

Résilience organisationnelle en temps de crise : État de l'art théorique

Organizational resilience in crisis times: State of the theoretical art

Sara BENSAL, (Doctorante)

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance, et Management des Organisations

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Mohamed BINKKOUR, (Enseignant-chercheur)

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance, et Management des Organisations

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Hafida AIT ABDERRAHMAN, (Docteure)

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Université Ibn Zohr – Agadir - Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BENSAL, S., BINKKOUR, M., & AIT ABDERRAHMAN, H. (2023). Résilience organisationnelle en temps de crise : État de l'art théorique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(2-1), 89-106. https://doi.org/10.5281/zenodo.7785988
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: February 28, 2023

Accepted: March 30, 2023

Résilience organisationnelle en temps de crise : État de l'art théorique

Résumé

La résilience organisationnelle fait référence à la capacité d'une entreprise à se préparer et à réagir efficacement aux chocs et aux perturbations tout en continuant à fonctionner et à se développer. Elle est devenue de plus en plus importante à mesure que les organisations sont confrontées à des défis sans précédent tels que les pandémies et les catastrophes naturelles. La crise à plusieurs facettes, la crise d'aujourd'hui n'est pas celle de demain. De ce fait, la résilience porte une contribution majeure quant au management des organisations, elle permet aux entreprises de diminuer les perturbations et les dommages d'une crise, en ayant des plans d'urgence et des processus bien établis. Elle est aujourd'hui impérative dans le sens où elle contribue à s'adapter à un environnement tumultueux. Ce concept qui est devenu aujourd'hui un sujet polémique, mais reste complexe à définir et à appréhender. L'objectif est d'apporter une contribution théorique sur ce sujet et d'élucider ce concept à travers trois définitions : résilience comme étant un processus – capacité et état.

Mots clés : Résilience organisationnelle, Crise, Management de crise

Classification JEL : H12

Type de l'article : Recherche théorique

Abstract

Organizational resilience refers to the ability of an organization to respond effectively to shocks and disruptions, while continuing to operate and grow. Today , resilience became increasingly important to organization , especially with unprecedented challenges such as pandemics and natural disasters. The crisis is multi-faceted , today's crisis is not tomorrows. Therefore, resilience has a major contribution to the management of organizations, allowing companies to reduce the disruption and damage of a crisis, by establishing contingency plans and processes. It is imperative today in the sense that it contributes to adapting organizations to a tumultuous environment. This concept has become a controversial topic today but remains complex to define and comprehend. The objective of this article is to make a theoretical contribution on this subject and to highlight this concept through three meanings: resilience as a process - capacity and state.

Keyword : Organizational resilience , Crisis , Crisis Management

JEL Classification : H12

Paper Type : Theoretical article

Introduction

De nos jours, les organisations évoluent dans un environnement portant des changements incessants qui accentuent l'incertitude et l'instabilité organisationnelle. Les entreprises sont confrontées aujourd'hui à un environnement complexe (Reilly, 1987), turbulent (Cohen, 1982) et l'évolution se fera dans le sens d'une grande complexité (Hayes, 1985 ; Huber, 1984), provoquant de plus en plus des crises (Mitroff, Pauchant et Shrivastava, 1988 ; Perrow, 1984 ; Shrivastava, 1987). Dans ces conditions environnementales, la capacité des organisations à rester performantes est devenue un enjeu très important, les réflexions, les interrogations stratégiques et managériales se multiplient et se remettent à jour. C'est dans ce sens que les théories portant sur l'analyse et sur l'alignement organisationnel ne procurent plus aux organisations la sûreté de leurs pérennités dans ces environnements dynamiques et turbulents.

Comprendre ce qui se passe dans une organisation en temps de crise constitue un sujet impressionnant, complexe et intéressant à la fois. Le mystère de cette discipline « management de crise » renvoie à l'exploration de l'univers de la résilience organisationnelle. En effet, le terme « résilience » est un concept qui s'est propulsé dernièrement, il est né dans le contexte de la forte sensibilité des organisations à l'environnement de crise.

Le terme de résilience est couramment utilisé dans divers contextes théoriques qui visent à décrire les phénomènes qui surviennent lorsqu'une organisation subit un déséquilibre et tente de retrouver une stabilité. En effet, la résilience sert de soutien pour décrire les processus et les mécanismes mis en place par une organisation pour se rétablir après avoir été perturbés. Dans le cadre organisationnel, la résilience désigne la capacité d'une organisation à s'adapter et à se remettre des défis ou des perturbations. Une organisation résiliente est capable de continuer à fonctionner et à atteindre ses objectifs malgré les circonstances menées par une crise. S'adapter alors à une crise est une question de survie qui nécessite un processus de gestion de crise spécifique à mettre en place pour faire face aux conséquences directes qui affectent la performance de l'organisation. L'enjeu du maintien de la performance est l'un des défis des organisations. Toutefois, la résilience organisationnelle serait l'une des réponses nouvelles possibles : « ... Dans ces environnements en constante évolution, la résilience est un facteur clé de la performance organisationnelle. Par conséquent, il est crucial d'accorder autant d'attention à la résilience qu'aux deux composantes traditionnelles de la performance que sont l'efficacité des opérations et les choix stratégiques. » (Altintas & Royer, 2009). L'objectif de cet article est de retracer le corpus théorique de la résilience des organisations, tout en permettant aux lecteurs de comprendre, et

d'opérationnaliser la notion de la résilience organisationnelle qui reste toujours complexe à définir, ainsi que de mettre en relation théorique le management de crise et la résilience des organisations.

