

---

Actes de la troisième Conférence internationale sur la Francophonie économique

*VERS UNE ÉCONOMIE RÉSILIENTE, VERTE ET INCLUSIVE*

Université Cheikh Anta Diop de Dakar – Sénégal, 16 – 18 mars 2022

---

**ÉVALUATION DU POTENTIEL DE RÉSILIENCE : PROPOSITION D’UN OUTIL DE  
DIAGNOSTIC POUR LES ENTREPRISES IVOIRIENNES**

**ISMAILA TRAORÉ**

Chargé de projets résilience organisationnelle à l’Université Senghor à Alexandrie, Egypte  
[ismaila.traore.2019@alumni-usenghor.org](mailto:ismaila.traore.2019@alumni-usenghor.org)

**ULVICK HOUSSOU**

Directeur du développement et de l’entrepreneuriat, Université Senghor à Alexandrie, Egypte  
[ulvick.houssou@usenghor.org](mailto:ulvick.houssou@usenghor.org)

**HENRI BAH**

Professeur, Université Alassane Ouattara de Bouaké, Côte d’Ivoire  
[bahhenri@yahoo.fr](mailto:bahhenri@yahoo.fr)

**RÉSUMÉ** – Le contexte crisogène actuel soulève pour les entreprises, le besoin urgent de renforcer leur capacité de résilience pour survivre aux différents risques et crises auxquels elles font face. Bien que les entreprises ivoiriennes présentent des indices de pratiques de résilience organisationnelle, elles n’ont pas pour la plupart un outil de diagnostic adapté à leur contexte pour évaluer leur potentiel de résilience en la matière. La présente étude se veut de proposer un outil de diagnostic du potentiel de résilience qui favorise la prise de décision des dirigeants pour le renforcement de la capacité de résilience de leur entreprise. Pour ce faire, nous avons adopté une approche inductive du fait de notre hypothèse de base qui est que les entreprises ivoiriennes présenteraient des indices de pratiques de résilience organisationnelle prenant en compte vingt-cinq (25) entreprises ivoiriennes. Nous avons identifié à partir d’une analyse en composante principale (ACP) les pratiques de résilience organisationnelle dans les entreprises à travers un guide d’entretien semi-directif composé de questions ouvertes et fermées, accompagné de l’échelle de Likert à 7 niveaux. Nous avons ensuite conçu un dispositif d’évaluation avec l’identification des paramètres de comparaison de base par une approche AHP et Topsis. L’étude permet de contribuer à un meilleur renforcement de capacité de la résilience organisationnelle des entreprises ivoiriennes leur permettant d’identifier les forces et faiblesses à partir d’une démarche systématique.

**Mots-clés** : Evaluation du potentiel de résilience organisationnelle, gestion des risques, gestion des crises, Côte d’Ivoire.

*Les idées et opinions exprimées dans ce texte n'engagent que leur(s) auteur(s) et ne représentent pas nécessairement celles de l'OFE ou de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité de ou des auteurs.*

## **Introduction**

Face aux événements perturbateurs qui fragilisent et rendent vulnérables les entreprises, la résilience est devenue aujourd'hui une préoccupation majeure pour tous les dirigeants d'entreprises afin de garantir la performance, la survie des activités, et la sécurité et du personnel (Loosemore M., et al., 2006). Pour cela, il devient essentiel d'établir un diagnostic en matière de résilience pour identifier les forces et les faiblesses de l'organisation afin de prendre les bonnes décisions qui s'y rattachent (Ionescu et al, 2017).

Les entreprises ivoiriennes évoluent de plus en plus dans un environnement turbulent porteur de risques. La fragilité permanente dans laquelle elles se retrouvent transforme souvent les risques en situation de crise qui ralentissent leurs activités et mettent à mal l'atteinte de leurs objectifs. Récemment, la crise de la Covid 19 a entraîné de lourdes conséquences pour ces entreprises selon la CGECI : baisse du chiffre d'affaires, licenciement des employés, fermeture de certaines entreprises... L'ampleur de cette crise nous amène davantage à nous pencher sur la question de la résilience organisationnelle.

En la matière, la résilience organisationnelle est une approche reconnue pour renforcer la capacité des entreprises à faire face aux crises et aux perturbations issues de leur environnement (Duchek, 2020). Bien que les entreprises ivoiriennes présentent des indices de pratiques de résilience organisationnelle, elles sont faiblement documentées et la thématique n'est pas promue. En effet, depuis plusieurs décennies de crises, les entreprises ivoiriennes continuent leur activité avec un fonctionnement acceptable qui se justifierait par l'existence de pratiques de résilience organisationnelle.

Dans le but de contribuer à une meilleure compréhension des pratiques de résilience spécifiques au contexte ivoirien, l'Université Senghor à Alexandrie (Egypte) et l'Université Alassane Ouattara de Bouaké (Côte d'Ivoire) mènent ensemble un projet de recherche sur la résilience organisationnelle des entreprises ivoiriennes. Il vise dans son objectif principal à une meilleure compréhension et un renforcement de capacités des pratiques de résilience organisationnelle des entreprises ivoiriennes. C'est dans ce cadre que nous nous sommes intéressés à l'identification des pratiques dominantes de résilience puis proposer un outil de diagnostic du potentiel de résilience des entreprises ivoiriennes afin de contribuer au renforcement de leur capacité de résilience et faciliter la prise de décision des dirigeants. Pour le faire, notre étude a eu comme objectif de proposer un outil de diagnostic du potentiel de résilience des entreprises à partir de l'environnement ivoirien. Il s'agira de répondre à la question de "comment contribuer au renforcement de la résilience organisationnelle des entreprises ivoiriennes à travers un outil de diagnostic?".

