
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

**DÉMARCHE STRATÉGIQUE DE MISE EN ŒUVRE DE LA RÉSILIENCE
ORGANISATIONNELLE : QUELS DÉFIS POUR LES PME IVOIRIENNES ?**

BAGUINA-AMI HODIBA

Université Senghor

baguina-ami.hodiba.2019@alumni-usenghor.org

ULVICK HOUSSOU

Université Senghor

ulvick.houssou@usenghor.org

HENRI BAH

Université Alassane Ouattara

bahhenri@yahoo.fr

RÉSUMÉ – La Côte d’Ivoire a été le cadre de nombreux conflits et crises politiques majeures (Zina, 2017 ; Aka et *al*, 2020), mais également climatiques qui ont mis à rude épreuve son économie avec des conséquences qui ont souvent sapé la survie et le développement des entreprises et provoqué la destruction des emplois. Après avoir constaté la faible promotion du concept de la résilience organisationnelle dans les entreprises en Côte d’Ivoire, dans le cadre de cette étude, nous posons les bases d’une stratégie pour soutenir les Petites et Moyennes Entreprises (PME) à renforcer leur résilience et promouvoir leur compétitivité dans un monde de plus en plus concurrentiel. Pour ce faire, nous proposons d’identifier les défis en matière de résilience organisationnelle des entreprises. Nous avons utilisé une méthode mixte de recherche combinant une approche qualitative et quantitative. À travers une enquête d’étude de cas multiples auprès de 12 PME, les entreprises se sont exprimées sur leur pratiques de résilience spécifiques à leur contexte et les défis rencontrés face à la Covid 19 et auxquelles elles ont échoué à répondre. Les résultats nous enseignent que le défi majeur des PME ivoiriennes est leur très faible capacité d’innovation or cette capacité est essentielle pour une entreprise qui se veut résiliente à tout épreuve car elle lui permet de tirer parti de la crise pour survivre, mais aussi prospérer en temps de crise. Elle nous a permis de proposer un modèle stratégique pour mieux renforcer la résilience des PME ivoiriennes et qui peut inspirer des actions pour les autorités gouvernementales.

Mots clés : résilience organisationnelle, crise, renforcement de capacités, PME, 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

La Côte d'Ivoire a connu une succession de crises socio-politiques depuis 1999. On peut citer entre autres le coup d'État de décembre 1999, la crise socio-politique qui s'est transformée en une rébellion armée et a duré 4 ans suite aux élections qui ont porté Laurent Gbagbo au pouvoir (Zina, 2017 ; Aka et al, 2020). Récemment, comme tous les autres pays, elle fait face à la crise pandémique de la COVID 19. Or ces crises ne sont pas sans conséquences sur les entreprises. En effet, beaucoup voient leurs efforts de croissance brisé et peinent à se rétablir tandis que d'autres vont jusqu'à la fermeture. Ainsi, l'avènement de ces crises met à mal l'économie, freine le développement de l'état et sapent les efforts entrepris pour la compétitivité et la croissance des entreprises¹.

En dépit du contexte crisogène auquel le pays a été confrontée, une évidence semble s'imposer : nombreuses sont les entreprises ivoiriennes qui continuent de fonctionner sur le territoire d'après une étude sur la capacité de résilience des entreprises ivoiriennes à l'aune de la crise électorale de 2010-2011². En effet, l'auteur a suivi l'activité de l'ensemble des entreprises formelles ivoiriennes (locales et étrangères) sur une période longue, à compter de deux ans avant la crise et jusqu'à trois ans après et est arrivé entre autres conclusions que malgré la baisse de leur productivité, les entreprises ivoiriennes parviennent à rebondir suite aux chocs. Ces travaux semblent montrer que les entreprises ivoiriennes sont résilientes.

Cette étude part du principe qu'il existe des indices que les entreprises ivoiriennes possèdent des pratiques de résilience organisationnelle qu'il y a lieu de documenter car en effet elles semblent être peu fournies dans la littérature. Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes particulièrement intéressés à identifier les défis liés aux pratiques de résilience organisationnelle actuelle des entreprises notamment les PME en Côte d'Ivoire.

Principalement, ce travail cherche à contribuer à renforcer la résilience organisationnelle des PME ivoiriennes. De manière spécifique, il vise à i) identifier les défis des PME ivoiriennes en matière de résilience organisationnelle et auquel cas, ii) proposer 'un modèle stratégique de renforcement des capacités de résilience'' adapté au contexte des PME ivoiriennes.

