

La résilience organisationnelle à l'ère du covid-19 : étude exploratoire sur les PME agroalimentaires du grand Agadir

Organizational resilience in the era of covid-19: an exploratory study of agri-food SMEs in the greater Agadir region

Fatima Ezzahra ELMAHFOUDI, (Docteure en sciences de gestion)

*Laboratoire d'Études et de Recherches en Économie et Gestion LEREG
Faculté des Sciences Juridiques, économiques et Sociales
Université IBN ZOHR Agadir, Maroc*

Meryam TAJABRITE, (Docteure en sciences de gestion)

*Laboratoire d'Études et de Recherches en Économie et Gestion LEREG
Faculté des Sciences Juridiques, économiques et Sociales
Université IBN ZOHR Agadir, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales Université Ibn Zohr Cité Dakhla Agadir Maroc (Agadir) B.P 8658 (+212) 528 23 28 20
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	ELMAHFOUDI, F. E., & TAJABRITE, M. (2023). La résilience organisationnelle à l'ère du covid-19 : étude exploratoire sur les PME agroalimentaires du grand Agadir. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-2), 159-172. https://doi.org/10.5281/zenodo.7977481
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: April 15, 2023

Accepted: May 30, 2023

La résilience organisationnelle à l'ère du covid-19 : étude exploratoire sur les PME agroalimentaires du grand Agadir

Résumé

De nos jours, l'effet transfrontalier préjudiciable du COVID-19 a incité les entreprises non seulement à s'adapter aux changements, mais aussi à mettre en évidence des outils inédits leur permettant à survivre face à cette crise sanitaire. Il s'avère que la résilience organisationnelle peut être considérée comme une réponse stratégique par laquelle les entreprises résilientes gèrent les catastrophes et les crises afin d'assurer le succès et la continuité organisationnelle future.

La présente recherche vise à comprendre la situation problématique de la résilience organisationnelle des PME à l'ère de cette pandémie. Pour ce faire, nous avons opté pour une étude exploratoire qualitative de nature descriptive. Nous avons eu recours à une série d'entrevues semi-directives avec dix dirigeants de PME de secteur agroalimentaire du Grand Agadir. L'analyse de données nous a conduits à différents résultats. Sur la base de nos résultats, nous pouvons confirmer que la majorité des entreprises enquêtées ont fait preuve de résilience et ont réussi à faire face à la crise sanitaire.

Mots clés : Résilience organisationnelle, crise, COVID-19, PME.

Classification JEL : L20, O32, O33

Type de l'article : Article empirique

Abstract

Today, the detrimental cross-border effect of COVID-19 has prompted companies to not only adapt to the changes, but also to highlight new tools to help them survive in the face of this health crisis. It turns out that organizational resilience can be seen as a strategic response by which resilient companies manage disasters and crises to ensure success and future organizational continuity.

This research aims to understand the problematic situation of the organizational resilience of SMEs in the era of this pandemic. To do this, we opted for a qualitative exploratory study of a descriptive nature. We used a series of semi-structured interviews with ten leaders of SMEs in the agri-food sector in Greater Agadir. The data analysis led us to different results. Based on our results, we can confirm that the majority of companies surveyed have shown resilience and successfully coped with the health crisis.

Keywords: Organizational resilience, crisis, COVID-19, SMEs.

Classification JEL: L20, O32, O33

Paper type: Empirical research

Introduction

Le monde a été témoin de l'une des crises les plus menaçantes de l'histoire de l'humanité sous la forme de la pandémie de COVID-19 qui a provoqué des troubles mondiaux et la dévastation de l'économie mondiale. De par sa nature contagieuse et ses risques pour la santé, la maladie a provoqué des bouleversements mondiaux tels que des confinements ; fermeture des aéroports et des ports ; limitation des importations et des exportations, etc. En effet, la fermeture économique a entravé la fabrication, augmenté les licenciements, élevé le chômage, ralenti la demande et réduit les bénéfices industriels (Rajput et al. 2021). Face à cet « événement à faible chance et à fort impact » (Lloyd Smith, 2020), certaines études scientifiques ont essayé d'élucider à la fois la nature de l'impact de cette pandémie et la manière dont les organisations s'y préparent efficacement à répondre et à surmonter ces diverses conséquences pour maintenir la performance, prévenir le déclin et même le naufrage (Sine et David, 2003 ; Roux-Dufort, 2007).

Au cœur de cette crise, les entreprises et les entrepreneurs ont été dévastés par l'impact de certaines mesures, qui dureront des années. De nombreuses industries telles que l'aviation, l'hôtellerie, le tourisme et les transports ont encore du mal à survivre tandis que de nombreuses organisations sont fermées ou sur le point de l'être.