Afin d'élucider cette question, dans un premier temps, nous avons identifié les pratiques de résilience organisationnelle des entreprises ivoiriennes. Ensuite, une analyse multicritère nous a permis de proposer un outil de diagnostic pour les aider à évaluer leur potentiel organisationnel en matière de résilience. La démarche méthodologique utilisée est une approche inductive prenant en compte vingt-cinq (25).

Ce document est structuré en quatre parties. La première partie aborde les connaissances et modèles théoriques de la résilience organisationnelle. Dans la deuxième partie, nous expliquons notre méthodologie, puis successivement, dans la troisième et quatrième partie, nous présentons les résultats et la discussion de l'étude.

## Cadre conceptuel

### **La résilience organisationnelle, une approche pour faire face aux crises dans les organisations**

La résilience organisationnelle (RO)<sup>1</sup> est un concept multidimensionnel. Duchek, (2020), identifie trois catégories de définitions selon les études dans la littérature sur la RO : i) les études qui considèrent la RO comme un résultat. Dans ces études l'intérêt principal est d'identifier les caractéristiques des organisations résilientes telles que : les ressources, la stratégie et le comportement qui renforcent la RO permet d'identifier les facteurs qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur elle dans une entreprise. ii) la deuxième conceptualisation considère la RO comme un processus et apporte une perspective temporelle et vise souvent à identifier les étapes de la RO et iii) Nous avons l'approche axée sur la capacité des entreprises. Cette approche a un intérêt intrinsèque pour la façon dont la résilience peut se réaliser dans la pratique.

Les recherches empiriques et théoriques suggèrent que les organisations résilientes restent suffisamment flexibles, adaptatives et créatives dans un environnement compétitif, incertain et chaotique (Chen et al, 2021).

La résilience organisationnelle se caractérise sous quatre aspects : i) anticiper ; ii) résister aux perturbations iii) s'adapter ; iv) se relever. Selon cette catégorisation, la résilience peut être définie comme la force d'anticiper d'un système à résister à des perturbations de tout envergure en s'adaptant à la nouvelle situation jusqu'à se relever (Madni et Jackson, 2009).

En conclusion, il ressort que la résilience, dans son application dans le domaine de la gestion organisationnelle, met en relief son identité complexe et multidimensionnelle. Cependant, l'idée de capacité organisationnelle retient notre attention, cette capacité s'effectue à travers une culture du risque et une gestion des crises (mise en place d'une cellule de crise ; de plan d'urgence...).

Au vu de tout ce qui précède, nous optons pour cette définition que nous jugeons complète pouvant nous permettre de réaliser notre étude. Selon elle, la RO est :

*« une aptitude intrinsèque d'un système à ajuster son fonctionnement avant, pendant ou suite à des changements et des perturbations, de sorte à ce qu'il puisse poursuivre son activité dans des conditions attendues ou inattendues ».* (Hollnagel, et al. 2011, P. 36).

De cette définition émerge la notion d'aptitude, de système et de fonctionnement acceptable, mais aussi la capacité de préparation et de réaction dans une situation difficile.

---

<sup>1</sup> Résilience Organisationnelle

## Modèle théorique de la résilience organisationnelle

Pour rappel, l'objectif principal de notre étude est de proposer un outil de diagnostic du potentiel de résilience des entreprises ivoiriennes dans le but de renforcer leur capacité R.O. Pour ce faire, nous avons effectué un tour d'horizon des modèles déjà développés par les auteurs dans la littérature.

Selon la norme BS 65000<sup>2</sup> de la RO de 2020, le modèle idéal pour une entreprise doit se construire avec 16 éléments regroupés en quatre catégories clés qui sont indispensables au soutien, au maintien et au développement de la RO des entreprises au fil du temps (BS 65000, 2021). Ce modèle se construit sur une échelle de 1 à 10 permettant aux entreprises d'évaluer leur niveau de la RO. Dans son rapport 2021, la BS 65000 a réalisé une évaluation de 515 entreprises dans le monde des affaires (Chine, Irlande, Japon, Australie, Royaume-Uni et les États-Unis) autour de 16 éléments de l'entreprise regroupés en quatre catégories : i) leadership ; ii) ressources Humaines ; iii) processus et iv) produits.

Le cadre conceptuel de Duchek, (2020), quant à lui prend en compte et fournit un aperçu plus global du concept de résilience. En effet, elle a construit son modèle en faisant appel aux modèles qui existent dans la littérature comme les résultats de diverses études et approches de la résilience dans la littérature à savoir, l'approche processuelle et la résilience vue comme un ensemble de capacités organisationnelles. En outre, elle décrit le lien qui existe entre les capacités de résilience, les antécédents et les ressources qu'une entreprise doit posséder pour développer son potentiel de résilience.

Selon le modèle conceptuel de Duchek, (2020), la résilience est considérée à la fois comme un processus et comme une capacité organisationnelle. Elle décline son modèle conceptuel en quatre dimensions interconnectées entre elles : i) antécédents ; ii) anticipation ; iii) réaction ; iv) adaptation.

