

LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE EN TEMPS DE CRISE : PANORAMA DES STRATEGIES MAROCAINES RESILIENTES EN CAS DE LA COVID-19

CHAHIDI SOUKAINA¹, EL HAJJAJI MERYEM², NEJJAR BOUBKER³

¹ Auteur

*Doctorante au laboratoire de recherche en compétitivité économique et performance managériale
(LARCEPEM), faculté des sciences juridiques, économiques et sociales-Souissi,
Université Mohammed V de Rabat –Maroc*
chahidisoukaina@gmail.com

² Co-auteur

*Doctorante au laboratoire de recherche en compétitivité économique et performance managériale
(LARCEPEM), faculté des sciences juridiques, économiques et sociales- Souissi,
Université Mohammed V de Rabat –Maroc*
elhajjajimeryem@hotmail.fr

³ Co-auteur

*Enseignant-chercheur à l'école supérieure de technologie-salé,
Université Mohammed V de Rabat –Maroc*
boubker.nejjar@est.um5.ac.ma

Article soumissionné le 07/11/2021 ; accepté le 15/02/2022. ; publié le 01/09/2022

Résumé — Les organisations sont généralement confrontées à des incidents perturbateurs qui ont des effets négatifs généralisés sur leur rendement. La capacité d'une organisation à réduire les pertes causées par ces incidents est « la résilience », une stratégie qui peut améliorer le rendement d'une organisation pendant les crises. La propagation du coronavirus de par son ampleur et ses effets dommageables a suscité le besoin des entreprises à accroître leur résilience en rebondissant et en faisant preuve d'imagination pour transformer une menace en opportunité et devenir agile.

Dans cette communication, de domination conceptuelle et managériale relatant les décisions résilientes prises au niveau national en temps de crise sanitaire, nous dressons une revue de la littérature sur la résilience organisationnelle, en tant qu'un enjeu clé dans la gestion d'une crise, les définitions, les typologies et les facteurs incitatifs de cette stratégie de résilience. Ainsi, nous associons cet enjeu à la crise sanitaire COVID-19 pour pouvoir résister à cette crise et être capable de devenir flexible pour revenir à l'état d'origine. Aussi, nous soulignons, dans le contexte marocain, comment les organisations et autorités ont pu faire de cette crise sanitaire une source d'innovation et un accélérateur de résilience en quête de pérennité.

Mots clés — Crise-Résilience organisationnelle-Covid-19

INTRODUCTION

Le monde fait face à une crise sanitaire sans précédent et inconnue à l'époque moderne. Le Coronavirus, qui s'est propagé à travers le monde entier, a incité l'Organisation mondiale de la santé (OMS) à déclarer une pandémie mondiale le 11 mars 2020 (OMS, 2020). En quelques mois, presque tous les pays ont été touchés, les gouvernements ont donc introduit des blocages nationaux et régionaux, des restrictions à la mobilité personnelle, des mandats de masque sanitaire et des recommandations de distanciation physique pour aider à contenir la propagation du virus (Cheng et al. 2020).

La pandémie de la Covid-19, de par ses effets dommageables, a causé des perturbations bien plus que sanitaires, mais aussi des perturbations d'ordre politique, économique et social. Cette crise a eu un impact bien plus important que prévu sur les organisations (Teng-Calleja et al., 2020) et a suscité des interrogations, entre autres, sur la conduite des affaires. En réponse à cet « événement à faible chance et à fort impact » (Lloyd Smith, 2020), les chercheurs ont tenté d'expliquer à la fois la nature de l'impact de cette crise et la manière dont les organisations se préparent efficacement à répondre et à surmonter ces diverses formes et ce, pour préserver la performance, (...) prévenir le déclin et même l'échec (Meyer, 1982 ; Perrow, 2011 ; Roux-Dufort, 2007 ; Sine et David, 2003 ; Sutcliffe et Vogus, 2003 ; Wan et Yiu, 2009).

Dans ce contexte de crise et d'adversité, la question de la résilience organisationnelle semble être un enjeu clé car elle crée un champ de réflexion mêlant à la fois les enjeux organisationnels et managériaux classiques ainsi que les préoccupations sociales, économiques et de gouvernance des pays. Ce concept est apparu pour la première fois dans le cadre de la recherche en gestion de crise. En effet, la résilience organisationnelle désigne la capacité et l'aptitude d'une organisation à anticiper, résister à une menace ou retrouver un état de stabilité

après l'avoir subie (Hollnagel, 2006 dans Altintas et Royer, 2009). Elle renvoie aussi à la capacité de rebondir face à l'imprévu (Bégin et Chabaud, 2010). C'est aussi une capacité de reconstruction continue (Hamel, G., & Välikangas, 2003).

Afin de comprendre le rôle de la résilience organisationnelle comme outil de gestion de crise, notamment dans le cas de la COVID-19 au Maroc, nous allons répondre à la problématique suivante : **Comment la résilience organisationnelle est-elle construite et déployée en temps de crise pour permettre aux organisations et autorités marocaines de préserver leur performance et assurer leur pérennité ?**

A cet effet, l'objet de ce travail est de dresser d'une part, une revue de la littérature sur le management des crises et la résilience organisationnelle comme un concept clé dans la gestion d'une crise. D'autre part, nous soulignons, dans le contexte marocain, les stratégies de gestion adoptées par les autorités, notamment en période de la crise COVID 19.

I - Management des crises et résilience organisationnelle

Une grande partie des définitions sur la résilience organisationnelle préconise au préalable la reconnaissance d'un état de crise (Koninckx G. et Teneau G., 2010 ; Roberts K.H., 1994 ; Widalsky A., 1988, dans Somers S., 2009 ; Lengnick-Hall C.A. et Beck T.E., 2003). Dans cette section, nous allons d'abord présenter la définition d'une situation de crise dans l'organisation, ses caractéristiques, les processus de gestion de crises. Ensuite, définir la résilience organisationnelle, ses facteurs déterminants comme concept clé pour sortir de la crise.