1. Management de crise

1.1. Définitions de la crise en sciences sociales

Étymologiquement, le terme crise est d'origine Grec « *Krisis* », qui signifie, « décider ou distinguer » (Paraskevas, 2006 ; Roberts et al., 2007 ; Rochet et al., 2008) ou « jugement » (Lagadec, 1991 ; Paraskevas, 2006) c'est aussi le fait d'apporter une réponse à une situation particulière. C'est un nom d'action : si l'on commence par la fin du mot, l'élément « -sis » exprime « l'action de » (élément qui a donné en français le suffixe -se). Il est de la même famille que le verbe κρίνω (**kri-nô**) : qui signifie « séparer, trier, choisir ». Le terme crise se distingue par son caractère multiforme puisqu'il concerne plusieurs domaines (Libaert, 2007) s'étalant sur différentes disciplines telles que l'économie, les sciences politiques, la sociologie, etc. (Roux-Dufour, 2003). Certains auteurs sont en accords qu'une crise ne peut pas être expliquée de manière « **précise et générale** » puisque la signification du terme dépend du besoin de son utilisation. De plus, Mitroff & Anagnos (2001), Forgues (1993) et Turner (1978) expliquent qu'il est difficile de donner une définition générale de la crise, puisque cela dépend essentiellement du « *domaine d'étude et du courant de pensée adopté* ».

Plusieurs définitions de la crise ont été proposées notamment dans les recherches en management, cela revient à la perception des protagonistes et le cadre de référence. Depuis les années 1970, la crise est perçue comme « *une situation qui menace les objectifs prioritaires des centres de décision restreint le temps de prise de décision et dont l'occurrence surprend les responsables* » (Hermann, 1972). Les années 1990 sont marquées par les travaux de Shrivastava qui montrent que l'analyse des situations de crise est portée sur quatre dimensions : les causes, les conséquences, la prévention et l'action, ils expliquent aussi la portée de la dynamique de la crise et ses origines diverses. Tandis que Roux Dufort (1994) a conclu que la crise « *se définit comme la rupture brutale des repères d'une organisation, la crise est définie par rapport à ses effets directs sur les organisations* ».

La littérature présente de nombreuses définitions de la crise, nous illustrons quelques-unes dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Définitions du concept de la crise

Auteurs / Sources	Définitions
Thierry Libaert, « La communication de crise, Les topos, Dunod, Paris 2001, p.9 »	« Une crise est perçue comme un évènement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement de l'organisation »
Le dictionnaire de la langue française, « Hachette, 1989 »	« Une crise est un changement rapide, généralement décisif, survenant dans l'état d'un malade ; d'être en crise ; traverser une période difficile, où l'on est amené à résoudre de nombreuses contradictions. La crise : Période où les difficultés économiques, politiques et idéologiques sont ressenties comme paroxystiques »
Webster's universal Dictionary and Thesaurus, Geddes & Grosset Ltd, New Lanark, Scotland 1993	« A crisis is a turning point; a critical point of a disease; an emergency; a time of serious difficulties or danger »
Hermann « Some consequences of crisis which limit the viability of organizations », Administrative Science Quaterly, 1963, 8, pp. 61-82.	« Une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables »
Patrick Lagadec (1991)	« L'insuffisance d'information et de connaissance est une constante dans toutes les perturbations ; mais ici encore une fois, on sort des limites habituelles. On ne dispose ni d'estimations, ni de moyens de mesure, ni de base d'interprétation (physique, toxicologique, épidémiologique, etc.) , qu'il s'agisse des causes, des effets immédiats, des effets à long terme ... On ne sait pas comment on pourrait savoir. Plus que l'incertitude, on se heurte à l'inconnu ».
Shrivastava (1993)	« Une crise peut être définie comme un processus de changement qui provoque une rupture majeure forçant la restructuration des

	<i>systèmes sociaux, humains, technologiques et naturels »</i>
Shrivastava, Mitroff, Miller & Migliani (1988)	<i>« Une situation à une faible probabilité à se produire, mais lorsqu'elle se produit , elle apporte un impact considérable »</i>
Marle Hélène Westphallen, (1994)	<i>« Changement brusque et soudain qui survient entre deux états, entraînant une perte d'équilibre »</i>
Hermann (1963)	<i>« Un événement qui surprend les individus , limite leur temps de réponse, et met en danger leurs objectifs prioritaires »</i>
Dutton (1986)	<i>« Une situation ambiguë où les causes et les effets ne sont pas connus avec certitude »</i>
Pauchant (1988)	<i>« La crise est un résultat de l'accumulation d'es évènements qui sont probables au niveau de l'organisation, celle-ci peut intercepter les actions actuelles ou futures de l'entreprise tout en affectant les individus et les communautés à des niveaux physique, psychologique et/ ou existentiel »</i>

Source : Auteurs

1.2. Caractéristiques de la crise

La crise est une situation révélatrice ayant ses propres composantes caractérisées par des incertitudes, une apparition rapide, une contrainte temporelle, des pertes importantes à court terme (d'un point de vue humain, économique...etc.), un manque de contrôlabilité et un niveau élevé de stress (Flin, 1996 ; Sneizeket et al., 2001).