### ➤ *Les antécédents à posséder par une organisation résiliente*

Les capacités organisationnelles qui sous-tendent les trois étapes de résilience et donc la méta-capacité de la résilience organisationnelle dépendent de divers facteurs contextuels. Comme mentionné précédemment, les capacités de résilience sont extrêmement complexes et profondément ancrées dans les contextes sociaux, ce qui signifie qu'il est loin d'être facile de définir les facteurs et conditions pertinents pour leur réalisation et leur développement. Cependant, certains antécédents (base de connaissances) et moteurs (disponibilité des ressources, ressources sociales et pouvoir/responsabilité) revêtent une importance particulière. La base de connaissances d'une organisation est un antécédent important de la résilience organisationnelle. Il jette les bases de l'anticipation des développements critiques (ainsi que de l'adaptation et de l'adaptation). À son tour, la base de connaissances d'une organisation peut être améliorée grâce à la réalisation des trois étapes de résilience.

### ➤ *La résilience comme la capacité d'anticipation*

Selon Duchek, (2020), elle représente la première dimension de la R.O ainsi que les aspects préventifs liés à une situation perturbante. Cette dimension est également la capacité d'une entreprise à détecter les dysfonctionnements et son évolution critique afin de s'adapter de manière

---

<sup>2</sup> BS 65 000 est la norme ISO de la résilience organisationnelle, développée en 2014 par l'Institution Britannique de Normalisation

proactive (Somers, 2009 ; Ferreira et al. 2011 ; Teixeira et Werther, 2013). L'anticipation est définie par certains auteurs comme :

« *La capacité à « regarder en aval » pour déterminer comment l'environnement devrait changer en vue de prendre des décisions et de prendre des mesures dans le présent qui favorisent les résultats souhaitables et évitent les perturbations à l'avenir* » (Madni et Jackson, 2009, p. 187).

Selon les études menées par (Kendra et Wachtendorf, 2003 ; Somers, 2009 ; Burnard et Bhamra, 2011), les étapes d'anticipation se déclinent en trois (3) capacités essentielles : La capacité d'observer les évolutions internes et externes : i) la capacité d'identifier les évolutions critiques et les menaces potentielles ii) la capacité à se préparer à des événements inattendus. Les capacités de résilience construisent le potentiel de résilience d'une organisation que Somers définit comme « une résilience qui n'est pas présentement évidente ou réalisée » (Somers, 2009, p13). Pour atteindre ce potentiel de résilience des décisions ainsi que des actions doivent être prises par les dirigeants.

➤ *La résilience comme capacité de réaction*

La capacité de réaction, c'est faire face à des risques inconnus, savoir donner une réponse, c'est aussi l'idée de l'acceptation des événements totalement imprévus et d'y faire face. Selon Duchek, (2020) la capacité de développer des solutions permet des réponses collectives coordonnées aux événements indésirables.

➤ *La résilience comme la capacité d'adaptation*

Elle se résume à définir les ajustements face à une situation inattendue. La capacité d'adaptation permet d'éviter ou réduire les conséquences négatives d'une situation imprévue. L'adaptation comprend deux types de capacités : i) la réflexion et l'apprentissage ; ii) les capacités de changement organisationnel.

## **Evaluation du potentiel de résilience organisationnelle**

Dans la littérature, il existe plusieurs méthodes d'évaluation du potentiel de résilience d'une entreprise. Les auteurs qui se sont intéressés à l'évaluation sont entre autres (Mallak, 1998 ; McManus, 2008 ; Somers, 2009 ; Pinel, 2009 ; Stephenson, et al. 2010 ; Therrien, 2010 ; Lee et Al, 2013), et ce malgré la difficulté de l'opérationnalisation du concept. Il est important pour une entreprise de connaître son état de potentiel résilience avant crise. Cette information lui permettra de savoir dans quelle mesure affecter ses ressources à la résilience en vue d'augmenter ses chances de répondre efficacement à la survenue d'une crise éventuelle.

➤ *Critères d'évaluation résilience*

Nous pouvons classer trois catégories d'indicateurs de mesures de la RO comme suit : (i) celle qui est évaluée à l'aide de caractéristiques de l'organisation, (ii) celle évaluée sur les résultats organisationnels, (iii) et celle basée sur la façon dont l'organisation se remet d'un échec. Lié à ces catégories d'indicateurs de mesure R.O, plusieurs outils ont été développés pour diagnostiquer le potentiel de résilience dans la littérature. Cependant la majorité d'entre elles correspondent à des outils utilisés dans un contexte précis (région, discipline...) comme en résilience environnementale, en résilience des systèmes, en résilience psychologique ou en résilience d'ingénierie (Ionescu et al, 2020). Par contre dans la littérature, on trouve peu d'outils de mesure propre à « la résilience organisationnelle » (Lee et al., 2013). En outre, les indicateurs de mesure de la résilience organisationnelle varient d'un domaine d'activité à un autre.

Les auteurs comme Benoît et al, (2015) présentent trois types de diagnostic au sein d'une entreprise : i) un diagnostic global permet d'établir la qualité des réponses et de faire ressortir les forces ou les points positifs des analyses réalisées ; ii) un diagnostic de disparité est appliqué sur les réponses divergentes lors des analyses et iii) un diagnostic de conformité et de cohérence permet d'indiquer le degré de cohérence entre les différents éléments de l'analyse et la conformité des résultats par rapport à la stratégie organisationnelle.