1. Management des crises

La recherche en management des crises a été très partagée en grande partie en raison d'un manque d'accord sur la définition d'une situation de crise d'une part (Boin, 2004 ; Perry et Quarantelli, 2005), et d'autre part suite aux difficultés d'observation des crises en temps réel (Forgues et Roux-Dufort, 1998), et aux comparaisons entre ces événements uniques (Roux-Dufort, 2016).

1.1. La situation de crise : définitions

Dans la littérature il y a trois grandes conceptualisations de la crise : la crise en tant qu'«événement», la crise en tant qu'«Etat» et la crise en tant que «processus».

- la crise en tant qu'évènement

Selon Roux-Dufort C. (2003) « *Les crises sont définies comme des ruptures brutales, dans lesquelles plusieurs acteurs sont impliqués, qui nécessitent une attention immédiate dans un climat de forte incertitude quant au déroulement des événements et aux conséquences des décisions. Le critère le plus communément retenu pour fixer le seuil de la crise est celui de la menace des intérêts vitaux de l'entreprise. Les auteurs reconnaissent aussi le fait que la crise plonge l'entreprise dans une incapacité temporaire à comprendre les événements et à y répondre* ». Dans cette perspective de crise en tant qu'évènement, il est impossible de planifier

complètement un événement de crise étant donné l'incapacité à considérer les probabilités de risques potentiels, car ces événements sont inconcevables, imprévus et inattendus (Rosenthal, 2003; Topper & Lagadec, 2013). L'accent mis sur les événements surprenants et perturbateurs a donné lieu à des typologies de crises (eg, incidents, accidents, conflits) (Gundel, 2005 ; Lagadec, 1991 ; Pauchant & Mitroff, 1992) et des techniques de gestion de crise associées pour répondre efficacement à l'événement (eg, Drabek, 1999 ; Rosenthal, Boin, & Comfort, 2001).

- la crise en tant qu'État

La crise est aussi un état vécu par l'entreprise et qui peut être paralysant. Elle est soudainement incapable de réagir dans la mesure où cet état lui est inconnu. « *La crise est ici définie comme une situation qui est nuisible et perturbatrice (versus un tournant ou une opportunité), est d'une grande magnitude (versus une menace ou un problème), est soudaine, aigue, et demande une réponse dans le timing (versus le déclin), est en dehors du cadre typique organisationnel de la firme.* » (Reilly A.H., 1993) dans (y.trouselle, 2014). Toutefois, « *Les organisations voudraient toutes éviter les crises. Mais aucune organisation ne peut espérer éradiquer toute menace de crise. ... La crise permet de s'attaquer à bras le corps à ces limites (structures, procédures, pratiques, façon de penser et d'analyser les problèmes).* » (Quinn et al. 1994) « *...En fait la crise n'est pas que menace mais peut être opportunité* » (Fink S., 1986).

- La crise en tant que processus

Dans cette perspective de la situation de crise comme un processus les auteurs se concentrent sur la nécessité de comprendre les environnements propices à la crise, les processus d'affaiblissement organisationnel (Roux-Dufort, 2007), l'évolution de la crise et la manière dont les organisations réagissent aux étapes d'une crise (Williams et al., 2017). Selon Roux-Dufort C (2003) : « *On définit la crise comme un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur met en éveil une série de dysfonctionnements. ... la crise est un processus qui alterne les phases longues d'incubation et de gestation dans l'entreprise, et des phases courtes et aiguës de manifestations dé-structurantes et brutales.* »

Turner (1976) a soutenu qu'il y a six étapes par lesquelles une crise se développe, qui commencent par (1) un point de départ théoriquement normal et évolue ensuite à travers (2) une période d'incubation, (3) un événement déclencheur, (4) l'apparition ou les conséquences immédiates d'un effondrement, (5) le sauvetage (première étape d'ajustement) ou ajustements ad hoc pour permettre le travail de sauvetage jusqu'à ce que (6) le réajustement complet et l'établissement de nouvelles normes (Williams et al., 2017). De même, Milburn, Schuler et Watman (1983) ont conceptualisé les crises à la fois comme un événement et un processus, avec trois aspects majeurs : (1) les antécédents, au niveau de l'environnement interne et externe, (2) les modérateurs des antécédents d'une crise et des relations entre la crise et la réponse, et (3) les réponses individuelles et organisationnelles (Williams et al., 2017). Enfin, Shrivastava (1995) a soutenu que les crises ne sont pas des événements mais des processus étendus dans le temps et dans l'espace (Williams et al., 2017). Une perspective centrée sur les processus de la crise suggère que les organisations peuvent l'éviter en développant certaines capacités (Williams et al., 2017).

1.2. Les stratégies de gestion de crise

Une grande partie de littérature s'est concentrée sur une progression linéaire des étapes de réponse suite à une situation de crise (Auf der Heide, 1989 ; Drabek, 1985 ; Pauchant & Mitroff, 1992 ; Pearson & Clair, 1998). Ces étapes coordonnées par une entité décisionnelle sont **la**

planification, la préparation et l'atténuation des risques (Canton, 2007 ; Comfort, 2007 ; Schneider, 1992 ; Takeda et Helms, 2006). Des politiques et des procédures de gestion des urgences ont été développées (Comfort, 2007 ; Iannella et Henriksen, 2007), elles identifient la coordination, la communication et d'autres activités qui permettent une intervention plus efficace en cas de catastrophe (Comfort et Kapucu, 2006 ; Marcum, Bevc, et Butts, 2012), tels que « des objectifs clairement définis, une division du travail, une structure formelle et un ensemble de politiques et de procédures » (Schneider, 1992 ; voir aussi Quarantelli, 2005). De ce fait, on peut conclure qu'une gestion de crise efficace implique cinq phases clés de réponse : (1) détection du signal, (2) préparation/prévention (c.-à-d. planification), (3) confinement/contrôle des dommages, (4) reprise d'activité et (5) apprentissage (James et Wooten, 2010 ; Pearson et Mitroff, 1993 ; Schneider, 1992 ; Waller, Lei et Pratten, 2014).

