmes.

De ce fait, le covid-19 a mis à rude épreuve la capacité des organisations de faire face à de telle crise. Il a montré la nécessité de renforcer la résilience pour protéger la durabilité et l'inclusion

dans un environnement de crises et de perturbations plus fréquentes. Cela signifie qu'il faut forger une stratégie redéfinie pour la résilience des organisations pour faire face aux différents chocs pas seulement les pandémies mondiales. Cela amène la question suivante:

Quels sont les facteurs permettant de renforcer la résilience des organisations en période d'une crise telle que la crise sanitaire Covid-19 ?

C'est dans cette optique que s'incarne l'objectif principal de notre étude aboutissant à la présentation du concept de la résilience comme étant le maitre mot pour faire face à la crise covid-19 en se basant sur des soubassements théoriques. Ensuite, nous allons nous pencher sur les facteurs qui permettent de développer la résilience des organisations à l'ère de la pandémie covid-19. Donc, notre perspective vise à développer des concepts importants dans la démarche de construction d'une culture de résilience afin de combler les lacunes existantes, et de préparer les organisations pour le futur.

1. REVUE DE LITTERATURE

Dans l'histoire récente, la covid-19 est une crise sanitaire qui a provoquée des bouleversements au sein des organisations. Elle a conduit à repenser la

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

résilience comme un concept indispensable pour la survie et la continuité de toute organisation.

1-1. La crise Covid-19: un évènement imprévisible pour l'organisation

Selon la littérature managériale, toute organisation qui évolue dans un contexte

marqué par l'incertitude est confrontée à une situation d'urgence telle que la crise covid-19. Cette crise constitue un évènement imprévisible, inattendu, qui a un caractère d'urgence déclenchant des effets perturbateurs, dévastateurs pour des organisations et mortels pour d'autres (Hermann C.F, 1963). De même, la pandémie Covid-19 se définit comme une situation destructrice capable de menacer la survie des organisations (Weick, 1988).

Dans le même sillage, la crise de la covid-19 est un choc universel qui a permis de générer d'importantes pertes (Meyer, 1991). En d'autres termes, elle est considérée comme une occasion nocive et déstabilisante à l'organisation (Lehu et al. 1998). En outre, elle constitue une crise majeure qui a entraîné un arrêt d'activité, des pertes financières et une détérioration de l'image des organisations (Roux-Dufort, 2003).

En revanche, la crise covid-19 s'est définie comme une opportunité d'évolution, de changement, et de transformation pour l'organisation (Libaert, 2005). Autrement dit, elle a provoqué des changements considérables dans différentes organisations de différents secteurs d'activité (OCDE, 2020).

D'une manière générale, la crise covid-19 a un caractère imprévisible qui met l'organisation dans une situation de forte pression et de haute incertitude, et aussi son objectif, sa survie en péril d'une part. Et elle met à l'épreuve la capacité de l'organisation à gérer l'incertitude en lien avec des périodes de crise et teste sa résilience en d'autre part.

C'est pourquoi, la résilience est devenue un impératif et une capacité à renforcer aujourd'hui plus que jamais à travers la définition d'une série de facteurs qui peuvent aider les organisations à s'adapter, surmonter les chocs, relever des défis, et saisir de nouvelles opportunités.

1-2. La résilience des organisations: un impératif en contexte de crise covid-19

Dans le contexte de la crise covid-19, l'objectif principal de toutes les organisations est de réussir à s'adapter à cet évènement imprévu qui met leurs fonctionnements et leurs survies en péril. Donc, la

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

complexité de cette crise (cygne noir des événements) nécessite de faire appel à la résilience des organisations comme un impératif pour s'adapter et faire face à différents types de crises, relever les défis, et saisir de nouvelles opportunités.

La littérature sur la résilience des organisations donne lieu à plusieurs définitions. La résilience des organisations se définit comme étant la capacité de s'adapter et évoluer dans un environnement incertain, complexe et menaçant (Lengnick-Hall et Beck, 2005). Dans ce sens, elle se réfère à la capacité de se relever après avoir subi un choc (Briguglio, 2009). Tandis que d'autres chercheurs abordent la résilience des organisations comme étant la capacité à s'adapter et à apprendre à vivre avec des changements et des incertitudes (IDS, 2012) et à apprendre pour ensuite évoluer vers un nouvel état (Colon, 2016).