Tableau 1 : Exemple de modèle de diagnostic avec la dimension anticipation

| Analyses-diagnostic   | Formulation des critères d'analyse   |
|---|--|
| Évaluation de la structure des mécanismes de surveillance de l'organisation | - Existe-t-il des mécanismes de surveillance sur les équipements techniques de l'organisation?                                   |
|   | - Existe-t-il des mécanismes qui permettent à chaque employé de rapporter un incident et de le documenter (suivi et prévention)? |
| Évaluation de la structure des mécanismes d'alerte                          | - Existe-t-il des mécanismes d'alerte dans l'organisation?   |
|   | - Existe-t-il un mécanisme qui permet de qualifier l'importance de l'alerte?   |

Source : Benoît et al, (2015)

Pour McManus et al, (2008), une organisation résiliente est celle qui prendra en compte cinq facteurs essentiels provenant du plan stratégique de conduite d'activités et le plan stratégique des mesures d'urgences déjà élaborés par l'organisation avant la situation de crise : i) développer une culture de la connaissance de l'environnement interne et externe à travers un diagnostic des vulnérabilités ; ii) évaluer ses vulnérabilités ; iii) identifier et prioriser les vulnérabilités ; iv) augmenter la capacité d'adaptation pour chaque scénario et vulnérabilités critiques ; v) sensibiliser sur la question de la résilience dans l'entreprise.

Tableau 2 : Dimensions et indicateurs de mesure de la Résilience Globale Relative/ Relative Overall Resilience ( RGR/ROR ) de McManus, (2008)

| Connaissance de la situation |  | Gestion des vulnérabilités |                                  | Capacité d'adaptation |   |
|------------------------------|--|----------------------------|----------------------------------|-----------------------|---|
| CS1                          | Rôles et responsabilités                           | GV1                        | Stratégies de planification      | CA1                   | Mentalité en silo                       |
| CS2                          | Compréhension, analyse des risques et conséquences | GV2                        | Participation aux exercices      | CA2                   | Communication et relations              |
| CS3                          | Sensibilisation à la connectivité                  | GV3                        | Capacité des ressources internes | CA3                   | Vision stratégique et résultats espérés |
| CS4                          | Sensibilisation à l'assurance                      | GV4                        | Capacité des ressources externes | CA4                   | Information et connaissance             |

|     |                           |     |                                   |     |   |
|-----|---------------------------|-----|-----------------------------------|-----|---|
| CS5 | Priorités de récupération | GV5 | La connectivité organisationnelle | CA5 | Leadership et gestion des structures de gouvernance |
|-----|---------------------------|-----|-----------------------------------|-----|---|

Dans l'ensemble, la résilience est généralement considérée comme la capacité d'un système à continuer à fonctionner et à atteindre ses objectifs face aux défis. Il existe un consensus général autour de l'idée de la RO qui est la capacité d'une organisation à faire face à une situation de crise. Cette capacité de l'organisation peut émerger lorsque celle-ci prend des décisions et des mesures préalables notamment l'anticipation, la réaction, la planification et une préparation à faire face à la crise susceptible de survenir.

### 3. Méthodologie

#### Une approche data driven

Nous avons élaboré un outil de collecte de données (guide d'entretien semi-directif) constitué de questions fermées et ouvertes élaboré sur la base de la cartographie des pratiques de RO de la littérature. Ce guide d'entretien a été accompagné de l'échelle de Likert à 7 points adressé aux personnes ressources de notre échantillon de vingt-cinq (25) entreprises. Il s'agit notamment du gestionnaire des risques ou/et de crises ou équivalent, le directeur des ressources humaines et le directeur général de l'entreprise...

Les questions fermées ont été constituées de l'ensemble des pratiques de la RO que nous avons identifiées dans la littérature. Concernant les questions ouvertes, il s'agissait de donner une aubaine aux répondants afin de décrire la spécificité des pratiques de résilience dans le contexte ivoirien.

#### Echantillonnage, population

Nous avons déterminé les critères sur la base de typologie des entreprises en Côte d'Ivoire. Ces entreprises représentent le maillon essentiel de l'économie ivoirienne. Nous avons obtenu une liste représentative des entreprises de l'Institut national de la statistique (INS).

Tableau 3 : Répartition globale des entreprises ivoiriennes

| Rang | Secteur                     | Proportion |
|------|-----------------------------|------------|
| 1    | Commerce                    | 46,30%     |
| 2    | Autres tertiaires           | 28,00%     |
| 3    | BTP                         | 7,70%      |
| 4    | Autres secondaires          | 5,70%      |
| 5    | Hébergement et restauration | 4,80%      |
| 6    | Transport                   | 3,10%      |
| 7    | Primaire                    | 1,90%      |

Source : INS, Banque de données financières (BDF 2017)

D'une manière générale, nous avons quatre types de répartitions des entreprises ivoiriennes :

- répartition globale par secteur d'activités,
- répartition selon la taille des entreprises,
- répartition en fonction des emplois par secteurs,
- répartition des secteurs en fonction du chiffre d'affaires

Sur la base de cette répartition, nous avons pris en compte chaque secteur d'activité dans la sélection de la population d'échantillonnage.

### **Traitement des données**

Afin d'identifier les pratiques significatives de la RO dans les entreprises ivoiriennes, nous avons utilisé le logiciel R studio pour traiter les données ramenées par notre outil de collecte. Ces données ont été analysées avec la méthode ACP (Analyse en Composante Principale) ou encore PCA (Principal Component Analysis). Selon Jean de Lagarde :

*« Le propre de l'analyse des données, dans son sens moderne est justement de raisonner sur un nombre quelconque de variable d'où le nom d'analyse multivariable qu'on lui donne souvent »* (Jean de Lagarde, 1995 cité par Jean Stafford et Paul Bodson, 2007, p.3).