En outre, la gestion de la crise est efficace lorsque l'activité est maintenue ou reprise, que les dommages concernant les parties prenantes extérieures sont réduits et lorsqu'un apprentissage permet de transférer les leçons de la crise pour mieux affronter de futurs incidents. Autrement dit, le management de crise est efficace si les 3 éléments suivants sont réunis : (1) le maintien ou la reprise des activités ; (2) la réduction ou la circonscription des dommages concernant les parties prenantes ; (3) la crise a permis de tirer des leçons pour mieux affronter les crises ultérieures.

2. la résilience organisationnelle

La résilience a été historiquement pertinente dans la recherche organisationnelle (Alexander, 2013 ; Linnenluecke, 2015 ; Sutcliffe et Vogus, 2003 ; Wildavsky, 1988) mais, elle a été relativement absente dans la littérature sur la crise (Boin et al., 2010). Toutefois, les chercheurs en crise ont montré à maintes reprises que, la qualité de la réponse d'une organisation à une crise « *dépend essentiellement de la capacité d'améliorer l'improvisation, la coordination, la flexibilité et l'endurance, qualités que nous associons généralement à la résilience* » (Boin et al., 2010).

2.1. la résilience organisationnelle : Définitions

La notion de résilience a été utilisée dans de nombreuses disciplines et domaines. C'est ce qui rend le concept difficile à cerner. L'origine du mot résilience vient du verbe latin « resiliere » qui signifie « rebondir ». Il est d'abord emprunté au matériel scientifique (métallurgie) pour décrire la capacité d'un métal à résister à la pression et à retrouver sa structure d'origine après avoir été impacté et déformé. Le concept de résilience est apparu dans le contexte de la recherche en psychologie. Il est également apparu en sociologie pour étudier la résilience des individus. À la fin des années 90, l'analyse est passée du niveau individuel au niveau organisationnel. Différentes écoles de pensée se sont réunies pour définir la résilience individuelle. Certains y voient un trait de personnalité inné, une capacité, un équilibre ou même un processus. Boris Cyrulnik (2009), définit la résilience comme une qualité intrinsèque d'une personne, qui lui permet de surmonter sa souffrance, d'apprendre de ses expériences douloureuses et de devenir plus fort. Au niveau organisationnel, Meyer (1982) a utilisé le terme résilience pour désigner la capacité d'une organisation (incarnée par l'existence de ressources, d'idéologies, de routines et de structures) à absorber une secousse environnementale discrète et à rétablir

l'ordre antérieur. Gittel, Cameron, Lim et Rivas (2006) se sont inspirés des recherches existantes pour proposer que la résilience est une « capacité dynamique d'adaptabilité organisationnelle qui grandit et se développe au fil du temps ». Dans leurs premiers travaux, Lengnick-Hall et Beck (2005) définissent la résilience comme une capacité ; *« un mélange unique de propriétés cognitives, comportementales et contextuelles qui augmentent la capacité d'une entreprise à comprendre sa situation actuelle et à développer des réponses personnalisées qui reflètent cette compréhension. »* Dans des travaux ultérieurs, Lengnick-Hall, Beck et Lengnick-Hall (2011) définissent la résilience comme *« la capacité d'une entreprise à absorber efficacement, à développer des réponses spécifiques à une situation et à s'engager finalement dans des activités de transformation pour capitaliser sur les surprises perturbatrices qui menacent potentiellement l'organisation »*. En prolongeant la logique de la résilience organisationnelle à des systèmes plus larges, Boin, Comfort et Demchak (2010) définissent la résilience comme la « capacité d'un système social ». De même, Hall et Lamont (2013) ne soutiennent que les systèmes résilients (société, communauté, etc.) offrant certaines caractéristiques qui améliorent les capacités organisationnelles et individuelles à « monter des réponses collectives aux défis ». Lorsqu'elle est appliquée au lieu de travail, la résilience a été définie comme une « capacité psychologique positive à rebondir, à « rebondir » après l'adversité, l'incertitude, les conflits, l'échec ou même un changement positif, le progrès et une responsabilité accrue » (Luthans Avolio, Walumbwa, et Li, 2005 : 2002). Un article récent de la revue Annales de l'Académie de gestion caractérise la résilience professionnelle comme la résistance cognitive, émotionnelle et physique requise dans des carrières particulières (par exemple, artistes, danseurs, médecins, pompiers, enseignants) (Kossek et Perrigino, 2016). Kossek et Perrigino (2016) soutiennent que le construit « *reflète les multiples façons dont les individus accèdent aux ressources de résilience (traits, capacités, processus d'évaluation et d'adaptation, accès aux ressources)* » pour répondre aux déclencheurs de stress négatifs et positifs. En résumé, la résilience a été définie et utilisée dans une variété de littératures, démontrant le large attrait qu'elle a dans tous les domaines et l'opportunité de trouver un terrain d'entente nécessaire pour construire la théorie.

2.2. Les facteurs de la résilience

Le point de départ pour évaluer la résilience organisationnelle consiste à définir les facteurs qui déterminent ce type de résilience. Nous avons choisi de regrouper ces facteurs sous cinq catégories : Stratégie, culture, structure, ressources et compétences, management. Ce découpage correspond en effet aux grandes préoccupations habituellement rencontrées en sciences de gestion.

Les facteurs stratégiques de la résilience :

- Activités stratégiques diversifiées
- Veille informationnelle environnementale
- Tolérance pour les nouvelles idées, expérimentation de nouvelles activités, etc...

Les facteurs culturels de la résilience :

- Culture de la vigilance individuelle et collective aux événements inattendus et à la sécurité

- Système de valeurs partagées donnant du sens aux difficultés ou défis rencontrés, etc...

Les facteurs structurels de la résilience :

- Bonne circulation des informations et des connaissances
- Structure flexible (peu centralisée et bureaucratique) favorisant l'adaptation, etc...