En outre, certains chercheurs évoquent la résilience des organisations comme étant la capacité à supporter et à absorber les chocs (Linnenluecke, 2017), à rebondir après une crise et à tirer les enseignements de ces difficultés (Linkov et Trump, 2019), et à gérer des conditions difficiles tout en garantissant la survie de l'organisation (Haase & Eberl., 2019). D'autres études abordent la résilience comme étant une

dynamique qui crée la flexibilité, l'adaptabilité et l'agilité permettant aux organisations de confronter et de surmonter les perturbations (Klibi et al, 2020).

Dans la même optique, la résilience se définit comme étant l'ensemble des actions

nécessaires de planifier, d'absorber et s'adapter aux événements imprévus et aux changements dans l'environnement de l'organisation (Naderpajouh et al. 2020). Dans ce sens, elle se réfère à la capacité de s'adapter face à l'imprévisibilité des crises ce qui engendre des défaillances au niveau des organisations (Hynes et al, 2020).

Dans cette perspective, la résilience des organisations s'impose comme un impératif dans un contexte comme celle de la Covid-19. Elle consiste à faire face aux effets négatifs des chocs afin d'assurer la survie de l'organisation. Donc, dans ce contexte marqué par l'imprévisibilité, il s'avère nécessaire de renforcer la résilience aux différents chocs, à travers la mise en place d'un ensemble des stratégies de renforcement de résilience pour transformer les chocs en possibilités de renouvellement et en pensées novatrices.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

2. La résilience des organisations: une compétence à renforcer en période de crise Covid-19

La pandémie Covid-19 constitue un véritable test de résilience des organisations. Donc, pour promouvoir une culture du changement vers un profil d'organisation résiliente, il y a tout un ensemble des facteurs mise en place de cette nouvelle culture au sein des organisations.

2-1. Les facteurs de renforcement de la résilience des organisations

Une organisation s'engage dans un processus de résilience à travers la mise en place des facteurs suivants:

a. L'adoption de la transformation numérique :

Dans le cadre d'une période de changement marquée par l'incertitude, les organisations doivent développer sa résilience à travers l'adoption de la transformation digitale. L'utilisation de la technologie et des outils numériques permettent d'anticiper les changements et augmenter l'agilité des organisations.

Dans cette perspective, la numérisation des organisations est la solution efficace et importante

dans la démarche de la garantie de résilience tout en maintenant la continuité des activités surtout dans une période crise telle que celle de la Covid-19. D'un autre côté, l'adoption des nouvelles technologies permet de créer des nouvelles opportunités et de développer la rentabilité.

D'ailleurs, la crise pandémique Covid-19 a confirmé le rôle de la digitalisation dans la démarche de la création de valeur, d'assurance de la continuité des opérations ce qui permet aux organisations de faire preuve de résilience à travers la création des plateformes de traitement de Covid à domicile, le télétravail, la téléconsultation et les téléservices.

Or, le développement de la résilience à travers la digitalisation est primordial, mais il nécessite la compréhension et l'usage des nouvelles technologies par les fonctionnaires des organisations (maturité numérique), ce qui montre l'importance du capital humain dans la réussite de cette stratégie.

b. La favorisation de l'intelligence émotionnelle :

L'intelligence émotionnelle constitue une compétence managériale à développer, à travers une communication régulière et transparente avec les employés pour les aider à se sentir en sécurité

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

et les motiver pour inventer et innover. En outre, c'est l'élément clé dans le processus de renforcement de la résilience puisqu'il permet de valoriser le capital humain et croire à sa capacité à faire face à l'inconnu, l'incertitude et dépasser la peur de changement.

c. L'investissement dans la gestion de l'innovation :

L'innovation confère à une capacité d'adaptation et le rebond face aux chocs. Elle constitue une mesure qui a pour objectif d'apporter des réponses en période de crise, tout en mettant en œuvre de nouveaux modèles d'affaires, se réinventer afin de trouver des solutions et des alternatives et développer de nouveaux produits et services pour sauver l'organisation et faire preuve de résilience.

d. La réingénierie de la chaîne d'approvisionnement:

La chaîne d'approvisionnement « Supply Chain », constitue l'ensemble des acteurs et des processus qui permettent de fabriquer un produit ou un service jusqu'à la livraison. En période de crise, les organisations doivent adopter des nouvelles manières de travailler et adapter les chaînes d'approvisionnement tout en créant des collaborations au sein d'un écosystème élargi des fournisseurs et en cherchant d'autres approches

pour les chaînes d'approvisionnement. En outre, les organisations doivent élaborer des stratégies de gestion de la chaîne d'approvisionnement et faire une combinaison des processus d'affaires à l'implantation des solutions technologiques afin d'implanter des nouveaux systèmes d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement.