McKinney (1997) a mis en place quatre caractéristiques distinctives de la crise :

- **L'incertitude** : Au moment de l'incertitude, les sources sont multiples, allant de l'imprécision des données opérationnelles, en passant par l'influence que vont avoir les décisions sur les évènements,
- **L'urgence** : Dans ce cas-là, on parle d'une situation d'urgence qui se caractérise par son apparition rapide et constante, suivie par une série d'évènements dangereux, ou encore des temps de réaction raccourcis par la force des choses ;
- **Des pertes importantes à court terme** : La minimisation de ses pertes est l'action principale de la gestion de crise,
- **Manque de contrôlabilité** : Le cours des évènements est subi, peut être influencé, mais n'est pas totalement maîtrisé.

Les caractéristiques d'une crise convergent sur quelques points. Nous examinons ici les spécificités que portent les théoriciens sur la crise organisationnelle (Patrick Lagadec, 1991 ; Pauchant & Mitroff, 1992 ; Reilly, 1993 ; Pearson & Clair, 1998 ; Roux Dufort, 2000 ; Roux Dufort, 2009). Patrick Lagadec (1991), explique que la crise organisationnelle est une situation où le décideur est face à « *quelque chose* », selon laquelle il se sent inondé, et ses repères sont hors échelle, avec une omniprésence de l'incertitude. Dans ce cas, l'auteur indique dix facteurs :

- Une défaillance de grande ampleur ;
- Une défaillance qualitativement très déstabilisante ;
- L'urgence face à des situations de haute gravité et en aggravation exceptionnelle ;
- Des procédures d'urgence « Hors-jeu » ;
- Plus que l'incertitude (l'inconnu) ;
- Au-delà de l'urgence, le temps est une nouvelle question ;
- La multiplication des intervenants ;
- Des problèmes critiques de communication ;
- Des enjeux colossaux ;
- Évènement qui peut venir largement de la perception que l'on a

Pearson & Clair (1998), montrent que la crise est une situation qui peut être peu probable, mais susceptible d'avoir de graves conséquences. Les parties prenantes perçoivent cette situation comme étant dangereuse pour la viabilité de l'organisation et porteuse de menaces personnelles et sociales. Dans une telle circonstance, ceux qui détiennent le pouvoir décisionnel ressentent une pression temporelle grave et des limitations des capacités cognitives.

2. Résilience organisationnelle

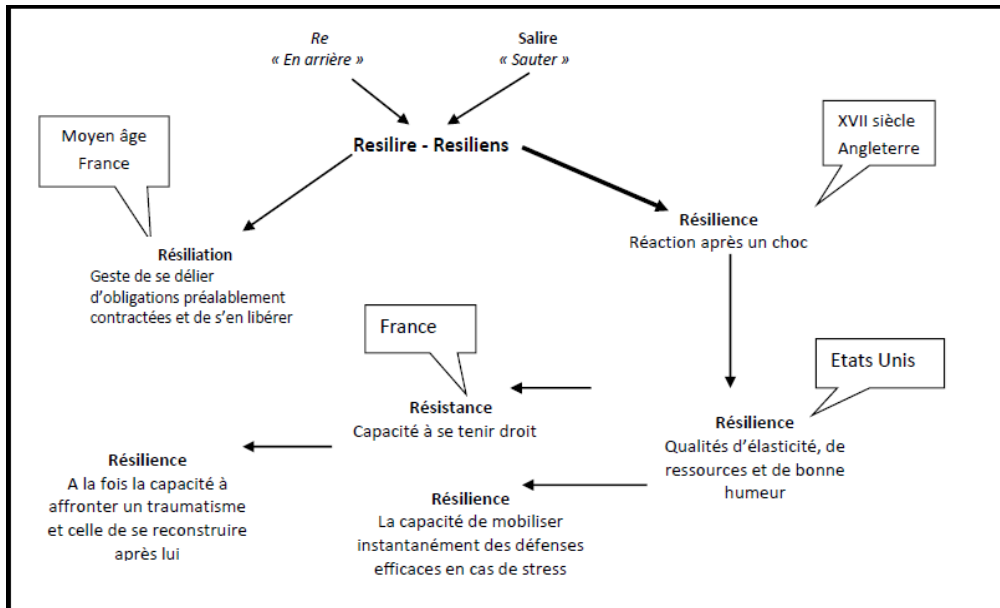
2.1. Origines et évolution du concept résilience

L'étymologie du terme résilience vient du latin « *Resilio* » « *re & silio* », qui signifie, « *sauter en arrière, rebondir, rejaillir* » (Gaffiot, 1934). En moyen-âge, résiliation signifie « *le geste de se dégager et de se délier des obligations d'un contrat, de s'en libérer* ». Pour les Anglo-Saxons, « *Resilience* » vient du mot « *resilire* » : rebond à l'idée de reculer pour se libérer. S'ajoute également celle de reculer pour mieux sauter¹. Le Petit Robert (2002) définit la résilience comme « *le rapport de l'énergie cinétique absorbée nécessaire pour provoquer la rupture d'un métal, à la surface de la section brisée, la résilience donc c'est la capacité à vivre, à se développer, en surmontant les chocs traumatiques et l'adversité* ».