Les facteurs de ressource et compétence de la résilience :

- Pas de prise de risque avec le capital financier
- Disposer de compétences ingénieuses sachant bricoler des solutions nouvelles par assemblages nouveaux des ressources et compétences déjà acquises etc...

Les facteurs de ressource et compétence de la résilience :

- Permettre la prise de risque nécessaire à l'innovation et à l'expérimentation
- Ne pas laisser la stratégie uniquement aux mains des managers seniors etc...

Il est important de noter que ces facteurs ne sont présentés qu'à titre d'exemple et doivent être définis dans le contexte de l'objectif auquel les résultats de l'évaluation de la résilience organisationnelle serviront, c'est-à-dire il faut augmenter l'adaptabilité des éléments d'infrastructure critiques aux événements perturbateurs qui se sont produits.

2.3. Les dimensions de la résilience

Les entreprises résilientes se caractérisent par trois aspects (Coutu, 2002 ; Bégin et Chabaud, 2010). Premièrement, elles sont pragmatiques et affrontent la réalité sans faire preuve d'un optimisme excessif. Deuxièmement, elles ont un solide système de valeurs partagées, avec lequel elles peuvent donner du sens aux difficultés ou aux défis rencontrés. Enfin, elles sont ingénieuses dans la mesure où elles savent utiliser leurs ressources pour faire émerger des solutions nouvelles aux situations inhabituelles qu'elles rencontrent. Il existe trois grands domaines de classification, qui correspondent aux dimensions de résilience identifiées par Ponomarev et Holcomb (2009) : **1- Préparation et prévention, 2- Réponse et adaptation et 3- Ajustement et récupération pendant les perturbations**. En effet, la résilience permet à l'entreprise de faire face à de nouveaux environnements et circonstances à risque, fournissant une plate-forme pour gérer efficacement la variabilité et l'incertitude environnementales (McDonald, 2006). De la même manière, Weick et Sutcliffe (2007) affirment que la résilience combine trois dimensions : **1) Une capacité d'absorption**, permettant aux entreprises de résister aux chocs et à l'effondrement. Pour être résiliente, l'entreprise doit être capable de faire face à une chute brutale sans être menacée de faillite. Elle doit pouvoir mobiliser les moyens et ressources nécessaires sous forme de surplus organisationnel (slack organisationnel) (Cyert et March, 1963), ou potentiellement mobilisés auprès de sources extérieures (soutien, prêt, assistance, etc.). Cependant, au-delà des moyens, la volonté de continuité du leadership est essentielle. Selon Weick et Sutcliffe (2001), la capacité à absorber le choc repose également sur la rapidité de prise de décision des réponses à mettre en œuvre. **2) La capacité de permettre le changement et le renouvellement**, l'entreprise résiliente doit être capable de s'inventer un nouvel avenir, d'agir et d'imaginer de nouvelles solutions à des situations inhabituelles (Lengnick-Hall et Beck, 2005 ; Hamel et Välikangas, 2003). **3) La capacité à tirer parti de la**

crise, qui permet un apprentissage post-crise. Ce dernier est un élément décisif dans le processus de résilience. L'entreprise doit pouvoir profiter de cette expérience pour identifier ses faiblesses et ses défaillances et les corriger. De plus, l'entreprise doit tirer les leçons des chocs auxquels elle a été confrontée pour renaître plus forte (Christianson et al., 2009). Cependant, l'efficacité de cette troisième dimension de la résilience est difficile à démontrer. Il faudrait étendre les recherches sur une nouvelle crise et analyser l'effet positif de la supposée résilience sur cette nouvelle crise (eg Altintas et Royer, 2009). A l'inverse, certains travaux sur l'apprentissage post-crise soulignent la difficulté d'apprendre d'une crise. Les organisations n'apprennent souvent pas de la crise qu'elles ont surmontée (Roux Dufort, 2000). Il existe de nombreux obstacles à l'apprentissage (Smith et Elliot, 2007), par exemple, le comportement défensif limite la compréhension des informations pertinentes. Dans la même veine, la résilience se compose de trois éléments essentiels. Une entreprise est résiliente si elle peut « absorber le stress » et continuer à travailler même lorsque le processus est difficile, si elle peut « rebondir » après une crise et peut « apprendre » de cette crise (Weick et Sutcliffe, 2001). On peut conclure que la résilience organisationnelle présuppose une approche défensive qui permet d'amortir les chocs lorsqu'ils surviennent, et une approche proactive et innovante, qui permet au système de se renouveler ou de se régénérer. On peut donc en déduire que la résilience est un concept qui permet non seulement aux organisations de poursuivre leurs activités, mais aussi d'apprendre et de grandir.

II- La résilience organisationnelle à l'ère de la crise sanitaire du Covid-19

La crise de la Covid-19 invite les entreprises à développer des capacités d'anticipation, de résistance et de reconstruction. De ce fait, les entreprises sont amenées à devenir plus agiles. Dans cette section, nous allons étudier le concept de résilience organisationnelle en temps de crise plus précisément les pratiques de gestion résilientes.

1. Généralités sur les stratégies renforçant la résilience en temps de la crise du COVID-19

Selon Rose (2017), la résilience d'un système est sa capacité à restaurer son état d'origine ou passer à un nouvel état plus souhaitable après un incident perturbateur.

Dès le mois de mars 2020, les impacts de la crise sanitaire ont été très forts, en termes d'engagement individuel et collectif car une démarche de résilience ne peut être appliquée sans l'implication de l'ensemble des collaborateurs, d'adaptation, d'adoption très rapide de nouveaux modes de travail et de remise en cause du management et de réorganisation des systèmes sanitaires (Frimousse et al. 2020 ; Dumez et al, 2020 et Bocher et al. 2020).

Pour Jihane Labib (2021), la résilience des organisations est tout simplement la capacité d'un système, d'une équipe ou encore d'une entreprise ou d'une organisation à dépasser une crise, qu'elle soit financière, économique, industrielle, humaine ou telle que la pandémie mondiale, pour elle aussi la résilience n'est pas un résultat mais un processus.