Notre intérêt spécifique pour les PME s'explique d'une part par, le faible intérêt porté aux petites et moyennes entreprises en matière de recherche sur la résilience organisationnelle (Battisti et Deakins, 2017), et d'autre part du fait que les entreprises ivoiriennes sont majoritairement des PME

¹ 14 CGECI Academy 2021: la résilience des entreprises face aux conséquences de la Covid-19, consulté le 30 juillet 2021

² [La résilience des entreprises ivoiriennes face aux conflits, une leçon pour les économies africaines \(theconversation.com\)](https://theconversation.com), consulté le le 30 juillet 2021

et représentent 93% de l'effectif global des entreprises contre 7% pour les Grandes Entreprises (GE)³.

La littérature sur la résilience organisationnelle pour aboutir à un cadre théorique est présentée dans la première partie. La deuxième partie aborde les aspects méthodologiques de l'étude, enfin, la troisième partie est consacrée aux résultats et recommandations.

1. La résilience organisationnelle : écrits théoriques et cadre conceptuels

Il existe plusieurs courants de pensées qui coexistent sur la définition de la résilience organisationnelle et parmi elles certaines s'opposent. En effet, d'une part, c'est une notion utilisée dans plusieurs disciplines. Elle est employée par exemple par les psychologues, les anthropologues, les économistes, les politiciens, les écologistes. D'autre part, elle a été étudiée dans des contextes on peut plus différents et variés (individus, familles, organisations, cultures..). Tout cela conduit parfois à certaines confusions et controverses sur sa définition (McCubbin, 2001 ; Southwick, Bonanno, Masten, Panter-Brick et Yehuda, 2014).

Généralement, on considère 3 catégories de conceptualisation de la résilience organisationnelle (Masten, 1990 ; Duchek, 2020) : la résilience en tant que capacité, la résilience en tant que processus, la résilience en tant que résultat.

1.1 La résilience en tant que capacité

La résilience est considérée comme un ensemble de capacités nécessaires pour permettre à une organisation de faire face à tout type d'événements inattendus (Kendra et Wachtendorf, 2003 ; Lengnick-Hall et Beck, 2005 ; Linnenlueke et *al.*, 2012).

Dans cette perspective, dans la littérature on distingue généralement 4 grandes conceptions sur les capacités de résilience d'une organisation (Djament-Tran et *al.*, 2011) :

➤ *Capacité d'absorption : Résistance et/ou retour à un état initial*

Certains chercheurs (Horne 1997 ; Horne et Orr, 1998 ; Robert, 2010 cités dans Duchek, 2020, p. 219 ; Hollnagel, 2006), comprend la résilience organisationnelle comme la capacité d'une organisation à résister aux situations défavorables et/ou à se rétablir après une perturbation et retourner à un état normal. Résister à un événement perturbateur, se traduit par le maintien du fonctionnement de l'organisation en période de crise ou du moins le maintien des services essentiels à son bon fonctionnement (Ruelles, 2012,) puis un retour à l'état initial après avoir surmonter la crise (Bhamra et al., 2011; Boreki et al., 2015 cités dans Altintas G., 2020). Par ailleurs, la capacité à rétablir le fonctionnement de l'organisation suppose de reprendre le cours normal des activités rapidement après une certaine durée d'interruption à la suite de l'événement perturbateur et/ou après le fonctionnement de l'entreprise en mode dégradé (Huberson et Vrai, 2015). En résumé, pour ces auteurs, la résilience désigne l'aptitude d'une organisation à absorber les conséquences d'une crise et à retrouver son état d'équilibre antérieur après l' avoir surmonté

³ [etudesurlacompetitivitedesentreprisesivoiriennes.pdf \(uclga.org\)](https://www.uclga.org/etudesurlacompetitivitedesentreprisesivoiriennes.pdf)

(Bhamra et al., 2011 ; Borekci et al., 2015). Elle permet d'encaisser le choc ou l'événement inattendu sans disparaître.⁴