ACP est une méthode d'analyse de données et plus spécifiquement de la statistique multivariée. Elle permet de transformer des variables liées entre elles appelées des variables corrélées en des variables décorréelées. Pour ce qui concerne la conception du dispositif d'évaluation du potentiel de résilience, Nous avons fait appel à deux méthodes en l'occurrence la méthode AHP (Analytic Hierarchy Process) et la méthode Topsis (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution).

L'utilisation de la méthode AHP a une raison bien particulière. Elle nous a permis de poser les paramètres de base en déterminant les poids des différents items (pratiques RO) de la matrice de comparaison des poids que nous avons élaborée sur la base des facteurs de RO adressés à cinq (5) personnes ressources de cinq (5) entreprises déjà enquêtées. Le choix de ces cinq (5) entreprises s'est fait sur la base de l'analyse des données recueillies par le guide d'entretien. Nous avons trouvé ces cinq (5) entreprises plus résiliente et une connaissance plus poussée sur la RO dans l'ensemble de notre échantillonnage.

Pour ce faire, nous avons précédé par la construction d'une matrice en définissant un niveau attribué à chaque critère et des scores à chaque alternative. Ensuite à travers une analyse, nous avons normalisé la matrice en utilisant la distance Euclidienne et multiplié les entrées de la matrice par les poids obtenus avec la méthode AHP que les 5 entreprises ont associé aux critères. Enfin, nous avons effectué un calcul de la distance de chaque alternative de la pire et la meilleure solution et le calcul la proximité de chaque. La méthode TOPSIS est basée sur le concept selon lequel l'alternative choisie doit avoir la distance géométrique la plus courte de la solution idéale positive (PIS) et la distance géométrique la plus longue de la solution idéale négative.

## 4. Résultats

### Les pratiques significatives des entreprises ivoiriennes en matière de résilience organisationnelle

L'identification des pratiques s'est faite relativement au modèle de Duchek (2020) et Bégin et Chabaud (2010) prenant en compte ces six (6) dimensions RO : i) antécédent ; ii) anticipation ; iii) réaction ; iv) adaptation ; v) Absorption et vi) Renouveau.

Les résultats révèlent qu'il existe des pratiques RO dans les entreprises ivoiriennes dont les plus dominantes ont été résumées dans le tableau 4 par capacité.

Tableau 4 : Pratiques significatives de la résilience organisationnelle des entreprises ivoiriennes

| Capacités                                  | Pratiques significatives   |
|--|--|
| Base de connaissances                      | Diffusion des informations sur les risques auprès du personnel   |
| Capacité de ressources internes            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place de condition pour faciliter la communication et collaboration entre membres du personnel et la direction</li> <li>- Mis en place de conditions pour faciliter la communication et la collaboration entre personnel</li> </ul> |
| Disponibilité de ressources sociales       | - Disponibilité du capital social  |
| Pouvoir et responsabilité                  | - Favorisation des informations des salariées vers la direction  |
| Observation et identification              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartographie des processus métiers</li> <li>- Collecte d'informations</li> </ul>  |
| Surveillance de l'environnement            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction de scénarios d'évolutions</li> <li>- Collecte d'informations</li> <li>- Suivi d'indicateur</li> </ul>  |
| Préparation de plan                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de reprise d'activité</li> <li>- Plan de continuité d'activité</li> </ul>  |
| Élaboration et implémentation de solutions | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impliquer le personnel dans l'identification de solutions</li> <li>- Élaborer et implémenter les solutions</li> </ul>   |
| Réflexion et apprentissage post crise      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Débriefing</li> <li>- Diffusion du REX</li> </ul>   |
| Changement organisationnel                 | - Utilisation du REX   |
| Absorption                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuité d'activité</li> <li>- Reprise d'activité</li> </ul>  |
| Renouveau                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovation de produits</li> <li>- Exploitation de nouveaux marchés</li> </ul>   |

Source : Auteurs

### Calcul de poids des items avec la méthode AHP

L'évaluation avec la méthode TOPSIS nécessite de disposer du poids de chaque critère choisi dans l'opération. C'est ainsi que nous faisons appel à la méthode AHP afin de mettre à notre disposition le poids de chaque critère. Cette démarche est constituée de trois étapes. D'abord, nous devons construire la matrice de comparaison des poids de chaque critère. Cette matrice de comparaison compare les critères deux à deux entre elles sur la base de l'échelle de comparaison comme indiqué dans le tableau 5. Les critères de comparaison sont les pratiques R.O que nous avons déterminées dans la littérature.