La conduite du changement, surtout en période de crise, n'est jamais une démarche aisée.

Il faut noter que chaque période difficile a ses spécificités qu'il convient de prendre en considération et chaque épreuve est une occasion d'apprendre et de s'ouvrir sur de nouveaux modes de fonctionnement.

En général, les spécificités de chaque crise et ses modes de gestion se diffèrent, ainsi que d'un pays à un autre, c'est le cas pour la crise sanitaire du Covid-19. Mais, d'après nos lectures, certaines stratégies ont été communes entre plusieurs pays y compris le Maroc, pour renforcer

la résilience du pays et la capacité des entreprises à vivre avec le Coronavirus aussi longtemps que nécessaire. Ces stratégies se déclinent comme suit : sécuritaire, territoriale, digitale et de protection sociale.

1.1. Stratégie sécuritaire

Certaines décisions à titre sécuritaire ont été prises rapidement par les autorités des pays, aussi les autorités marocaines pour faire face aux risques de la Covid-19, à savoir : la fermeture des frontières, la restriction des déplacements, le confinement, les interdictions des déplacements nocturnes, etc...

1.2. Stratégie territoriale

Les incidences inégales de la Covid-19 sur les individus, les collectivités et les régions ainsi que le risque qu'elles entraînent des disparités territoriales rendent l'adoption d'une approche territorialisée.

Accroître la résilience des régions signifie dans un premier temps s'assurer de leur capacité à absorber les conséquences du choc économique, environnemental, politique et social ou les pressions chroniques et/ou à s'y adapter (ou à rebondir), puis de leur capacité à continuer à répondre aux besoins des citoyens et des entreprises de la même manière.

Les collectivités territoriales ont mobilisé, chacune selon ses compétences, les moyens nécessaires pour faire face à la crise de la covid-19. Parmi les actions menées, il convient de citer :

- La mobilisation de fonds afin d'assurer l'approvisionnement en cas de pénurie en matériel d'infection et d'équipements. Dans ce cadre, les Régions du Maroc ont contribué à hauteur de 1,5 milliard de DH au compte d'affectation spéciale («Fonds spécial pour la gestion de la pandémie du Coronavirus (Covid-19)»);
- La promotion du développement économique par les Régions, via la création d'une commission de relance économique régionale ayant pour mission, entre autres, d'alimenter le CVE¹ national et d'étudier l'impact de la Covid-19 sur les aspects économiques au niveau régional;
- La mobilisation des bureaux communaux d'hygiène (BCH), dont la contribution a été extrêmement importante durant la crise ; le contrôle d'approvisionnement des produits de première nécessité a été assuré dans le cadre d'un comité composé de services de l'ONSSA (Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires), de la santé et de la commune ;

1.3. Stratégie digitale

La crise de la Covid-19 a démontré le rôle que peut jouer la transformation digitale dans le renforcement de la résilience, et d'amélioration de la croissance et de la productivité. Grâce au digital, de nombreux pays ont pu asseoir des systèmes de suivi de l'évolution de la pandémie, tandis que d'autres ont pu améliorer le ciblage des populations bénéficiaires des aides Covid. Par ailleurs, les entreprises dans de nombreux secteurs ont pu assurer une certaine continuité de leurs activités grâce à l'utilisation du digital, que ce soit dans la production et l'offre de services, la distribution, le paiement sans contact ou encore la relation client-fournisseur (B2B et B2C). C'est le cas du développement de la télémédecine et de l'éducation à distance dans

¹ CVE ou Comité de Veille Économique est une structure créée pour faire face aux répercussions économiques de la crise et chapeautée par le Ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration.

certaines pays. Aussi, le monde du travail a connu une plus grande immersion dans l'univers du digital grâce à l'adoption élargie du mode de travail à distance et des technologies connexes de visioconférence, de plateformes sociales, de bureau à distance (remote desktop), etc., surtout avec une population jeune et donc prédisposée à l'adoption du digital. Le Maroc, possède aussi un réel potentiel pour accélérer la digitalisation de son économie et de sa société, il a déployé durant la dernière décennie plusieurs programmes nationaux pour le développement du digital (e-Maroc 2010, Maroc Numérique 2013, Maroc Digital 2020...).

Dans ce contexte de crise sanitaire, le rappel à la technologie de l'information et le Big Data est désormais indispensable à la continuité du business d'une entreprise et par conséquent à sa survie et résilience. Il confère aux entreprises une capacité d'adaptation aux contextes les plus difficiles. Tenant compte du contexte sanitaire actuel, il est évident que les entreprises marocaines et africaines, peu importe leur taille et leur secteur d'activité, devront se munir des technologies numériques pour leur survie dans cette nouvelle normalité post- Covid (Hicham IRAQI HOUSSAINI Directeur Général de SAP² Afrique Francophone).

1.4. Stratégie de la protection sociale.

Le domaine de la protection sociale est particulièrement touché par la crise du COVID-19 au niveau international comme au niveau national.

Un confinement strict est mis en place dans le monde entier, le Maroc entre alors dans une phase de lutte contre la Covid-19 qui va profondément affecter l'économie du pays et mettre en difficulté des millions de ménages. Donc les pertes de revenus des marocains doivent être compensées. Dès le 19 mars, le CVE décide de déployer une aide mensuelle de 2 000 dirhams versée par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) au profit des salariés du secteur formel mis en arrêt de travail.

Le 23 mars 2020, le CVE décide cette fois de mettre en place une opération de soutien provisoire des ménages opérant dans le secteur informel impactés par le Coronavirus, les ménages bénéficiant du régime d'assistance médicale (Ramed) qui n'ont plus de revenus, ils recevront 800 dirhams s'ils sont composés de deux personnes ou moins, 1 000 dirhams pour ceux de trois à quatre personnes, et 1 200 dirhams pour ceux de plus de quatre personnes.