➤ *Capacité de renouvellement de l'organisation*

D'autres considèrent que la résilience organisationnelle va au-delà de l'aptitude à simplement restaurer le fonctionnement initial de l'organisation (Bégin et Chabaud, 2010 ; Chaabouni, 2014 ; Duchek, 2020 ; Altintas, 2020). Dans ce sens, Lengnick-Hall et al., (2010) la définit comme la capacité d'une entreprise à absorber efficacement la crise, développer des réponses spécifiques à la situation et finalement s'engager dans des activités de transformations afin de tirer parti des surprises perturbatrices qui menacent la survie de l'organisation (p.244). En d'autres termes, pour ce deuxième groupe d'auteur, la résilience organisationnelle ce n'est pas que de survivre à la situation, c'est aussi exploiter des opportunités dans la crise pour prospérer. Selon..., cette façon de gérer une crise, a l'avantage de permettre à l'organisation de profiter des occasions provoquées par celle-ci pour se reconstruire en se tournant vers l'avenir, plutôt que de tenter de réparer le passé. On note que cette résilience conduit l'organisation à trouver un nouvel équilibre en rupture avec sa situation antérieure après la crise (Koninckx et Teneau, 2010). Le tableau 1 (cf. en annexe) permet d'illustrer avec des exemples comment les entreprises se renouvellent en temps de crise.

➤ *Capacité d'appropriation*

C'est la capacité à tirer des enseignements des différentes réactions aux chocs, à mettre en lumière ses forces et faiblesses pour mieux anticiper et réagir aux crises futures (Bégin et Chabaud, 2010). Cette capacité d'apprentissage permet d'augmenter "la résilience de l'organisation en prévenant les crises, en réduisant leur impact ou en les gérant plus efficacement" (Meyer, 1982 ; Roux-Dufort, 2004 ; Ursacki-Bryant et al., 2008 dans Tahirou, 2019). Or selon Altintas et Royer (2009), procéder à la gestion des connaissances et tirer des leçons en renouvelant les pratiques existantes (Béguin et Chabaud 2010) est un luxe que les dirigeants s'offrent rarement

➤ *Anticipation des menaces*

D'autres chercheurs vont plus loin et incluent la notion d'anticipation dans la description de la résilience organisationnelle (Madni, 2007 ; Zhenzhong et al., 2018 ; Duchek, 2020, p.118). À cet égard, Madni (2007) la définit comme la capacité à anticiper une perturbation, à y résister en s'adaptant et à se rétablir en retrouvant le plus possible son état d'avant perturbation. Dans les faits, elle implique que l'organisation observe son environnement interne et externe, anticipe les risques potentiels qui peuvent la menacer et se prépare à l'éventualité de leur survenance (Duchek, 2020, p. 225).

Mais, il est impossible pour une organisation de prévoir toutes les crises car elles ne sont pas toutes prévisibles (Bouzon, 1999). Néanmoins l'anticipation reste un enjeu crucial. Elle permet de mettre en place l'ensemble des dispositifs organisationnels de gestion de crise (scénarios, mobilisation, procédures, méthodes de travail, désignation et entraînement des porte-parole (media training), veille et analyse régulière (revue de presse, suivi de la réputation...); dispositif d'alerte). Cette activité aide l'entreprise à "anticiper les crises auxquelles elles pourraient être confrontés ; prendre des mesures pour éviter d'éventuels incidents, lorsque c'est possible ; se préparer aux événements qui sont difficiles, voire impossible à prévoir ; et, le plus important, y répondre de manière à

⁴ [La résilience organisationnelle, un concept clé pour sortir de la crise - PYX4](#), consulté le 22 février 2022

minimiser l'impact sur les opérations de l'entreprise et sur sa réputation''⁵. Cette aptitude permet à l'entreprise d'absorber facilement une crise quand elle survient. À cet égard, Somers (2009, p.13), fait remarquer, que l'organisation qui possède une capacité d'anticipation développe son potentiel de résilience qui peut être défini comme suit : 'une résilience qui n'est pas actuellement évidente ou réalisée''

1.2 La résilience en tant que processus

En s'interrogeant sur le processus par lequel les organisations parviennent à acquérir la capacité de résilience, certains auteurs sont venus à considérer la résilience comme un processus (Michallet, 2009). Chaque phase du processus fait appel à un ensemble de capacités que doit posséder l'entreprise. Ces capacités sont ordonnancées entre elles pour illustrer les étapes à travers lesquelles une organisation peut développer sa capacité de résilience à faire face à l'imprévu.

Les approches processuelles de la résilience organisationnelle sont basées sur différentes définitions du concept, de ce fait, les noms et le nombre des étapes d'un processus peuvent varier d'un modèle à l'autre (Duchek, 2020).