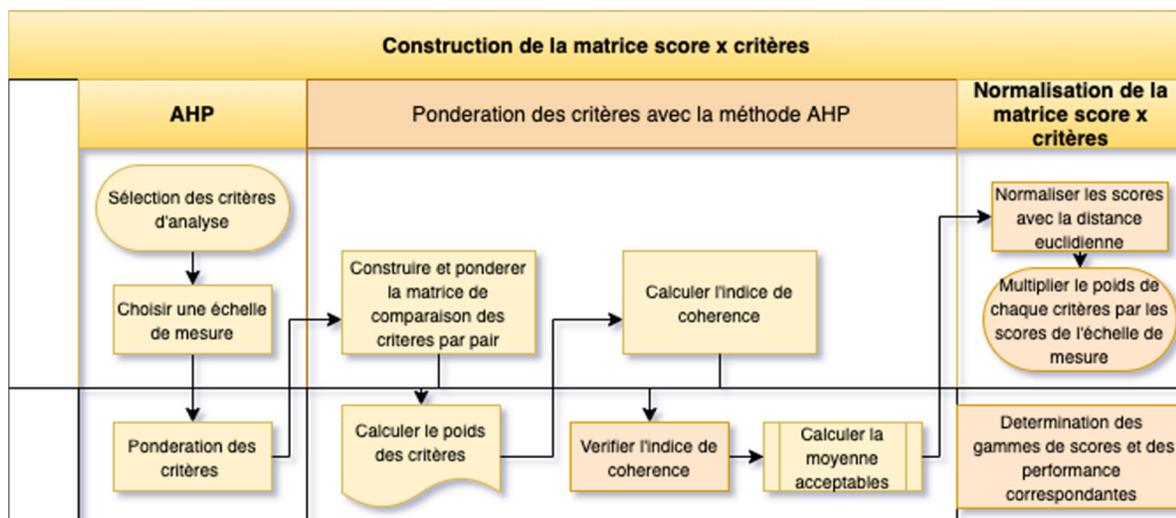
Tableau 5 : Echelle de comparaison

| Jugement verbal de comparaison | Poids de la comparaison | Réciproque |
|--------------------------------|-------------------------|------------|
| Importance égale               | 1                       | 1          |
| Faible importance              | 3                       | 0,33       |
| Forte importance               | 5                       | 0,2        |
| Très forte importance          | 7                       | 0,14       |
| Importance extrême             | 9                       | 0,11       |

Source : Saaty, (1970)

Ensuite, nous avons choisi cinq (5) entreprises dans notre échantillonnage. Pour réaliser la comparaison des critères de la matrice afin d'avoir le poids des items, nous nous sommes adressés aux personnes ressources qui ont répondu à notre guide d'entretien. Nous avons considéré ces personnes ressources comme les experts à même de comparer les pratiques R.O entre elles et leur donner une valeur. Enfin, après avoir recueilli le poids de comparaison des critères, nous avons alors procédé au calcul du poids de chaque critère.

Figure 1: Construction de la matrice scores x Critères (auteur)



### Outil de diagnostic du potentiel de résilience

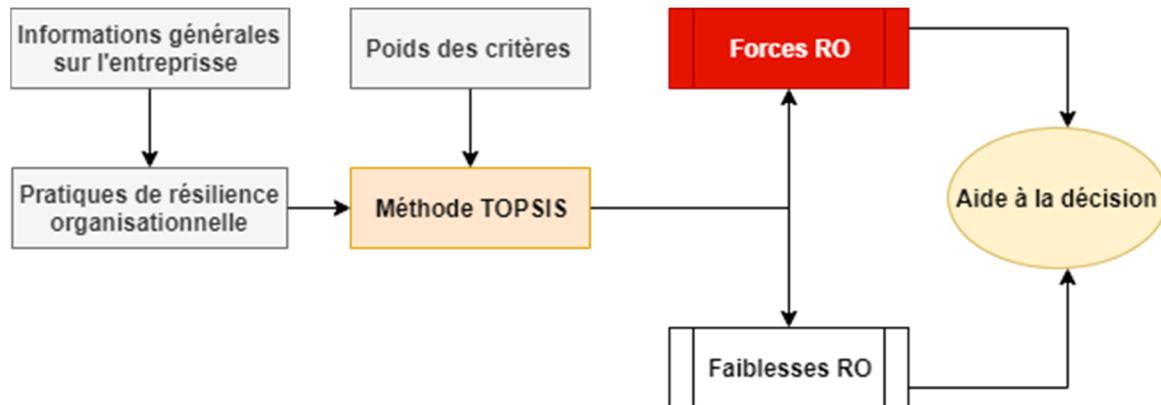
Pour la conception de l'outil de diagnostic du potentiel de résilience des entreprises, nous avons procédé par l'utilisation de la méthode comme nous l'avons mentionné un peu plus haut. Il s'agit de la méthode TOPSIS.

Nous avons élaboré une matrice d'évaluation composée de  $m$  alternatives et de  $n$  critères, l'intersection de chaque alternative et chaque critère donné par, nous avons une matrice qui se présente comme suite. Nous avons normalisé la matrice pour former la matrice en mettant en œuvre la formule de normalisation de la matrice.

Le diagnostic du potentiel des entreprises a été réalisé dans un premier temps avec l'ensemble des critères (pratiques R.O) à travers les dimensions de la R.O. A partir de cette analyse, nous avons identifié les forces et faiblesses de chacune des entreprises en matière de potentiel de résilience.

La figure 2, représente notre outil de diagnostic du potentiel de résilience. Nous décrivons les différentes étapes jusqu'au résultat final de l'analyse.