2-2. Les stratégies de renforcement de la résilience des organisations marocaines en période de crise de la Covid-19

En période de la crise Covid-19, les entreprises marocaines ont fait recours à la réduction des heures de travail et le télétravail comme stratégies pour s'adapter aux répercussions de la crise pandémique et faire preuve de résilience.

a. La réduction des heures de travail

Pour s'adapter au nouveau contexte de la crise sanitaire covid-19, la réduction des heures de travail était la principale stratégie. 39,5% des entreprises marocaines ont adopté une réduction temporaire des heures de travail et 24,4% ont choisi de suivre un ajustement des nombres des employés, alors que 22,9% elles ont fait le recours au télétravail (Hcp, 2021). Donc, pour s'adapter et surmonter les impacts de la covid-19.

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Tableau 1 : Stratégies de résilience des entreprises en période de crise covid-19 (HCP, 2021)

	Modernisation des équipements informatiques	Introduction de nouveaux produits et/ou services sur...	Diversification de la chaîne d'approvisionnement	Digitalisation des services internes et externes	Développement du commerce à distance (internet,...	Réduction des charges salariales	Télétravail	Licenciement des employés	Réduction temporaire des heures de travail
■ TPE	9%	12%	10%	13%	14%	22%	19%	25%	38%
■ PME	15%	11%	16%	18%	18%	23%	29%	22%	41%
■ GE	29%	12%	13%	31%	30%	28%	55%	28%	44%
■ Total	11%	12%	12%	15%	16%	23%	23%	24%	40%

a. Le télétravail

La digitalisation a joué un rôle crucial dans le cadre du renforcement de la résilience des entreprises en période de Covid-19 à travers le changement de leurs modèles d'affaires en passant d'un modèle basé sur la présence physique vers un nouveau modèle numérique en ligne.

D'ailleurs, pour assurer leurs survies et s'adapter à la pandémie du Covid-19, les entreprises ont fait recours au télétravail avec un pourcentage de 55% pour les grandes entreprises (GE), 29% pour les petites et moyennes entreprises (PME) et 19% pour les Très petites entreprises (TPE). De même,

pour assurer la continuité de ces activités, les entreprises opérant dans le secteur des technologies de l'information et communication déclarent avoir eu recours au télétravail comme une stratégie de résilience avec un pourcentage de 65%, 47% pour le secteur de l'énergie et 44% pour les services.

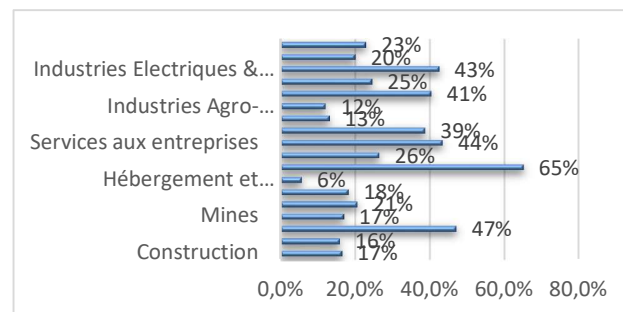


Figure 1 : Proportion des entreprises ayant adopté le télétravail par secteur d'activité (HCP, 2021)

Donc, le renforcement de la résilience est un processus et une dynamique permettant aux organisations de confronter et surmonter les crises telle que la crise sanitaire covid-19 et relever les défis engendrés à travers l'utilisation de la technologie qui s'avère la solution gagnante, la création des nouveaux modèles d'affaires qui se basent sur l'intelligence émotionnelle, l'innovation et l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement. Pour s'adapter au nouveau contexte de crise Covid-19, les entreprises marocaines ont opté pour la réduction des heures

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

de travail et le télétravail comme stratégies pour s'adapter et faire preuve de résilience.