¹ G.Teneau. « *La résilience des organisations : les fondamentaux* », 2017

Il est très épineux de présenter avec précisions l'origine et l'évolution du concept de résilience. Cependant, les recherches faites par Tisserond (2008) sur la résilience ont permis d'en reproduire l'origine depuis le moyen âge jusqu'à nos jours. Mais nous pouvons bien poser des questions importantes par rapport à ce concept si complexe à cerner. D'abord qu'est-ce qu'une résilience ? Comment peut-on apprécier la résilience ? Quelles sont ses mesures ? Ce sont entre autres les préoccupations de cette partie.

Figure 1 : Émergence et évolution du concept résilience



Source : Tisson, 2009

Un schéma représentatif de l'évolution étymologique du concept de la résilience conformément aux travaux de Tisserond (2008). La recherche sur la résilience fait naissance à Hawaï par la psychologue américaine Emmy Warner, titulaire d'un doctorat en psychologie de l'enfance de l'université de Nebraska. Elle a consacré son étude sur le comportement de 698 nouveau-nés en situation défavorisée habitant dans les basfonds de Hawaï (L'île de Kauai), avec un suivi dès 1955, et ce pendant plus de 30 ans. L'objectif de cette étude est de comprendre si ces enfants vont être sans doute des asociaux, or que, 201 enfants de l'échantillon étudié étaient bien « vulnérables, mais invincibles », en raison de plusieurs facteurs de risques, ils ont évolué et grandissent normalement sans aucune intervention thérapeutique. Cependant, ces enfants ont une vie pleine de sens (meaningful life), des adultes heureux et épanouis. Pour qualifier ces enfants, Emmy Werner a utilisé le mot « résilience » pour affirmer que ce sont des êtres « résilients ». Les résultats de l'étude ont

confirmé que la croissance des enfants dans un environnement défavorable ne conduit pas nécessairement à des pathologies aiguës.

2.2. Les acceptions de la résilience organisationnelle

La littérature présente des recherches très maigres pour la théorie de la résilience organisationnelle, et que les chercheurs n'ont pas encore pu parvenir à une théorie fine et bien conçue en matière de la résilience des organisations. Dans ce sens, il lui manquerait un paradigme unificateur. Lecompte (2004) explique cette perspective en disant qu'il n'existe pas une théorie solide de la résilience « *pour comprendre la résilience, il est important de faire appel à de multiples références théoriques* ». Bien que Koninckx se trouve dans la même perspective, la théorie de résilience selon lui peut apparaître « *comme un concept à part entière, complexe à analyser, car il se situe à la croisée de plusieurs paramètres où convergent différentes variables* » (Koninckx, 2011). Néanmoins, la définition de la résilience organisationnelle fait confusion lorsqu'il est temps de la cerner (Dalziel & McManus, 2004 ; McManus et al., 2007 ; Somers, 2009).

La résilience se détermine donc selon le champ de recherche dans lequel elle est située. La définition la plus commune dans la littérature en management présente souvent la résilience comme « *La capacité de rebondir après avoir vécu une tragédie* » (Clair & Dufresne, 2007 ; Powley, 2009). Lors du transfert de ces définitions entre les sciences, le concept de résilience s'est diversifié et devient plutôt polysémique. Cependant, la résilience organisationnelle se révèle comme un concept à part entier, complexe à analyser, puisqu'il se situe à la croisée de nombreuses caractéristiques où se trouvent plusieurs variables (Koninckx, 2011).

Notre lecture de la littérature portant sur la résilience organisationnelle, nous fait observer une hétérogénéité en termes de définition, ce concept diverge d'un théoricien à l'autre. De plus, nous avons constaté que les auteurs étudient la résilience organisationnelle à l'aide de méthodes très différentes, cela crée une divergence quant à l'élaboration d'une définition précise et claire à celle-ci. Nous présentons une synthèse des définitions, non exhaustives, qu'on peut trouver dans la littérature consacrée à ce sujet :

Tableau 2 : Définitions de la résilience organisationnelle

Auteurs	Définitions
(Hollnagel, 2008)	« Capacité d'une organisation à résister à une menace ou à retrouver un état de stabilité après l'avoir subie »
(Weick & Sutcliffe, 2007)	« Bien que l'anticipation encourage les gens à réfléchir avant d'agir, la résilience les incite plutôt à agir et réfléchir simultanément »

	, voire à agir dans le but de penser plus clairement »
(Widalsky, 1988) dans (Somers, 2009).	« Capacité de l'organisation à simplement rebondir à partir d'une situation distincte, discontinu qui produit de la vulnérabilité et requiert une inhabituelle réponse »
(Mileti, 1999 ; Burby et al., 2000)	« La résilience organisationnelle désigne la capacité à la résorption de l'impact ou à réduire les effets d'une crise et à limiter les pertes qui en découlent »
(Powley, 2009) et (Somers, 2009)	« La résilience en expliquant qu'elle est plutôt une capacité latente qui ne s'active qu'au moment de la crise »
(Haimès et al., 2008) et (Therrien, 2010)	« La résilience organisationnelle est l'aptitude d'un système à résister à une perturbation majeure tout en gardant un niveau acceptable de dégradation et en se rétablissant dans un délai acceptable et avec un coût tolérable ».