Cependant, de nombreuses organisations ont été suffisamment résilientes pour être moins touchées par l'épidémie tandis que d'autres se sont rétablies plus rapidement même après avoir été touchées. En effet, une entreprise résiliente conçoit et met en œuvre des actions efficaces pour faire progresser l'organisation, augmentant ainsi la probabilité de sa propre survie. Le concept de résilience peut être considéré comme la pierre angulaire des réflexions et des préconisations.

Les petites et moyennes entreprises sont l'épine dorsale de toute économie, et avec les effets d'impulsion de Covid-19 sur l'économie mondiale, il est plus important que jamais de les protéger. Depuis que le premier cas de la pandémie est apparu au Maroc le 02 mars 2020, le gouvernement a mis en place diverses mesures sanitaires et économiques rétrécies pour écourter son impact et comme décrit précédemment (Kraus et al., 2020), cette relation causale avec l'émergence et les conséquences économiques du confinement mondial ont eu un impact particulier sur les PME.

Dans ce sens, peu de recherches sur la résilience se sont concentrées sur les spécificités des PME, ce qui peut surprendre étant donné que ces organisations contribuent à l'économie (Herbane, 2013). Pour ce, les dirigeants de petites et moyennes entreprises sont amenés à mettre en place des méthodes de gestion particulières pour faire face à la crise, au risque de se retrouver en paralysés dans leurs activités. En d'autres termes, développer une gestion de crise qui aidera à adopter des stratégies améliorant la résilience des organisations qui représentent non seulement la capacité de l'entreprise à survivre, mais ainsi à entretenir, sous une forme ou une autre, la structure et les fonctions qu'elle tenait auparavant.

La présente recherche a pour objectif de répondre à la question de recherche suivante : dans quelle mesure les PME font-elles preuve de résilience organisationnelle face au Covid-19 ? Pour répondre à cette problématique, nous structurons notre travail de la manière suivante. De prime abord, un premier point d'analyse sera consacré aux éléments théoriques explicatifs de la résilience organisationnelle des PME. Ensuite, nous procéderons à la présentation de la méthodologie utilisée pour mener cette étude. Enfin, les résultats seront analysés et discutés et les nouvelles voies de recherche seront présentées.

1. Cadre conceptuel

Avant d'aborder les résultats issus de notre étude, nous commencerons par un survol conceptuel des différents concepts utilisés afin de clarifier les différences perçues en matière d'apport.

1.1. La résilience organisationnelle

Afin de mieux comprendre le concept de la résilience, nous ferons un détour par ses origines ce qui nous permettra d'évoluer vers une définition plurielle, étant donné qu'il s'agit d'un concept présent dans de nombreuses disciplines.

Force est de constater que le terme « résilience » tire ses origines des sciences physiques. Les physiciens le considèrent comme étant la caractéristique qui détermine la résistance aux chocs des matériaux (Koninckx et Teneau, 2010). En médecine traditionnelle chinoise, il fait référence à l'aptitude des systèmes vivants à se revitaliser après une blessure grave (Bégin et Chabaud, 2010). Quant aux psychologues, ils définissent la résilience comme la capacité des personnes à rebondir face à l'inattendu et à se relever en dépit des revers de la vie. En effet, Cyrulnik et Orland (2012) soutiennent cette idée et rajoutent qu'elle décrit la qualité d'une personne à surmonter sa souffrance et à apprendre de ses expériences traumatisantes.

Dans le domaine informatique, la résilience désigne bel et bien la qualité d'un système lui permettant de remplir sa fonction malgré les dysfonctionnements d'un ou de plusieurs de ses éléments constitutifs (Eddahani et al., 2022). Relativement à l'écologie, nous entendons par résilience « la capacité de récupération ou de régénération d'un organisme ou d'une population, et d'autre part, l'aptitude d'un écosystème à se remettre plus ou moins vite d'une perturbation » (Koninckx et Teneau, 2010, p.21).

D'un autre côté et sous la plume des gestionnaires, nous pouvons retenir que la genèse du concept de la résilience organisationnelle est principalement due aux différents travaux menés sur les crises et sur les organisations ayant un niveau de fiabilité important. Selon Weick (1993), ce passage du niveau individuel au niveau organisationnel, voire collectif, est justifié par l'importance accordée aux différentes démarches qui fortifient le groupe face aux ruptures du « *sensemaking* ».

En effet, en dépit de l'éventail des définitions avancées, la capacité de résilience organisationnelle demeure un sujet de débat actuel étant donné que la précision de ses outils de mesure semble une tâche plutôt ardue (Somers, 2009). D'autre part, l'analyse des réactions et des actions des entreprises qui ont survécu à des chocs ou à des événements inopinés met en évidence les instruments qui sous-tendent la résilience (Bégin et Chabaud, 2010). Elle mène vers une analyse minutieuse des facteurs et des processus qui permettent à une entreprise de surmonter les difficultés et finalement d'en sortir plus forte. Elle nous invite également à réfléchir à la façon dont l'organisation édifie et maintient cette résilience au fil du temps (Holganel et al., 2009).