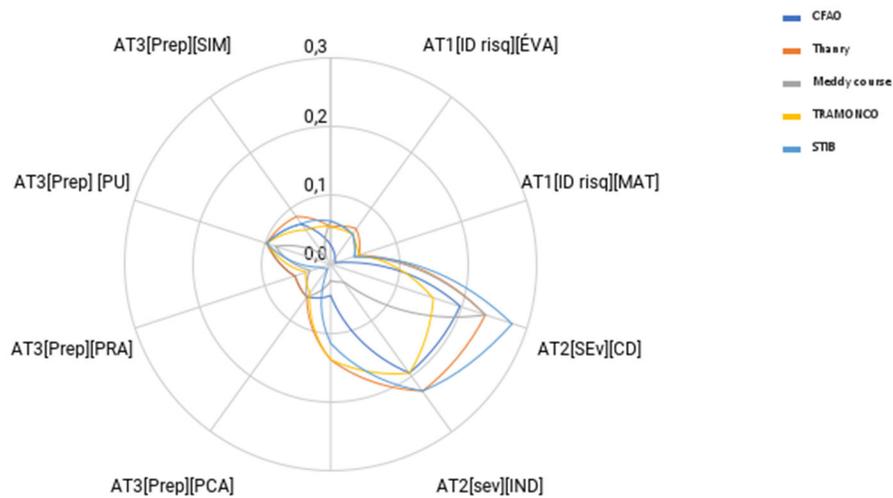
Figure 2: Outil de diagnostic du potentiel de résilience (auteurs)



#### ➤ Exemple d'évaluation avec la dimension anticipation

En matière d'anticipation, nous remarquons que l'ensemble des entreprises ont un faible potentiel de résilience.

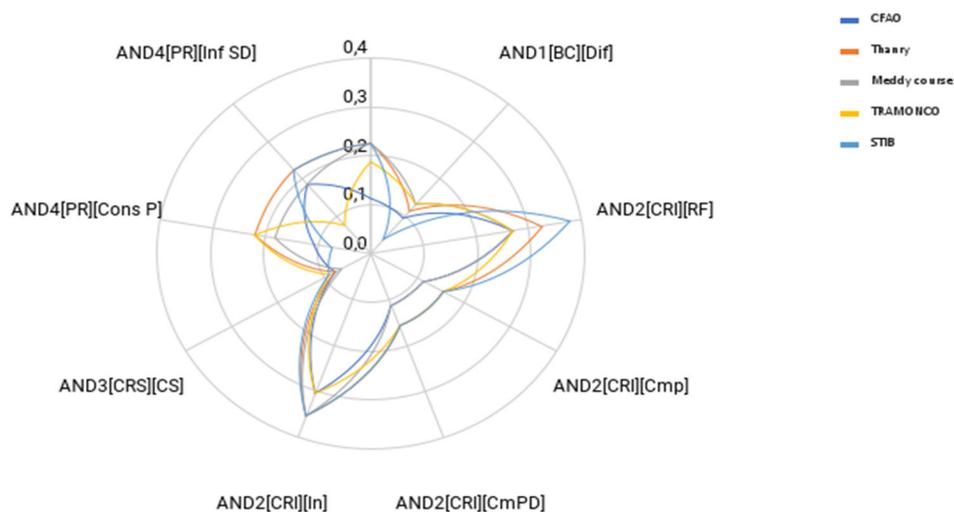
Figure 3 : Evaluation du potentiel de résilience avec la dimension anticipation (auteurs)



➤ Exemple d'évaluation avec la dimension antécédente

L'analyse de cette évaluation, nous montre que les valeurs de chaque pratique R.O plus elle est plus proche de 1, représente une force pour l'entreprise. Lorsque la valeur n'est pas proche de 1, cela représente une faiblesse pour l'entreprise.

Figure 4 : évaluation du potentiel de résilience avec la dimension antécédente (auteurs)



En matière d'anticipation, les entreprises doivent développer une culture du risque afin d'identifier les potentiels risques internes et externes susceptibles de mettre en péril la continuité des activités de l'entreprise. Ils doivent également organiser des débriefs de chaque situation de perturbation dans l'entreprise afin de disposer d'un retour d'expérience efficace. Il est important pour les entreprises de rendre formel l'ensemble des pratiques R.O et de les intégrer dans leur procédure de gestion.

Tableau 6: Résultat de diagnostic des entreprises

| Entreprises | Résultat du diagnostic du potentiel de résilience | Potentiel idéal | Statut                         | Observation d'amélioration générale   |
|-------------|---|-----------------|--------------------------------|---|
| E1          | 0.71  | 1               | Bon potentiel de résilience    | Développement de sa capacité d'anticipation   |
| E2          | 0.79  | 1               | Bon potentiel de résilience    | Développement de sa capacité d'anticipation   |
| E3          | 0.33  | 1               | Faible potentiel de résilience | L'entreprise doit développer sa capacité d'anticipation, de réaction, d'adaptation ainsi que son antécédent organisationnelle |
| E4          | 0.6   | 1               | Potentiel de résilience moyen  | Développement de sa capacité d'anticipation   |
| E5          | 0.32  | 1               | Faible Potentiel de résilience | L'entreprise doit développer sa capacité d'anticipation, de réaction, d'adaptation ainsi que son antécédent organisationnelle |

Source : Auteurs

## Conclusion

Le renforcement de la RO des entreprises est une nécessité de sécurité et de performance afin de garantir un niveau de fonctionnement acceptable en période de crise. Notre étude propose de concevoir un outil de diagnostic du potentiel de résilience des entreprises ivoiriennes afin de leur permettre de connaître leur force et faiblesse en matière de pratiques R.O. Pour ce faire, nous avons identifié les pratiques RO dans les entreprises ivoiriennes puis nous avons diagnostiqué à titre expérimental cinq (5) entreprises à travers les pratiques R.O à l'aide de l'outil conçu sur la base de la méthode TOPSIS.

L'objectif général de notre étude a été de contribuer à un renforcement de la RO des entreprises ivoiriennes à travers la conception d'un outil de diagnostic du potentiel de résilience.

L'approche data driven nous a permis dans un premier d'identifier les pratiques RO les plus significatives des entreprises ivoiriennes. Puis dans un second, de concevoir un dispositif d'évaluation avec l'identification des paramètres de comparaison de base par une approche AHP et Topsis.