Source : Auteurs

D'après notre réflexion sur l'ensemble des définitions présentées dans la littérature, nous pouvons dire que la résilience organisationnelle est une discipline qui semble difficile à traiter. Sur le plan théorique, elle donne lieu à de multiples réflexions, **qu'est-ce que réellement une résilience des organisations ? Une capacité, un processus, un état ou encore un résultat?**

2.2.1. Résilience comme processus

Les études menées par Ayala (2011) sur la résilience ont montré que la résilience est un processus dynamique et en évolution par lequel les entrepreneurs acquièrent de la connaissance, des capacités et des qualifications qui les aident à faire face aux éventuels événements incertains avec une attitude positive, de créativité et d'optimisme et en comptant sur les ressources propres. Dans ce sens, la résilience représente une stratégie incontournable pour la performance et la croissance de l'organisation et aussi à ses acteurs internes. Rutter (1993) admet que la résilience est un processus dynamique et adaptatif. D'ailleurs, l'approche processus est très rare. La résilience ne peut être garantie que pour une durée limitée et qui ne peut être mesurée à l'avance, puisqu'elle se développe au moment présent, pendant l'action et l'interaction avec l'environnement. Par conséquent, elle ne peut être évaluée qu'au moment où elle est en cours de construction.

Les travaux réalisés par Hale et al. (2008) expriment que la résilience organisationnelle n'est pas une capacité innée que l'on acquiert à jamais, mais une aptitude valable à un temps et un contexte bien précis, et qui consiste à être capable de « naviguer au quotidien » tout contre les zones à risque lorsque la

situation l'y oblige. De ce fait, si la résilience organisationnelle est une capacité ou l'est un jour, cela ne peut être qu'un, cela veut dire que la résilience est « *un processus dynamique de pilotage et pas un état de l'organisation* » la résilience n'est jamais acquise et peut bien disparaître ou devenir inefficace en face d'une menace assez importante. (Hale et al., 2008).

2.2.2. Résilience comme capacité

Koninckx & Teneau (2010) définissent la capacité comme « une possibilité de réussite dans l'exécution des tâches », dès lors si nous tentons d'expliquer la résilience comme étant une capacité, l'organisation est donc outillée par cette caractéristique qui lui permettra d'agir sur son environnement. Plusieurs recherches ont été faites sur « la capacité », cela est justifié par les multiples explications et définitions que nous avons trouvées dans la littérature. Donc plusieurs définitions de la résilience des organisations font preuve que celle-ci est une capacité à faire face à des événements de crise.

Si nous considérons la résilience organisationnelle comme une capacité, s'agit-il alors d'une capacité d'adaptation ou d'anticipation ? Est-ce que cette capacité consiste à prévoir les défis et les risques futurs ou à s'adapter rapidement et efficacement ? Nous mettons en évidence les explications que les chercheurs ont avancées par rapport à cette question.

Pour Hamel & Välikangas (2003), la résilience peut être « une forme d'anticipation », ils lui ont attribué une appellation distinctive « la résilience stratégique » de l'organisation qui se démarque par son caractère « temporel », « continu » et qui a pour but d'atténuer l'impact d'une crise. Ils complètent leurs visions, en montrant qu'ainsi les stratégies d'anticipation et d'innovation permanente sont donc les fondements de la résilience stratégique.

La résilience stratégique est donc l'aptitude de l'entreprise à reconnaître et admettre que sa stratégie devra changer un jour ou l'autre et qu'elle le devra avant que les circonstances l'obligent et rend l'organisation incapable à poursuivre son activité.

Widalsky (1988) dans Somers (2009) et Lengnick-Hall & Beck (2003) expriment que la résilience est « une capacité à s'adapter » à des dangers non anticipés après leurs apparitions. Selon cette voie, la résilience est simplement une réaction à une situation de crise, elle est considérée comme un modèle plutôt qu'une série pré-décrite d'étapes ou d'activités.

Tognazzo et al. (2016) ont aussi cités que la capacité de l'organisation à « s'adapter » à des conditions difficiles comme les chocs environnementaux et de s'en sortir renforcé et plus ingénieuse. En outre, l'adaptation implique, d'une part, une action efficace et rapide en cas de crise (Mallak, 1998 ; Horne & Orr, 1998 ; Weick, et al., 1999 ; Sutcliffe & Vogus, 2003 ; McDonald, 2006), d'autre part, le développement de mécanismes d'apprentissage et d'innovation (Carpenter, 2001).