Ainsi, en nous référant aux écrits de Madni (2007), nous retenons que la résilience organisationnelle renvoie avant tout à l'aptitude d'anticiper et de résister aux bouleversements via l'adaptation et de se rétablir en revenant à la situation normale. Dans la même lignée d'idée, pour décrire la résilience organisationnelle, Madni et Jackson (2009) mettent en évidence quatre principaux axes, à savoir ; l'anticipation, la résistance aux perturbations, l'adaptation et la récupération.

À la lumière des différentes définitions citées ci-dessus, nous pouvons retenir que le concept de la résilience organisationnelle est pluridisciplinaire. D'autant plus, les débats qui ont nourri sa définition font apparaître que les projecteurs sont braqués sur la capacité d'anticiper, de résister, de s'adapter et de se rétablir notamment face à l'inattendue et face aux chocs perturbateurs menaçant potentiellement la survie de l'entreprise. En effet, Legnick-Hall et al. (2011) défendent la même idée et précisent qu'elle peut être considérée comme une initiative stratégique liée essentiellement à l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Après avoir présenté et expliqué le concept de la résilience organisationnelle, nous allons maintenant révéler ses principales dimensions.

1.1.1. Les dimensions de la résilience organisationnelle

Comme le révèle le titre, ce point d'analyse ambitionne de présenter les dimensions de la résilience organisationnelle avec une visée d'apporter des compléments aux avancées théoriques présentées ci-dessus.

D'après les dires de Coutu (2002), les entreprises résilientes se distinguent par trois aspects ; elles sont pragmatiques et confrontent la réalité sans pour autant être trop optimistes ; elles partagent un système de valeurs communes et similaires qui donnent du sens aux obstacles ou aux défis auxquels elles sont confrontées ; elles savent comment tirer profit de leurs ressources pour avoir des solutions inédites aux situations inaccoutumées qu'elles rencontrent.

De leur côté, Hamel et Välikangas (2003) précisent qu'il existe quatre défis auxquels les entreprises résilientes doivent faire face : un défi cognitif, car elles doivent être réalistes vis-à-vis des bouleversements, en réalisant qu'ils vont impacter l'organisation ; un défi stratégique qui nécessite d'avoir la capacité d'envisager de nouvelles options stratégiques face au déclin de la stratégie ; un défi politique appelant à la réaffectation des ressources pour soutenir des activités plus attractives à l'avenir et à l'abandon des produits et programmes du passé ; un défi idéologique consistant à inculquer une attitude proactive basée sur la recherche constante de nouvelles opportunités.

En effet, la résilience exige une combinaison à la fois d'une approche défensive et une autre dite proactive. La première approche concerne le respect des mesures de précaution et de gestion des risques consécutifs qui permettent de faire face au choc lorsqu'il se produit, tandis que la deuxième se base essentiellement sur le fait d'être créatif pour parvenir à trouver des solutions ingénieuses et prendre des mesures qui permettent de régénérer. En revanche, toute entreprise doit activer son système d'autoréflexion afin de tirer leçon des crises et chocs vécus pour mieux se préparer à affronter l'avenir, reconnaître et corriger ses faiblesses.

À la lecture des travaux de Christianson et al., (2009) et ceux de Bégin et Chabaud (2010), les dimensions de la résilience organisationnelle peuvent être présentées comme suit :

Tableau 1: les dimensions de la résilience organisationnelle

Dimensions	Explications	Auteurs
La capacité d'absorption	La capacité d'absorption présume que l'entreprise peut faire face aux chocs tout en détournant toute situation d'effondrement, ce qui réclame non uniquement la présence de moyens/ressources, mais aussi le désir de continuité des dirigeants afin de résister aux chocs et survivre aux retombés qui en résultent.	Hamel et Välikangas (2003) ; Christianson et al., (2009) ; Bégin et Chabaud (2010) ;
La capacité de renouvellement	Outre la capacité de résistance, l'entreprise doit être capable d'agir et d'imaginer de nouvelles solutions face à des situations inhabituelles. C'est ce que nous appelons la "capacité de renouvellement", par laquelle une entreprise convoite de mettre en œuvre des activités sans précédent.	
La capacité d'appropriation	La résilience nécessite une appréhension des chocs auxquels l'entreprise a dû faire face pour croître et apprendre par elle-même. En effet, la prise de conscience de la crise et de ses conséquences est capitale pour relativiser les pratiques et procédures	

	de routine : il est alors envisageable de réaliser un « apprentissage post-crise » qui permettra à l'entreprise de mieux préparer le futur. Toutefois, cette dimension de la capacité de résilience semble pénible à examiner. D'un côté, l'apprentissage exige du temps de réflexion et un sens de la distance, car les dirigeants n'ont souvent pas de temps libre notamment lorsqu'ils sont dans la tourmente d'un traumatisme déstabilisant, et quand ils ont un besoin urgent de décider et d'agir.	
--	--	--