Deux temporalités distinctes sont considérées durant la crise COVID-19 dont chacune a des objectifs spécifiques :

- le court-terme pour la sauvegarde de l'économie, grâce à des mesures préventives pour limiter la destruction des emplois et les faillites des entreprises ;
- le moyen/long terme pour accroître la résilience et le caractère inclusif de l'économie, à travers une revisite globale des priorités des politiques économiques du Maroc comme nous allons voir ci-dessous.

2. *Le Maroc entre relance et restructuration des politiques pour une croissance forte et résiliente face au COVID-19*

La crise du coronavirus représente un défi majeur pour tous les pays et Etats, mais elle offre ainsi une occasion pour changer les politiques et stimuler la compétitivité. Dans le même contexte, la Maroc, a la possibilité d'inverser cette crise et la transformer en une opportunité pour tracer une nouvelle voie du changement, de l'agilité et de la résilience.

² SAP est une [entreprise](#) allemande de droit européen (SE signifiant Societas Europaea en latin)⁵ qui conçoit et vend des [logiciels](#), notamment des systèmes de gestion et de maintenance, principalement à destination des entreprises et des institutions dans le monde entier.

2.1. Intégration de l'économie informelle

La crise de la Covid-19 a confirmé le niveau élevé de vulnérabilité de larges franges de la population exerçant dans des métiers faiblement organisés ou dans l'informel. Alors, l'intégration des activités informelles s'avère important d'après cette crise. Il convient donc d'organiser une intégration progressive des entreprises informelles dans le secteur formel. Des stratégies innovantes ont été mises par les autorités pour réduire l'informel, insérer et restructurer les activités vulnérables et l'économie informelle, entre autres on trouve :

- Appliquer aux commerçants de proximité, aux artisans, et aux petites unités de production informelles qui s'engagent dans le processus de transition vers le formel, une contribution unique réduite qui regrouperait tous les paiements et prélèvements (retraite, couverture médicale, impôts et taxes) en un seul package. Les activités soumises à cet impôt seraient exonérées de toute autre taxe ou redevance et auraient droit à la couverture sociale ;
- Mettre en place un réseau de guichets d'accompagnement des unités de production informelles (UPI) pour les assister à s'insérer dans l'économie formelle, en leur offrant des prestations d'information, de formation et d'assistance ;
- Adapter et alléger les contraintes et les critères d'éligibilité des auto-entrepreneurs et artisans aux produits financiers, dont ceux garantis par la CCG³ ...etc.

2.2. Importation et exportation

Le Maroc importe de nombreux produits qu'il peut fabriquer localement. L'avènement de la crise COVID a toutefois permis une prise de conscience. D'une part, au Maroc comme ailleurs, de l'importance de substituer des produits nationaux à certaines importations pour gagner aussi bien en termes de résilience et de robustesse d'approvisionnement, qu'en termes de limitation de sorties de devises. D'autres parts, Renforcer la résilience de l'économie nationale en poussant plus loin la diversification des marchés à l'export.

- Marchés en Europe : une diversification s'impose au niveau européen en explorant davantage les marchés allemand, anglais et scandinaves (l'Espagne et la France bénéficient plus de 64% des exportations marocaines vers l'Europe).
- Marchés en dehors de l'Europe : il est indispensable d'accélérer la diversification des exportations marocaines vers l'Afrique, un potentiel qui demeure sous exploité en dépit d'une certaine amélioration en 2019.

2.3. Economique et financier

La mise à l'arrêt de l'activité, sanctuarisation des activités essentielles, mesures bancaires, monétaires et fiscales... etc. avaient des répercussions sur le tissu économique du pays, donc la survie de pans entiers de l'économie devient difficile sans un soutien significatif et massif de l'Etat.

Dès le début de la pandémie, le gouvernement marocain a débloqué une aide d'urgence pour préserver l'accès au crédit des petites et moyennes entreprises (PME). Il a notamment créé un fonds d'urgence COVID doté de 3,3 milliards de dollars pour aider les entreprises à faire face à leurs besoins de trésorerie et de fonds de roulement. Un fonds d'investissement stratégique est par ailleurs en cours d'établissement, en soutien à la relance : le « Fonds Mohammed VI pour l'investissement » financera des projets d'infrastructure et viendra parachever la panoplie

³ CCG : la Caisse Centrale de Garantie est une institution publique à caractère financier, assimilée à un établissement de crédit.

des dispositifs d'appui financier aux entreprises mis en place pour éviter une vague massive de faillites dans le sillage de la crise. Il s'inscrit dans le cadre plus large d'un programme de relance qui comprend également des garanties permettant de soutenir le financement bancaire des entreprises et dont le montant s'élève à 75 milliards de dirhams.

2.4. Environnemental

Le lien entre destruction de l'environnement et risque sanitaire a été à l'origine des multiples appels aux niveaux politiques, académiques et de la société civile pour un renforcement de la résilience à long terme des économies et des sociétés. Le Maroc dispose d'atouts importants dans le domaine des énergies renouvelables. Il est classé deuxième pays en Afrique et premier dans la région MENA en termes de capacités installées de sources solaire et éolienne. Il dispose également de potentialités de taille dans le domaine de l'Hydrogène vert, d'autant plus qu'il peut compter sur sa proximité au marché européen. Le Royaume est donc appelé à saisir ces opportunités pour accélérer sa transition énergétique dans la phase post-COVID et renforcer par la même occasion sa souveraineté énergétique à moyen et long termes.

CONCLUSION

La prévention et le management des crises sont devenus des préoccupations des organisations et des pouvoirs publics dans ce monde de perturbation et d'incertitude où les menaces de crises sont devenues très fréquentes. Une bonne gestion des crises pourra impacter positivement la résilience dans tous les domaines, organisations, état et entreprises en particulier. Donc, dans tous ces domaines et perspectives, le concept de la résilience organisationnel est toujours associé à une crise et au management des crises.

Un système résilient est non seulement capable de résister la crise mais aussi il est capable de devenir suffisamment flexible pour revenir à son état durable dès que possible (Dormady et al., 2019).