D'autres disent qu'elle est à la fois une capacité d'adaptation et d'anticipation, « Capacité à réinventer dynamiquement des modèles et des stratégies d'entreprises au fur et à mesure que les circonstances changent, à anticiper et à s'adapter en permanence aux changements qui menacent leur capacité de gain et à changer avant que le besoin ne devienne désespérément évident. (Morais-Storz & Nguyen, 2017)

2.2.3. Résilience comme état

Les chercheurs qui ont appréhendé la résilience des organisations comme étant un état, ils sont critiqués par la communauté scientifique, puisqu'ils ont accordé à la résilience une dimension fixe et figé, cela veut dire qu'ils ont considéré celle-ci comme une variable acquise pour toujours et à jamais. (Lecompte, 2002 ; Anaut, 2003). Étant donné la complexité de définir ce concept en raison de ses multiples connotations et de sa dépendance à plusieurs variables, le concept de la résilience demeure soumis à des recherches scientifiques.

Cependant, très peu se sont attachés à comprendre le déroulement du processus de résilience dans le temps et le considérer comme un état (définitif), la plupart des travaux qui se présentent dans la littérature ont étudié la résilience en termes des capacités à acquérir et développer pour faire acte de résilience dans un contexte de crise.

3. Essai d'établissement d'une relation entre le management de crise et la résilience organisationnelle

Des chercheurs observent une augmentation du phénomène des crises au cours de ces dernières années (Heller & Darling, 2012 ; Lalonde, 2007 ; Rosenthal, Boin & Comfort, 2001), notamment des crises d'ampleur majeures (Mitroff, 2005). Ils remarquent aussi que la distance entre les événements de crise, dans l'espace et dans le temps est rétrécie (Mitroff, 2005). Ce rétrécissement est en partie causé par les changements environnementaux et organisationnels qui ont eu lieu au fil du temps. Ces changements incluent l'introduction rapide de nouveaux produits et services innovants dans les entreprises, ainsi que des modifications dans les stratégies de gestion (Ietto-Gillies, 2010 ; Jacob, 1999 ; McCarthy et al., 2010).

Le management de crise représente « la mise en tension rationnelle de l'ensemble des éléments qui composent une entreprise » (Roger, 1968). Toutefois, il tient compte des nouvelles pensées en matière de management. En se référant aux travaux de Volpi (2003) qui a abordé le management post-moderne, stipule que ce dernier ne repose pas seulement sur la planification, mais plutôt sur le fait de négocier et assurer constamment le regard sur un environnement incertain. Selon le même auteur, l'environnement est

complexe, incertain et contradictoire, ces éléments représentent contestablement le lot quotidien. Dans ce cadre, Ansoff (1990) qui est l'un des fondateurs du management stratégique, montre bien qu'il ne suffit plus d'avoir un tas des plans d'urgence permettant de relayer les grands plans dans le long terme, mais ça devient primordial d'avoir l'habilité managériale de faire face à la complexité, et la discontinuité tout à la fois comme un défi.

Pendant la période de crise, la mise en place des conditions de résilience s'effectue dans l'urgence. Puisque la résilience est une discipline qui est au cœur du management de crise, de nombreuses définitions de la résilience organisationnelle en font référence, en préalable à son déclenchement et à la reconnaissance d'un état de crise.

Powley (2009) précise que la situation de crise est un événement opportun pour éveiller la résilience. De ce fait, là où le temps est incertain et rapide, la résilience organisationnelle est un besoin impératif ayant comme garantie la performance organisationnelle. En effet, s'adapter à un environnement complexe et paradoxal, répondre à une crise est une question de survie, cela va nécessiter des compétences artistiques en matière de management, des ajustements organisationnels plus flexibles et harmonieux. À cet égard, la résilience organisationnelle est un besoin impératif lorsqu'on aborde le sujet de crise dans une perspective positive. Les sources de résilience peuvent être abondantes, nous citons quelques-unes : l'optimisation du système de production pour maîtriser l'incident (Weick, 1987 ; Rochlin, 1988 ; Weick, 1990 ; Roberts, 1990), culture de gestion de risque et vigilance collective (Weick, 1987 ; Grabowski & Roberts, 1999), diversification des activités (Meyer, 1982),

La crise est donc une situation qui favorise un changement organisationnel visant à rendre l'organisation plus résiliente dans le temps, la littérature sur la gestion des crises et les turbulences présente une grande richesse sur les antécédents et les réponses managériales et organisationnelles qui permettent à l'organisation de surmonter la situation et d'absorber le choc.

4. Conclusion

La notion de résilience est utilisée dans différents domaines scientifiques et depuis les dernières années sert de support au développement de réflexions théoriques dans le domaine du management. Cependant, elle recouvre différentes perspectives telles que la capacité à surmonter une situation laborieuse, la capacité de rester en dessous de seuils dont le rebond provoquerait des changements irréversibles, adopter un comportement serein, original au regard de situation exceptionnelle. En outre, elle permet à une

structure de se projeter dans l'avenir en décrivant des mécanismes de protection idéaux.

La résilience organisationnelle est un sujet ayant une connotation positive transformant une situation de crise à une situation d'opportunité. En effet, la résilience fait réagir l'organisation de façon particulière et créative face à la crise. L'ingénierie de la résilience est focalisée sur les capacités dynamiques, managériales et organisationnelles qu'une entreprise doit favoriser. Toutefois les renforcements des relations entre les liens managériaux et l'émergence d'une forme de résilience.