Source : Auteurs

1.2. La pandémie de Covid-19 dans le contexte des PME

La crise du Covid-19 que nous traversons encore aujourd'hui nous a subitement poussés dans une récession mondiale, qui montre indirectement la fragilité de nos systèmes économiques et financiers. Cependant, l'impact des dégâts sur l'économie mondiale à moyen et long terme sera sans doute plus catastrophique que l'impact de la crise financière mondiale de 2007-2008.

L'onde de choc de cette pandémie s'est fait sentir dans le monde entier à tous les niveaux, des petites et moyennes entreprises aux grands groupes internationaux, aggravant les forces et les faiblesses d'un système instable. En conséquence, les entreprises se sont retrouvées face à l'énorme défi de s'adapter rapidement à une telle urgence. Pour ce faire, elles ont fait appel à de nouveaux modes de travail, de nouvelles pratiques organisationnelles et ont dû réfléchir leur management.

Nous analysons la pandémie du Covid-19 sous l'angle d'une situation de crise telle que définie par Donthu et Gustafsson (2020). Pour ces derniers, toute crise, quelle qu'en soit l'origine, humaine ou naturelle, est susceptible de causer un grand préjudice à l'entreprise en termes de confiance entre celle-ci et sa clientèle. En effet, cette épidémie de Covid-19 a obligé de nombreuses entreprises à fermer, entraînant une perturbation sans précédent du commerce dans la plupart des secteurs industriels. Les grandes entreprises, comme les petites et moyennes entreprises, sont confrontées à de nombreux défis à court terme, tels que ceux liés à la santé et à la sécurité. Cependant, réussir à relever ces défis ne garantira pas un avenir prometteur.

Dans la même lignée, l'impact négatif du Covid-19 a été gravement dévastateur pour les PME, étant donné que de nombreuses d'elles ont cessé leurs activités en période de confinement. Cette relation causale entre l'émergence d'un « shutdown »¹ mondial et les conséquences économiques a eu un impact particulier sur les PME. Dans cette optique, Garmistani et al (2016) ont souligné que la capacité d'une entreprise à gérer les perturbations et à créer de nouvelles solutions dépend, au niveau organisationnel, de la dynamique de l'entreprise.

De leur part, Juergensen et al. (2020) ont conclu que le fonctionnement des PME a été influencé par l'émergence soudaine de ce virus pandémique qui a constitué pour elles un choc économique. D'autres études sur les petites entreprises (Kraus et al., 2020) ont révélé que les effets de la pandémie se distinguaient d'une organisation à l'autre, compte tenu de différents facteurs, ainsi que la taille de l'entreprise, sa localisation et sa résilience face à cette crise. Par conséquent, les conclusions ont montré que ces effets comprenaient des réductions de l'activité opérationnelle, des changements culturels au niveau de l'entreprise et une numérisation accrue. En raison de leur nature immanente, les PME ont généralement un historique de crédit limité, ce qui réduit en fin de compte l'accès au financement.

En outre, toutes les PME n'ont pas la possibilité ou les ressources pour s'engager sur le marché mondial et supporter les divers coûts organisationnels et administratifs. Nonobstant la capacité d'apprentissage des PME, qui réside dans leur agilité et leur flexibilité (Fouejieu et al., 2021),

¹ Un terme anglo-saxon qui signifie la fermeture ou l'arrêt de toute activité

ces dernières se trouvent encore les plus vulnérables aux événements de crise et à des circonstances fortuites telles que la pandémie de Covid-19.

À cet égard, les dirigeants sont appelés à mettre en place un management spécifique pour faire face à la crise, au risque de se retrouver en état d'inactivité. Autrement dit, les PME doivent développer une bonne planification stratégique de crise afin de survivre et de se remettre des événements difficiles. Dans ce sens, il existe une pléthore de recherches sur lesquelles les organisations de toute taille peuvent planifier pour se préparer à une catastrophe ou à une crise, identifier les dangers et réduire la probabilité d'occurrence (Hatton et al., 2012). Cela dit, les organisations doivent améliorer leur résilience.