La présente étude d'orientation conceptuelle et managériale menée est issue de la littérature fondée sur le concept de la résilience organisationnelle et son intérêt dans la gestion des situations jugées critiques et en période des crises. Cet essai théorique dresse une démonstration de résilience comme étant un outil important dans la gestion de crise et qui pourra être un dispositif pour transformer les menaces en opportunités pour garder l'agilité et assurer la survie des entreprises voire de l'État et du gouvernement. La crise sanitaire Covid-19 est un événement perturbateur pour le monde entier. Derrière cette crise, tous les niveaux ont été affecté que ça soit sanitaire, économique, financier, social ou sociétal, ce qui a suscité l'intérêt des gouvernements et des acteurs du marché à développer des capacités d'appropriation et de devenir plus que jamais agiles et résilients, et faire de la crise une opportunité unique d'apprentissage.

REFERENCES

Alexander, D. E. (2013) *Resilience and disaster risk reduction: An etymological journey*. Natural Hazards and Earth System Sciences, 13(11)p: 2707–2716.

- Altintas, G., & Royer, I. (2009). *Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence*. Management, 12(4), pp :266-293.
- Auf der Heide, E. (1989), *Disaster response: Principles and preparation and coordination*. St. Louis, MO:The CV Mosby Company.

Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). *La résilience des organisations*. Revue française de gestion, (1),p:127-142.

- Bhamra, R. (2015). Organizational resilience: concepts, integration, and practice. CRC Press.
- Boin A.et McConnell A.(2007), *Preparing for critical infrastructure breakdowns: The limits of crisis management and the need for resilience*, Journal of Contingencies & Crisis Management, 15(1), p.50-59.

Canton, L. G. (2007). *Emergency management: Concepts and strategies for effective programs*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Chabaud D. et Begin L.(2010), *La résilience des organisations*, Revue française de gestion, 200(1), p.127-142.
- C. Cheng, J. Barceló, A.S. Hartnett, R. Kubinec, L. Messerschmidt(2020), *COVID-19 Government Response Event Dataset* (CoronaNet v.1.0) Nat. Hum. Behav., 4 , p. 756-768.
- Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2009). *Learning through rare events: Significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum*. Organization Science, 20(5), p:846-860.
- Comfort, L. K. (2007). *Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control*.Public Administration Review, 67 p:189–197.
- Comfort, L. K., & Kapucu, N. (2006). *Inter-organizational coordination in extreme events: The World Trade Center attacks, September 11, 2001*. Natural Hazards,39(2) p: 309–327.
- Coutu D. (2002), *How Resilience Works*, Harvard Business Review, 80(5).
- Cyert, RM, & March, JG (1963). *Une théorie comportementale de l'entreprise*. Englewood Cliffs, NJ, 2(4), p :169-187.

Dormady, N., Roa-Henriquez, A., Rose, A., (2019). *Economic resilience of the firm: a production theory approach*. Int. J. Prod. Econ. 208, 446-460.

- Drabek, T. E. (1999). *Revisiting the disaster encyclopedia*. International Journal of Mass Emergencies and Disaster, 7 p: 237–257.
- Drabek, T. E. 1985. Managing the emergency response. Public Administration Review, 45.p: 85–92.

Fink S., (1986), *Crisis Management-Planning for the inevitable*. New York : Amacom

- Forgues, B. & Roux-Dufort, C., (1998). *Crises: events or processes*. Cahier de Recherche de l'IGT, (71), p.28.

Gittell, J. H., Cameron, K. S., Lim, S., & Rivas, V. (2006). *Relationships, layoffs, and organizational resilience*. Journal of Applied Behavioral Science, 42(3) p:300–329.

- Gundel, S. 2005. *Towards anewtypology of crises*. Journal of Contingencies and Crisis Management, 13(3) p:106–115.

Hall, P. A., & Lamont, M. (2013). *Social resilience in the neoliberal era*. New York, NY: Cambridge University Press.

- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). *The Quest for Resilience*. harvard business review. vol. 81 (9), p.52-63, 2003.
- Hollnagel, E., Woods, D., & Leveson, N. (2006). *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Burlington, VT: Ashgate Publishing Company.

James, E. H., & Wooten, L. P. (2010). *Leading under pressure: From surviving to thriving before, during, and after a crisis*. New York, NY: Routledge Academic.

- James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). *Crisis management: Informing a new leadership research agenda*. The Academy of Management Annals, 5(1) p: 455–493.

Koninckx G. et Teneau G.(2010), *La résilience un nouveau concept, dans : Résilience Organisationnelle*. Rebondir face aux turbulences, de Boeck.

- Kossek, E. E., & Perrigino, M. B. (2016). *Resilience: A review using a grounded integrated occupational approach*. Academy of Management Annals, 10(1): 729–797.

Lagadec, P. (1991). *La gestion des crises: Outils de réflexion à l'usage des décideurs*. Paris, France: McGraw-Hill.

- Lengnick-Hall CA. et Beck T., Beyond Bouncing Back (2003): *The concept of organizational Resilience*, Paper presented at the Academy of Management, Seattle, WA, 1-6 August 2002.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). *Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change*. Journal of Management, 31(5), 738–757.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*. Human Resource Management Review, 21(3) p:243–255.
- Linnenluecke, M. K. (2015). *Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda*. International Journal of Management Reviews, 19 p:4–30.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). *The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance*. Management and Organization Review, 1(2) p: 249–271.

M. Lloyd-Smith (2020), *The COVID-19 pandemic: resilient organisational response to a low-chance, high-impact event*, BMJ Lead, p.1.