La résilience organisationnelle implique plus que la simple capacité à survivre, bien que ce soit essentiel. S'il existe des éléments dans la littérature qui nous permettent de dessiner les contours de ce que pourrait être la résilience organisationnelle, ses contours restent encore très flous. Cet essai théorique dresse une explication théorique de la résilience comme étant un outil qui demeure aujourd'hui important dans la gestion de crise et qui pourra être un dispositif pour transformer une situation négative à une nouvelle plus positive, et de tirer profit des changements. La résilience organisationnelle serait la réponse exacte aux modifications et perturbations profondes de l'environnement actuel.

L'objet de cet article était de faire une synthèse non exhaustive de la notion théorique de la résilience organisationnelle et de différents points de vue relatifs à sa définition dans le cadre du management des organisations. Cependant, les prochains travaux du domaine de l'ingénierie de la résilience doivent développer des premiers prototypes d'outils de modélisation.

Références

- (1). Alpaslan, C. M., Green, S. E., & Mitroff, I. I. (2009). Corporate governance in the context of crises: Towards a stakeholder theory of crisis management. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(1), 38-49.
- (2). 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), 266-293.
- (3). Anand, N., Daft, R. L., Barnett, R. C., Douglas, T., Blackburn, R., Brett, B., ... & Halevi, M. Y. (2007). *Organizational Dynamics Volume 36*. Money, 36(3), 231-243.
- (4). Ansoff, H. I., Declerck, R. P., & Hayes, R. L. (1990). From strategic planning to strategic management (pp. 110-147). Physica-Verlag HD.

- (5). Brégeon, J., Faucheux, M. S., Rochet, M. C., & Valantin, M. J. M. (2008). Rapport du groupe de travail interministériel sur l'éducation au développement durable. Paris, MEN.
- (6). Burby, R. J., Deyle, R. E., Godschalk, D. R., & Olshansky, R. B. (2000). Creating hazard resilient communities through land-use planning. *Natural hazards review*, 1(2), 99-106.
- (7). Carpenter, S., Walker, B., Anderies, J. M., & Abel, N. (2001). From metaphor to measurement: resilience of what to what? *Ecosystems*, 4, 765-781.
- (8). Clément, M. L., & Roux-Dufour, C. (2022). Comment faire lorsqu'il est déjà trop tard? Une perspective tragique des crises modernes. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 24(1).
- (9). Cyrulnik B. & Elkaïm M., *Entre résilience et résonnance*, Faber, 2009.
- (10). Cyrulnik B., *La résilience, Le bord de l'eau*, 2009.
- (11). Cyrulnik B., *Un merveilleux malheur*, Odile Jacob, 2002.
- (12). Forgues B., *Processus de décision en situation de crise*, Thèse de doctorat, Paris Dauphine, 1993.
- (13). Gaffiot, F., & Flobert, P. (1934). *Dictionnaire latin-français*. Paris: Hachette.
- (14). Griffin, W. L., & O'Reilly, S. Y. (1987). Is the continental Moho the crust-mantle boundary? *Geology*, 15(3), 241-244.
- (15). Haimès, Y. Y., Crowther, K., & Horowitz, B. M. (2008). Homeland security preparedness: Balancing protection with resilience in emergent systems. *Systems Engineering*, 11(4), 287-308.
- (16). Hale A., Guldenmund F. & Goossens L., *Auditing Resilience dans les systèmes de management à contrôles du risque et de la sécurité*, dans : *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*. 2008.
- (17). Heller, V. L., & Darling, J. R. (2012). Anatomy of crisis management: lessons from the infamous Toyota Case. *European Business Review*.
- (18). Hermann C. F., Some consequence of crisis which limits the viability of organisations, *Administrative Science Quarterly*, (8), 1963.
- (19). Hermann, R. B. (1972). Theory of hydrophobic bonding. II. Correlation of hydrocarbon solubility in water with solvent cavity surface area. *The Journal of Physical Chemistry*, 76(19), 2754-2759.
- (20). Hollnagel E., *Resilience-the Challenge of the unstable dans Resilience Engineering. Concepts and Precepts*. Ashgate, 2008.
- (21). Horne J. F. & Orr J. E., Assessing behaviors that create resilient organizations, *Employment Relations Today*, 24(4), p.29-39, 1998.