Aujourd'hui, on s'intéresse de plus en plus au renforcement de la résilience des entreprises, ce qui comprend la planification des crises et la fourniture aux entreprises les capacités nécessaires permettant de survivre et de se développer en dépit des conditions défavorables (Hatton et al., 2012). En effet, certaines PME font preuve de résilience, malgré leurs faiblesses, étant donné que celles-ci développent des réponses réglementaires adaptées.

1.3. La résilience organisationnelle au sein des PME

Les petites et moyennes entreprises sont l'épine dorsale de toute économie et des contributeurs majeurs à cette dernière. En principe, elles sont définies comme des entreprises de 500 employés ou moins, jouent un rôle essentiel dans la formation de plus de 90 % du secteur privé et la création de 70 % de tous les emplois dans le monde.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, les PME affichent une réactivité résiliente sur le marché malgré leurs limites inhérentes. Dans ces conditions, la majorité des pays ont élaboré des politiques de relance économique face à cette crise dont le Maroc fait partie. En effet, l'état marocain a mis en place des politiques visant la stabilité économique et le maintien des entreprises en activité (Bachisse et Mouline, 2021).

La résilience des PME a aiguisé la curiosité des chercheurs ces derniers temps. De plus, la recherche sur ledit concept a tendance à se concentrer sur les caractéristiques et les capacités des PME, ainsi que sur la résilience du dirigeant et sur la manière dont elle peut être liée à la résilience organisationnelle. Les chercheurs commencent également à réfléchir à des interventions susceptibles d'affecter la résilience de ces entreprises. En d'autres termes, une stratégie de résilience sollicite la réflexion de leadership, l'utilisation d'une variété de pratiques de gestion de crise, le maintien de bonnes relations et de solides réseaux, l'identification des menaces et des opportunités, et une action rapide et flexible (Irvine et al., 2004).

Selon Kuckertz et al. (2020), les PME doivent adopter un système de crise complet qui prend en compte à la fois les facteurs financiers et non financiers. En d'autres termes, elles doivent s'assurer que chacun des piliers de l'entreprise est stable, car le début du parcours de résilience doit se concentrer sur la création d'une capacité importante pour tous les actifs de l'entreprise. Dans un autre ordre d'idées, nombreuses sont les études qui ont cherché à analyser les comportements des entreprises face à la Covid-19.

En effet, les résultats qui en découlent ont montré que, les PME ont eu recours à des stratégies alternatives pour rester à flot, comme la réduction des heures de travail afin de survivre à cette crise. Pareillement, d'autres ont préconisé le télétravail (travail à distance) pour leurs employés au but de réduire les coûts d'exploitation. De même, une stratégie de diversification a été adoptée par certaines entreprises comme solution visant à assurer la continuité de la production. En revanche, la majorité des PME ont fait preuve de résilience en optant pour des solutions temporaires à savoir la fermeture de leurs locaux, la mise en chômage partiel de leurs salariés ou même la redistribution de leurs prêts bancaires (Kabore, 2022).

De surcroît, d'autres études ont montré que la résilience organisationnelle des PME commence et s'achève par l'engagement de la direction descendante de l'entreprise : c'est le pilier sur lequel les dirigeants sont le plus touchés de la manière la plus tangible. Pour plus de précision,

l'engagement d'un dirigeant envers la résilience organisationnelle lui donnera le plus d'élan vers la réussite, mais le mépris de ce dernier pour le renforcement de la résilience sapera les efforts de toute l'entreprise. En outre, des chercheurs tels que Braes et Brooks (2011) ; Bullough et Renko (2013) ont montré que la résilience organisationnelle dépendra également des caractéristiques personnelles du dirigeant qui sont très importantes pour la poursuite de l'entrepreneuriat et le renforcement de cette résilience, en particulier en période d'adversité et de crise.

Sullivan-Taylor et Branicki (2011) ont étudié les facteurs contribuant à la résilience organisationnelle des PME. Ces auteurs ont démontré que la créativité a été un obstacle majeur à la résilience des PME, en termes d'identification des problèmes, d'hiérarchisation et de mobilisation des ressources. De plus, les règlements techniques n'étaient pas une priorité majeure pour ces entreprises. Néanmoins, les PME ont un potentiel positif de réponse rapide et de flexibilité.

À partir de ce qui précède, la Covid-19 a exposé un certain nombre de menaces à la résilience des entreprises, dont beaucoup étaient bien connues avant la pandémie, mais qui sont apparues avec une gravité croissante.

En effet, notre modélisation théorique nécessite d'être discutée à la lumière des observations empiriques. C'est le travail que nous mènerons dans le point qui suit.