- M. Teng-Calleja, J.F. Caring Go, J.O. Manaois, M.Q.Y. Isidro, R.M.S. Zantua (2020), *Examining Organizational Response and Employee Coping Behaviors amid the COVID-19 Pandemic*. J. Behav. Sci., 15 (2020), p : 34-50.
- Marcum, C. S., Bevc, C. A., & Butts, C. T. 2012. *Mechanisms of control in emergent interorganizational networks*. Policy Studies Journal, 40(3) p: 516–546.
- Marcum, C. S., Bevc, C. A., & Butts, C. T. (2012). *Mechanisms of control in emergent interorganizational networks*. Policy Studies Journal, 40(3) p: 516–546.
- Meyer, A. D. (1982). *Adapting to environmental jolts*. Administrative Science Quarterly, 27(4): pp .515–537.
- Milburn, T. W., Schuler, R. S., & Watman, K. H. (1983). *Organizational crisis. Part I: Definition and conceptualization*. Human Relations, 36(12), p :1141–1160.
- Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1993). *Crisis management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Nabila Bekkass (2021). *La résilience en temps de crise, c'est l'affaire de tous les collaborateurs*. Le matin.ma. <https://lematin.ma/journal/2021/resilience-temps-crise-c-laffaire-collaborateurs/355048.html>.

- Najat Mouhssine, (2020). *La résilience organisationnelle à l'épreuve de la crise*. Le matin.ma.<https://lematin.ma/journal/2020/resilience-organisationnelle-lepreuve-crise/346240.html> Consulté le 20/09/2021.

OMS (2020), *Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19* - 11 March 2020, World Health Organ. (2020)

Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). *Reframing crisis management*. Academy of Management Review, 23(1) p:59–76.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). *From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management*. Academy of Management Executive, 7(1)p: 48–59.
- Perrow, C. (2011). *Normal accidents: Living with high risk technologies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Perry, E.L. Quarantelli (2005), *What is a disaster? New answers tot old questions*, Journal of Contingencies and Crisis Management, 14(1), p : 55-56.
- Ponomarov, S.Y. and Holcomb, M.C., (2009). *Understanding the concept of supply chain resilience*. International Journal of Logistics Management, 20 (1), p : 124–143.

Quarantelli, E. L. (2005). *A social science research agenda for the disasters of the 21st century: Theoretical, methodological and empirical issues and their professional implementation*. In R. W. Perry & E. L. Quarantelli (Eds.), *What is a disaster? New answers to old questions*: 325–396. Philadelphia, PA: Xlibris.

- Quinn, P.J., Carter, M.E., Markey, B. and Carter, G.R. (1994). *Clinical Veterinary Microbiology*. Wolf/Mosby, London.

Rapport du Conseil Economique(2020), *Social et Environnemental. Les impacts sanitaires, économiques et sociaux de la pandémie de la " Covid-19 " et leviers d'actions envisageables*. Saisine 28/2020. www.cese.ma

- Reilly A.H.(1993), *Preparing for the worst: the process of effective crisis management*, Industrial & Environmental Crisis Quarterly, 7(2), p.115-143.
- Roberts K. H. and al.(1994), *Decision Dynamics in Two High Reliability Military Organizations*. Management Science, 40, p.622.
- Rosenthal, U. (2003). *September 11: Public administration and the study of crises and crisis management*. Administration & Society, 35(2) p: 129–143.
- Rosenthal, U., Boin, A., & Comfort, L. K. 2001. *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities*. Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Roux-Dufort C.(2003), *Gérer et décider en situation de crise*, Dunod.
- Roux-Dufort, C. (2007). *Is crisis management (only) a management of exceptions?* Journal of Contingencies and Crisis Management, 15(2): 105–114.
- Roux-Dufort, C. (2016). *Delving into the roots of crises: The genealogy of surprise*. In A. Schwarz, M. W. Seeger & C. Auer (Eds.), *The handbook of international crisis communication research* p: 24–33. West Sussex, United Kingdom: Wiley.

- Rose, A., (2017). *Defining and Measuring Economic Resilience from a Societal, Environmental and Security Perspective*. Springer, Singapore.

Schneider, S. K. (1992). Governmental response to disasters: The conflict between bureaucratic procedures and emergent norms. *Public Administration Review*, 52(2)p: 135–145.

- Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miclani, A. (1988). *Understanding industrial crises*. *Journal of Management Studies*, 25(4): 285–303.
- Sine, W. D., & David, R. J.(2003). *Environmental jolts, institutional change, and the creation of entrepreneurial opportunity in the US electric power industry*. *Research Policy*, 32(2): 185–207.
- Smith, D., & Elliott, D. (2007). *Exploring the barriers to learning from crisis organizational learning and crisis*. *Management Learning*, 38(5), p :519-538.
- Souhail nhaili (2021). *Comment renforcer durablement la résilience du secteur privé marocain*. Médias 24. <https://www.medias24.com/chronique/comment-renforcer-durablement-la-resilience-du-secteur-prive-marocain/> Consulté le 20/09/2021
- Somers S.(2009), *Measuring Resilience potential: an adaptative Strategy for Organizational Crisis Planning*. , *Journal of contingencies and Crisis Management* (17).
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J.(2003). *Organizing for resilience*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 94–110. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E.(2016). Mindfulness in organizations: A cross-level review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3: 55–81.

Takeda, M. B., & Helms, M. M.(2006). "*Bureaucracy, meet catastrophe*": *Analysis of Hurricane Katrina relief efforts and their implications for emergency response governance*. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4): 397–411.

- Topper, B., & Lagadec, P.(2013). *Fractal crises: A new path for crisis theory and management*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(1): 4–16.
- Turner, B. A. (1976). *Organizational and interorganizational development of disasters*. *Administrative Science Quarterly*, 21(3): 378–397.

Waller, M. J., Lei, Z., & Pratten, R.(2014). *Focusing on teams in crisis management education: An integration and simulation-based approach*. *Academy of Management Learning & Education*, 13(2): 208–221.

- Wan, W. P., & Yiu, D. W. (2009). *From crisis to opportunity: Environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance*. *Strategic Management Journal*, 30(7) p:791–801.
- Wildavsky, A. B. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick: USA Transaction Books.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). *Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams*. *Acad. Manag. Ann.* 11(2), 733–769.

Yves trouselle (2014). *Les mécanismes de la résilience organisationnelle*.Thèse de doctorat.