- (22). Koninckx G. & Teneau G., La résilience un nouveau concept, dans : *Résilience Organisationnelle. Rebondir face aux turbulences*, de Boeck, 2010.
- (23). Koninckx, G. (2011). *Les trajectoires de la résilience organisationnelle dans un contexte de crise*.
- (24). Lagadec, P. (1991). *La gestion des crises. Outils de réflexion al'usage des décideurs*, Ediscience International, Paris.
- (25). Libaert, T. (2007). *Crises, de 1 à 150*. Editions OIC.
- (26). Mafimisebi, O. P. (2018). Risky business: Data on trading results for UK general insurance firms during and after the global financial crisis. *Data in brief*, 21, 2384-2389.
- (27). Mallak L., Putting organizational resilience to work, *Industrial Management*, 40(6), 1998.
- (28). McDonald N., Organisational Resilience and Industrial Risk, dans : *Resilience Engineering. Concepts and Precepts*, 2008.
- (29). McKinney, M. L. (1997). Extinction vulnerability and selectivity: combining ecological and paleontological views. *Annual review of ecology and systematics*, 28(1), 495-516.
- (30). McManus, J. F., Francois, R., Gherardi, J. M., Keigwin, L. D., & Brown-Leger, S. (2004). Collapse and rapid resumption of Atlantic meridional circulation linked to deglacial climate changes. *nature*, 428(6985), 834-837.
- (31). McManus, S., Seville, E., Brunsdon, D., & Vargo, J. (2007). Resilience management: a framework for assessing and improving the resilience of organisations.
- (32). McPherson, R., Pertsemlidis, A., Kavaslar, N., Stewart, A., Roberts, R., Cox, D. R., ... & Cohen, J. C. (2007). A common allele on chromosome 9 associated with coronary heart disease. *Science*, 316(5830), 1488-1491.
- (33). Mileti, D. (1999). *Disasters by design: A reassessment of natural hazards in the United States*. Joseph Henry Press.
- (34). Mitroff I et al, Do (some) organizations cause their own crises? The cultural profiles of crisis-prone vs. crisis-prepared organizations, *Industrial Science Quarterly*, 3, pp269 – 283 , canlon J, 2005, Research about, 1989.
- (35). Mitroff, I. I., Pauchant, T., & Shrivastava, P. (1988). The structure of man-made organizational crises. *Technological Forecasting and Social Change*, 33(2), 83-107.
- (36). Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udwardia, F. E. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283-292.
- (37). Molinié, G. (1990). François Rastier, *Sens et textualité*, Paris, Hachette, 1989. *L'information grammaticale*, 45(1), 49-49.

- (38). Morais-Storz, M., & Nguyen, N. (2017). The role of unlearning in metamorphosis and strategic resilience. *The Learning Organization*, 24(2), 93-106.
- (39). Pages, L., Vercambre, G., Drouet, J. L., Lecompte, F., Collet, C., & Le Bot, J. (2004). Root Typ: a generic model to depict and analyse the root system architecture. *Plant and soil*, 258(1), 103-119.
- (40). Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, 44(7), 892-907.
- (41). Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- (42). Petit, B., Le Meur, Y., Jaccard, A., Paraf, F., Robert, C. L., Bordessoule, D., ... & Drouet, M. (2002). Influence of host-recipient origin on clinical aspects of posttransplantation lymphoproliferative disorders in kidney transplantation. *Transplantation*, 73(2), 265-271.
- (43). Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human relations*, 62(9), 1289-1326.
- (44). Roux-Dufort C., Gérer et décider en situation de crise, Dunod, 2003b.
- (45). Roux-Dufort, C. (1999, June). Le naufrage du Car-Ferry «Herald of free enterprise». Une crise à double visage. In *Annales des Mines* (pp. 90-100).
- (46). Shrivastava P., Mitroff I. I. & Miller D., Understanding Industrial Crises, *Journal of Management Studies*, 25(4), p.285-303, 1988.
- (47). Somers S., Measuring Resilience potential : an adaptative Strategy for Organizational Crisis Planning. , *Journal of contingencies and Crisis Management* (17), 2009.
- (48). Somers S., Measuring Resilience potential : an adaptative Strategy for Organizational Crisis Planning. , *Journal of contingencies and Crisis Management* (17), 2009.
- (49). STARZL, T. E., Marchioro, T. L., Von Kaulla, K. N., Hermann, G., Brittain, R. S., & Waddell, W. R. (1963). Homotransplantation of the liver in humans. *Surgery, gynecology & obstetrics*, 117, 659.
- (50). Sutcliffe K. M. & Vogus T. J., Organizing for Resilience. In *Positive Organizational Scholarship*, ed. Kim S. Cameron, Jane E. Dutton, and Robert E. Quinn. Berrett-Koehler, p. 94-110, 2003.
- (51). Therrien, M. C. (2010). Stratégies de résilience et infrastructures essentielles. *Télescope*, 16(2), 154-171.
- (52). Tisserond S., La résilience, Presses Universitaires de France – PUF, 2008.

- (53). Trousselle, Y. (2014). Les mécanismes de la résilience organisationnelle (Doctoral dissertation, Tours).
- (54). Välikangas, L., & Hamel, G. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, 81(9), 40-52.
- (55). Välikangas, L., Hoegl, M., & Gibbert, M. (2009). Why learning from failure isn't easy (and what to do about it): Innovation trauma at Sun Microsystems. *European Management Journal*, 27(4), 225-233.
- (56). Weick K. E. & Sutcliffe K. M., *Managing the Unexpected, Resilient performance in an age of Uncertainty*, Jossey-Bass Inc., U.S.; Édition : 2nd Revised edition, 2007.
- (57). Weick K. E., Sutcliffe K. M. & Obstfeld D., Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness, In : R. I. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Elsevier Science/JAI Press, 21, p.81-123, 1999.
- (58). Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of management studies*, 25(4), 305-317.
- (59). Wildavsky, A. B. (1988). *Searching for safety* (Vol. 10). Transaction publishers.
- (60). Zoungrana, J. B. (2017). Résilience des très petites entreprises aux crises de grande ampleur dans les pays en développement: cas du secteur informel suite aux inondations du 1er septembre 2009 à OUAGADOUGOU au BURKINA FASO (Doctoral dissertation, Université Aube Nouvelle (Burkina Faso)).