2. Démarche méthodologique

Notre travail est né de l'intérêt de comprendre et d'examiner comment la crise sanitaire a mis à l'épreuve la résilience des PME agroalimentaires du grand Agadir. À cet effet, nous avons opté pour une étude exploratoire comme méthode qui permet la réalisation d'une étude de cause à effet des phénomènes qui se manifestent dans un contexte typique (Miles et Huberman, 2003). Le choix d'investiguer des PME agroalimentaires se justifie par le fait que ces dernières ont été marquées par la crise sanitaire, ce qui a mis en exergue la capacité des dirigeants à réagir efficacement pendant cette fameuse période et à adapter leur chaîne de production aux mesures draconiennes de distanciation.

2.1. Objectif de l'étude

Pour répondre à notre problématique, nous avons mené une enquête auprès de dix PME agroalimentaires du grand Agadir. L'objet de cette étude est de :

- Étudier le lien entre la Covid-19 et la résilience organisationnelle.
- Connaître les actions qui ont été mises en place pour rebondir.
- Identifier leurs stratégies de sortie de crise.
- Comprendre la réaction des dirigeants (style de leadership, personnalité, etc.) face à la pandémie.

2.2. Collecte des données

Il est communément admis que la recherche qualitative comprend énormément de formes de recherche sur le terrain. Dans notre travail nous avons retenu la technique de l'entretien semi-directif comme principale méthode de collecte de données. Afin de gagner une compréhension riche et significative de notre thématique de recherche, nous avons interviewé les dirigeants et les propriétaires dirigeants en face à face à l'aide d'un guide d'entretien qui contient des questions ouvertes regroupées par thèmes soulevés de notre revue de littérature. Les informations recueillies permettent de confirmer ou de compléter la théorie révélée précédemment.

Ainsi, la stratégie de collecte des données a été basée sur le principe de saturation de l'information (Bloor et Wood, 2006). Nous nous sommes arrêtés au niveau de dix entretiens

semi-directifs. En effet, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage à choix raisonné. Comme mentionné précédemment, il s'agit principalement des dirigeants et des propriétaires dirigeants. Cette orientation s'explique par notre volonté d'avoir une meilleure explication des faits en se basant sur leur niveau de résilience. Ceci nous permettra d'expliquer la résilience des PME face à la Covid-19.

2.3. Déroulement de l'étude

Dans un premier lieu, nous avons étudié le cas de dix entreprises agroalimentaires du grand Agadir en considérant la question de leur résilience. L'investigation empirique s'est déroulée sur une période de cinq semaines, soit du 20 Septembre au 22 Octobre 2022.

Dans cette recherche, les entretiens ont été enregistrés numériquement après avoir obtenu le consentement des personnes interrogées et après s'être assuré de la confidentialité des données. Il a ensuite été entièrement retranscrit pour permettre l'analyse de son contenu.

L'étude a consisté en des discussions d'une durée moyenne de 40 minutes avec les interviewés, enrichie avec des entretiens téléphoniques afin de solliciter un complément d'information en cas de besoin. Au total, dix discours ont été analysés et les interventions des interlocuteurs se sont concentrées sur ce qui peut expliquer leur résilience face aux effets de la pandémie.

Tableau 2 : Présentation des entreprises étudiées

Interviewés	Activité	Durée	Répondants
R (1)	Biscuiterie, Chocolaterie Confiserie	45 min	Dirigeant
R (2)	Production de poissons et fruits de mer surgelés	30 min	Propriétaire dirigeant
R (3)	Production de confiseries	35 min	Dirigeant
R (4)	Transformation des fruits et légumes	45 min	Dirigeant
R (5)	Transformation des fruits et légumes	40 min	Dirigeant
R (6)	Production de poissons et fruits de mer surgelés	40 min	Dirigeant
R (7)	Boulangerie	35 min	Propriétaire dirigeant
R (8)	Transformation des fruits et légumes	45 min	Dirigeant
R (9)	Transformation des fruits et légumes	35 min	Dirigeant
R (10)	Biscuiterie, Chocolaterie Confiserie	50 min	Dirigeant

Source : Auteurs

3. Résultats et discussion

Dans le cadre de notre étude, la première méthode apparaît adaptée à l'étude des idées (Chenitz et Swanson, 1986). Celle-ci repose sur l'hypothèse que la répétition d'éléments du discours (mots, expressions ou sens proches) révèle les centres d'intérêt des interviewés (Thietart, 2003, p. 459).

Nous utilisons également une autre technique, dite thématique, qui cherche à mettre en évidence les opinions ou les représentations des répondants. Nous avons donc procédé à un découpage thématique selon les principaux concepts de résilience. Pour ce faire, nous avons effectué une analyse de contenu par un traitement manuel en nous appuyant ainsi sur le logiciel Nvivo10.

Afin de mettre en œuvre l'étape d'encodage des données, nous avons mené une analyse lexicale de la fréquence des mots les plus cités par les répondants selon nos objets de recherche. À l'aide de logiciel de traitement N'Vivo10, nous avons pu extraire plusieurs mots.