CONCLUSION:

Le présent travail consiste à mettre en lumière l'importance de renforcement de la résilience qui permet d'assurer la survie et la continuité des organisations. En se référant à la littérature, nous avons identifié la résilience comme une notion importante pour surmonter les impacts d'une crise telle que la crise pandémique Covid-19 qui est considérée comme un véritable test de résilience des organisations d'une part, et elle représente des opportunités d'apprentissage, de changement et de prévention contre des perturbations, et des défis en d'autre part.

Dans cette perspective, la transformation digitale s'avère la solution gagnante et la plus efficace pour renforcer la résilience des organisations, tout en mettant en œuvre de nouveaux modèles d'affaires qui se basent sur l'adoption de la technologie numérique, suivi par la réingénierie de la chaîne d'approvisionnement, l'investissement dans la gestion de l'innovation, et la favorisation de l'intelligence émotionnelle qui vise à valoriser le capital humain, faire face à l'incertitude et dépasser la peur de changement.

Dans le cadre des perspectives, les organisations doivent intégrer la résilience dans les décisions d'investissement ce qui permet de relever les nouveaux défis dans la gestion des crises. Elles doivent aussi développer une réglementation axée sur la résilience des organisations pour se préparer à un avenir incertain. Compte tenu des changements importantes et perturbations provoqués par la pandémie Covid-19, l'élément humain doit être le fondement essentiel dans la future résilience des organisations.

Bref, le renforcement de la résilience des organisations est primordial non seulement pour faire une organisation durable mais aussi plus rentable.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] Belelieu, A. Churney, B. Risk Proof: A Framework for Building Organisationnel Resilience in an Uncertain Future. July 2022.
- [2] Barroca, B. Dinardo, M. Mboumoua, I. De la vulnérabilité à la résilience: mutation ou bouleversement? EchoGéo. 2013.
- [3] Muñoz, B. Camila, D. León, J. d, p. Resiliencia organizacional en contexto de la COVID-19: el caso de dos mipymes colombianas. Revista Perspectiva Empresarial 8.2-2 (2021): 20-34. C.
- [4] Godé, C. Pascal, A. (Juin 2021). La Résilience Digitale: Une Notion à explorer. Management et Data science. 5(5).

Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

- [5] Altintas, G. (2020). La capacité dynamique de résilience: l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement. *Management & Avenir*.115: 113-133.
- [6] Altintas, G. Royer, I. Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise: une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *AIMS*. 2009.
- [7] Yacoubi, L. Tourabi, A. (2022). La transformation digitale et la résilience organisationnelle des PME à l'ère du Covid Digital transformation and of SME's organizational resilience in the Covid era. *Revue Française d'Economie et Gestion*. Mars.2022.
- [8] Nasse Alaoui, N. (2020). Risques, Incertitudes et Complexité de la Pandémie Covid19. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. Numéro 3 / Volume 3. Pp : 517 – 525.
- [9] OCDE (2021). La transformation numérique à l'heure du COVID-19 : Renforcer la résilience et combler les fractures, Supplément à l'édition 2020 des Perspectives de l'économie numérique. OCDE. Paris.
- [10] Rapport de Monitor Deloitte. (2020). Covid-19 : faire face à l'incertitude pendant et après la crise - L'analyse de scénarios : un outil puissant pour améliorer la prise de décisions.
- [11] Rapport du Haut-Commissariat au Plan (2021). Effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises. 3ème enquête. Janvier 2021.
- [12] Habbani, S. El Jamoussi, Y. (2022). La contribution du numérique au renforcement de la résilience en période de crise et son impact sur la performance des PME marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
- [13] Roussy, S. (2013). Renforcer la résilience aux chocs et aux stress. Document d'information. ACF International. Avril 2013.
- [14] Touhami, S. (2020). Quelle approche managériale pour la gestion de la crise de Covid-19 au Maroc. *Revue REFSICOM*. Décembre 2020.
- [15] Clara, V. David, M. La résilience, un outil pour les territoires », Séminaire IT-GO Rosko (2014).
- [16] Jaravel, X. Méjean, I. (2020). Quelle stratégie de résilience dans la mondialisation? Notes du conseil d'analyse économique. 64(10), 1-12.
- [17] Trousselle, Y. (2014). Les mécanismes de la résilience organisationnelle. Thèse en sciences de gestion. 2014. Université François-Rabelais De Tours.