Nous avons déterminé les critères d'évaluation et nous avons retenu cinq (5) sur la base de ces critères.

A l'issue de notre étude, plusieurs recommandations sont adressées aux décideurs des institutions publiques ainsi qu'aux entreprises pour le renforcement des capacités des entreprises en matière de RO.

Il s'agit de :

- développer une culture du risque afin d'identifier les potentiels risques internes et externes susceptibles de mettre en péril la continuité des activités de l'entreprise. Cette culture du risque doit être au commencement ;
- formaliser l'ensemble des pratiques RO et les intégrer dans leur procédure de gestion de l'entreprise ;
- former le personnel sur les procédures d'urgence et réaliser des simulations de gestion de situation de crise ;
- organiser et formaliser les débriefs de chaque situation de perturbation dans l'entreprise afin de disposer d'un retour d'expérience efficace
- réaliser un diagnostic du potentiel de résilience des entreprises ;
- mettre en place une démarche stratégique de mise en œuvre de la RO dans les PME ;
- encourager les salariés à proposer des idées et solutions nouvelles pour le développement de l'entreprise ;
- disposer de ressources financières internes pour prendre en charge la survenance d'une situation de crises attendue ou inattendue ;
- mettre en place d'un plan de continuité d'activité pour assurer le fonctionnement de l'entreprise en cas de d'éventuels perturbations
- faire un plaidoyer auprès des décideurs publics pour la normalisation des pratiques de résilience organisationnelle dans les entreprises ivoiriennes.

## **Bibliographie**

Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). *Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses*. International Journal of Production Research, 49(18), 5581-5599.

Chen, Ruijun, Yaping Xie, and Yingqi Liu. "Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study." Sustainability 13.5 (2021): 2517.

de Oliveira Teixeira, E., & Werther Jr, W. B. (2013). *Resilience: Continuous renewal of competitive advantages*. Business Horizons, 56(3), 333-342.

Duchek, S. (2020). *Organizational resilience: a capability-based conceptualization*. Business Research, 13(1), 215-246.

Duchek, S., Raetze, S., & Scheuch, I. (2020). *The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework*. Business Research, 13(2), 387-423.

Ensuite, SK et Loosemore, M. (2006). *Prévention, préparation et réponse au terrorisme dans les installations construites*. Installations.

Ferreira, K., Riesen, R., Oldfield, R., Stearley, J., Laros, J., Pedretti, K., & Brightwell, R. (2011). *rMPI: increasing fault resiliency in a message-passing environment*. Sandia National Laboratories, Albuquerque, NM, Tech. Rep. SAND2011-2488.

- Horne III, J. F. (1997, April). *The coming age of organizational resilience*. In Business forum (Vol. 22, No. 2/3, p. 24). California State University, Los Angeles, School of Business and Economics.
- Ionescu, S., Jourdan-Ionescu, C., Boutheyre, E., Nini, M. N., Rutembesa, E., Kaka, K., ... & Kimessoukié-Omolomo, É. (2017). *Socio-political context, risk factors and scores on Resilience scale*. Pour toute information et pour découvrir nos publications en libre accès, consultez notre site web, 152.
- Ishak, A. W., & Williams, E. A. (2018). *A dynamic model of organizational resilience: Adaptive and anchored approaches*. Corporate Communications: An International Journal.
- Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2003). *Elements of resilience after the world trade center disaster: reconstituting New York City's Emergency Operations Centre*. Disasters, 27(1), 37-53.
- Lee, J. H., Nam, S. K., Kim, A. R., Kim, B., Lee, M. Y., & Lee, S. M. (2013). *Resilience: a meta-analytic approach*. Journal of counseling & development, 91(3), 269-279.
- Madni, A. M., & Jackson, S. (2009). *Towards a conceptual framework for resilience engineering*. IEEE Systems Journal, 3(2), 181-191.
- Madni, A. M., & Jackson, S. (2009). *Towards a conceptual framework for resilience engineering*. IEEE Systems Journal, 3(2), 181-191.
- Mafabi, S., Munene, J. C., & Ahiauzu, A. (2015). *Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation*. International Journal of Organizational Analysis.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). *Facilitated process for improving organizational resilience*. Natural hazards review, 9(2), 81-90.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). *The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices*. Strategic Management Journal, 37(8), 1615-1631.
- Pires, A. (1997). *Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique*. La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques, 113-169.
- Rerup, C. (2001). *"Houston, we have a problem": Anticipation and improvisation as sources of organizational resilience*. Snider Entrepreneurial Center, Wharton School.
- Robert, B., Marty, M., Hémond, Y., & de Serres, A. (2015). *Analyses-diagnostics d'un potentiel de résilience d'une organisation*. Sécurité et stratégie, 18(1), 54-60.
- Somers, S. (2009). *Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning*. Journal of contingencies and crisis management, 17(1), 12-23.
- Stafford, J., & Bodson, P. (2006). *L'analyse multivariée avec SPSS*. Puq.
- Stephenson, A., Vargo, J., & Seville, E. (2010). *Measuring and comparing organisational resilience in Auckland*. Australian Journal of Emergency Management, The, 25(2), 27-32.
- Therrien, M. C. (2010). *Stratégies de résilience et infrastructures essentielles*. Telescope, 16(2), 154-171.
- Zagre, A. (2013). *Méthodologie de la recherche en sciences sociales*. Méthodologie de la recherche en sciences sociales, 1-128.