Dans un second temps, nous avons demandé aux dirigeants de nous expliquer leur manière d'être résilients. Dans ce sens, la majorité estime qu'il est essentiel d'avoir la volonté de s'engager dans le parcours de résilience, de communiquer efficacement pour développer les mesures et procédures spécifiques permettant de rendre la résilience exploitable et de posséder l'agilité nécessaire pour permettre une exécution réussie, même lorsque les circonstances changent rapidement.

« La réponse aux événements de choc n'est pas simplement une réaction, en effet les entreprises résilientes anticipent les difficultés et se préparent à ce qui pourrait les attendre. Il est essentiel de développer une culture de résilience dans l'ensemble de l'entreprise. » (R7).

Deux propriétaires-dirigeants ont affirmé que le secteur, l'existence d'une demande du marché et la taille de l'entreprise ont tous joué un rôle dans la continuité de leur entreprise. En revanche, les variables organisationnelles telles que l'âge de l'entreprise, la taille, la localisation n'ont pas été identifiées comme facilitant la résilience de l'organisation

- caractéristiques et comportements des dirigeants/propriétaires-dirigeants :

Il a été mentionné par les dirigeants interrogés que leurs traits de personnalité et leurs valeurs jouent un rôle important dans la résilience de leurs entreprises. Plusieurs caractéristiques personnelles sont identifiées comme pouvant impacter la résilience organisationnelle. Il s'agit de leur persévérance envers la situation, leur optimisme et leur loyauté. De même, l'engagement des membres de l'entreprise dans la voie de la résilience organisationnelle ainsi que leur forte implication dans des situations imprévues dépend du style de leadership du dirigeant. Ces réflexions ont été évoquées par Braes et Brooks (2011) ; Bullough et Renko (2013).

Au cours des entretiens, nous avons demandé aux dirigeants de nous exposer les actions mises en place pour face à cette crise et améliorer ainsi leur résilience. Parmi ces actions, la reconversion d'activité est qui se voit comme une stratégie opérationnelle en réduisant les heures d'ouverture. En outre, un modèle exploité par les PME interrogées qui réside dans l'optimisation financière à partir de la réduction des coûts d'exploitation. Il s'agit de la réduction de nombre d'heures de travail des employés et de préconiser le télétravail pour les employés. Cette perspective d'analyse converge avec celle de Kabore (2022).

Notamment, la totalité des répondants nous indique qu'ils ont soutenu leurs activités à l'aide des outils technologiques. Ils déclarent qu'ils ont adopté les technologies numériques pour passer de la vente de produits physiques ou à l'augmentation de services en tant que partie intégrante de leur proposition de valeur. Le but est de satisfaire les besoins des clients en leur proposant des solutions innovantes et interagir avec ces derniers.

« En réalité, nous avons eu que quelques heures pour mettre en place le télétravail et fournir les outils et technologies nécessaires à nos collaborateurs ». (R9).

Dans le même ordre d'idées, quelques propos des dirigeants nous révèlent que ces derniers ont anticipé et cherché la meilleure manière pour résister dans ces circonstances de crise. Pour ce, 30% des dirigeants ont développé ce qu'ils appellent un plan de continuité des activités. Selon leurs dires, ce plan contient des mesures d'urgence pour les processus, les ressources matérielles et humaines et tout autre aspect de leur entreprise qui peut être concerné.

« il faut savoir garder à l'esprit que la plupart des incidents susceptibles de mettre à mal notre activité se produisent dans notre environnement proche : un événement climatique majeur entraînant une coupure de courant, une rupture des canalisations responsable de l'inondation de vos locaux, un incendie à proximité bloquant l'accès aux axes routiers, ou l'attaque de votre infrastructure par un hacker, ... un plan de continuité de notre activité se voit important pour telles situations. » (R1).

4. Conclusion

La crise sanitaire provoquée par le virus Covid-19 semble avoir choqué tous les pays et gouvernements sans exception, rendant impossible de capitaliser sur les expériences passées. L'émergence de cette épidémie a nécessité des réponses immédiates et diverses. En ce sens, les autorités du monde entier ont envisagé de prendre des mesures pour empêcher la propagation du virus et contenir ses effets nocifs.

De leur tour, les PME ont été éprouvées en termes d'activité et ont démontré leur capacité à être résilientes voire à absorber le choc, à imaginer de nouvelles solutions et à s'adapter. En effet, être résilient est non seulement capable de résister à la crise, mais aussi de devenir suffisamment flexible pour revenir à son état durable dès que possible.

Notre recherche a consisté à étudier et comprendre la résilience organisationnelle PME agroalimentaires du Grand Agadir face à la crise sanitaire. Pour ce faire, nous avons mené une étude exploratoire auprès de dix PME. Sur la base de nos résultats, nous pouvons confirmer que la majorité des entreprises enquêtées ont fait preuve de résilience et ont de plus en plus réussi à faire face à ladite crise.

Du contexte théorique et de l'analyse de cas présentés dans les sections précédentes, certaines conclusions intéressantes se dégagent. Nous sommes enclin à considérer que le concept de la résilience est 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.

Les résultats suggèrent ainsi que pour surmonter les menaces et les défis, les dirigeants sont appelés à chercher des moyens pour améliorer leurs capacités d'adaptation, d'innovation et de réflexion afin de se préparer et être prêts à surmonter les menaces et les défis imprévus. Une forte résilience adaptative pourrait être déterminée par le dirigeant de l'entreprise, sa collaboration interne et le soutien de ses employés. Dans le cadre de la validation externe de nos résultats et des perspectives de la présente étude, nous comptons passer à l'étude quantitative confirmatoire afin de supporter les résultats qualitatifs déjà présentés.

Référence

- (1). Bachisse M. & Mouline B. (2021). Macroeconomic impact of Covid-19 on business in Morocco : Assessment and recommendations. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(2).
- (2). Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. *Revue française de gestion*, (1), 127-142.
- (3). Bernard, M. J. (2007). La résilience entrepreneuriale les bases d'un dialogue entre deux approches. R. Zghal, *L'entrepreneuriat, Théories, acteurs, méthodes, Sanabil Med*, 97-128.
- (4). Bhamra R. (2015). Organizational resilience: concepts, integration, and practice. CRC Press.
- (5). Braes B. & Brooks D. (2011). Organizational Resilience: Understanding and identifying the essential concepts. *Safety and Security Engineering IV*, 117, 117-128.
- (6). Bullough A. & Renko M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3), 343-350
- (7). 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), 846-860.
- (8). Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.

- (9). Cyrulnik, B., & Jorland, G. (2012). *Résilience connaissances de base*. Odile Jacob, 25-26.
- (10). Donthu N. & Gustafsson A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of business research*, 117, 284-289.
- (11). Eddahani, M., Mohamed, B. A. L., & Bengrich, M. (2022). Nouvelles pratiques managériales dans les organisations publiques à l'ère du covid 19 : résilience organisationnelle et innovation managériale. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 3(1)
- (12). Fouejieu A., Kangur A., Martinez S.R. & Soto M. (2021). Rethinking pension systems in Europe for a post-Covid-19 world. *Vox EU CEPS Policy Portal*.
- (13). Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, 81(9), 40-52
- (14). Hatton T. Seville E. & Vargo, J. (2012). Improving the resilience of SMEs: Policy and practice in New Zealand. Christchurch, New Zealand: Asia Pacific Economic Co-operation (APEC).
- (15). Hollnagel, E., Journé, B., & Laroche, H. (2009). La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *Management*, 12(4), 224-229.
- (16). Irvine W. & Anderson A.R. (2004). Small tourist firms in rural areas : Agility, vulnerability and survival in the face of crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(4), 229–246.
- (17). Juergensen J., Guimón J. & Narula R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), 499-510.
- (18). Kabore E.M. (2022). Impacts et Facteurs de résilience des Petites et Moyennes Entreprises du Burkina Faso dans le contexte de crise Covid-19. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2).
- (19). Koninckx, G., & Teneau, G. (2010). *Résilience organisationnelle : rebondir face aux turbulences*. De Boeck Supérieur.
- (20). Kraus S., Clauss T., Breier M., Gast J., Zardini A. et Tiberius V. (2020). The economics of COVID-19 : initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- (21). Kuckertz A., Brändle L., Gaudig A., Hinderer S., Reyes C.A.M., Prochotta, A., ... & Berger E. S. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
- (22). 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), 243-255.
- (23). Lloyd-Smith, M. (2020). The COVID-19 pandemic: resilient organisational response to a low-chance, high-impact event. *Bmj Leader*.
- (24). Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- (25). Rajput, H., Changotra, R., Rajput, P., Gautam, S., Gollakota, A. R., & Arora, A. S. (2021). A shock like no other: coronavirus rattles commodity markets. *Environment, Development and Sustainability*, 23(5), 6564-6575.
- (26). Roux-Dufort, C. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions ? *Journal of contingencies and crisis management*, 15(2), 105-114.
- (27). 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.

- (28). Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(1), 12-23.
- (29). Sullivan-Taylor B. & Branicki L. (2011). Creating resilient SMEs: why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565-5579.
- (30). Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.
- (31). Wood, F., et Bloor, M. J. (2006). Borna disease virus : The generation and review of a scientific study. *Social Science & Medicine*, 63(4), 1072-1083