Tableau 2 : Modèles processuels de la résilience organisationnelle

Étapes du processus de résilience	Auteurs
Planification Capacité adaptative	Stephenson et al. (2010)
Prise de conscience de la situation Gestion des vulnérabilités Développement de la capacité d'adaptation	Mc Manus et al.(2008)
Prévention/ Préparation Gestion de crise Apprentissage post-crise	Altintas et Royer (2009)
Absorption Renouvellement Appropriation	Bégin et Chabaud, 2010
Détection et activation La réponse Apprentissage de l'organisation	Burnard et Bhamra (2011)
Éviter les perturbations Résister aux perturbations S'adapter Se relever	Madni et Jackson (2009)
Adaptation anticipatoire Exposition Récupération et restauration Détermination après l'impact de l'état Adaptation future	Linnenluecke et al. (2012)

⁵ [Gestion de crise : anticiper, préparer, réagir, redémarrer \(axaxl.com\)](https://www.axaxl.com), consulté le 02 février 2022.

1.3 La résilience en tant que résultat

Il s'agit des études qui traitent la résilience comme un état ou une sorte de résultat ou de conséquences positives qui découlent des stratégies mis en œuvre pour répondre à une crise (Michallet, 2009). C'est ce qui qualifie qu'une organisation a su surmonter un choc et continuer son fonctionnement. (Duchek, 2020).

Dans les faits, après une crise, on peut distinguer trois états : la disparition définitive, le maintien du système et la bifurcation qui correspond à un changement radical, structurel, du système (Djament-Tran et *al.*, 2011). De ce constat, on peut distinguer deux niveaux de résilience pour une organisation : la résilience passive considérée comme faible par certains auteurs (Madni 2007 ; Pinel, 2009) qui consiste pour l'entreprise à maintenir ses activités pendant la crise et/ou rétablir rapidement son fonctionnement après celle-ci. La résilience active, considérée comme plus dure ou plus forte, qui consiste à être innovant, à repérer des opportunités, et à développer de nouvelles activités pour prospérer en temps de crise (Robb, (2000), Christopher et Peck (2004) ; Lengnick-hall et Beck (2005) dans Lengnick-Hall et al 2011). Au regard de ce qui précède, on peut considérer que les 3 concepts de la résilience organisationnelle se complètent entre elles : la résilience est un processus qui conduit une organisation à un état (résultat) donné qui permet d'acter qu'une entreprise est résiliente. Chaque phase du processus traduit une capacité qui permet à l'entreprise de faire face aux chocs. Ainsi dans le cadre de cette étude la résilience organisationnelle est entendue comme la capacité d'une organisation à la définit comme la capacité d'une organisation à anticiper, se préparer, répondre et s'adapter aux changements et aux perturbations soudaines afin de survivre et de prospérer”⁶

1.4 Vers le choix d'un modèle d'évaluation des capacités de résilience d'une organisation

Notre cadre théorique d'évaluation des capacités de résilience organisationnelle est une association du modèle de résilience de Duchek (2020) (cf. figure 1) et de Begin et Chabaud (2010) (cf. figure 2).

Comme mentionné précédemment, la résilience a été étudiée dans des contextes variés, raison pour laquelle on note peu de consensus sur sa définition. Cependant, contrairement aux études, qui ont circonscrit leur recherche à un contexte spécifique, nous estimons que le cadre conceptuel de Duchek (2020) prend en compte et fournit un aperçu plus global du concept. Son construit, combine les résultats de diverses études et approches de la résilience dans la littérature à savoir “l'approche processuelle”, et “l'approche de la résilience vue comme un ensemble de capacités organisationnelle”. Son modèle fournit un aperçu précieux des capacités de résilience d'une entreprise et permet d'évaluer uniquement le potentiel de résilience d'une entreprise. Aussi, Begin et Chabaud (2010) ont développé un modèle théorique qui combine “l'approche processuelle”, “l'approche de la résilience vue comme un ensemble de capacités organisationnelle” et l'approche de la “résilience vue comme un résultat”. Cependant, la limite de son modèle est qu'il ne met pas l'accent sur les capacités d'anticipation d'une organisation. C'est pourquoi, pour les fins de cette étude, notre modèle théorique met ensemble le modèle de résilience de Duchek (2020) et de Begin et Chabaud (2010). Ce cadre servira de base pour développer l'outil d'enquête de notre étude.

⁶ Norme britannique BS 65000

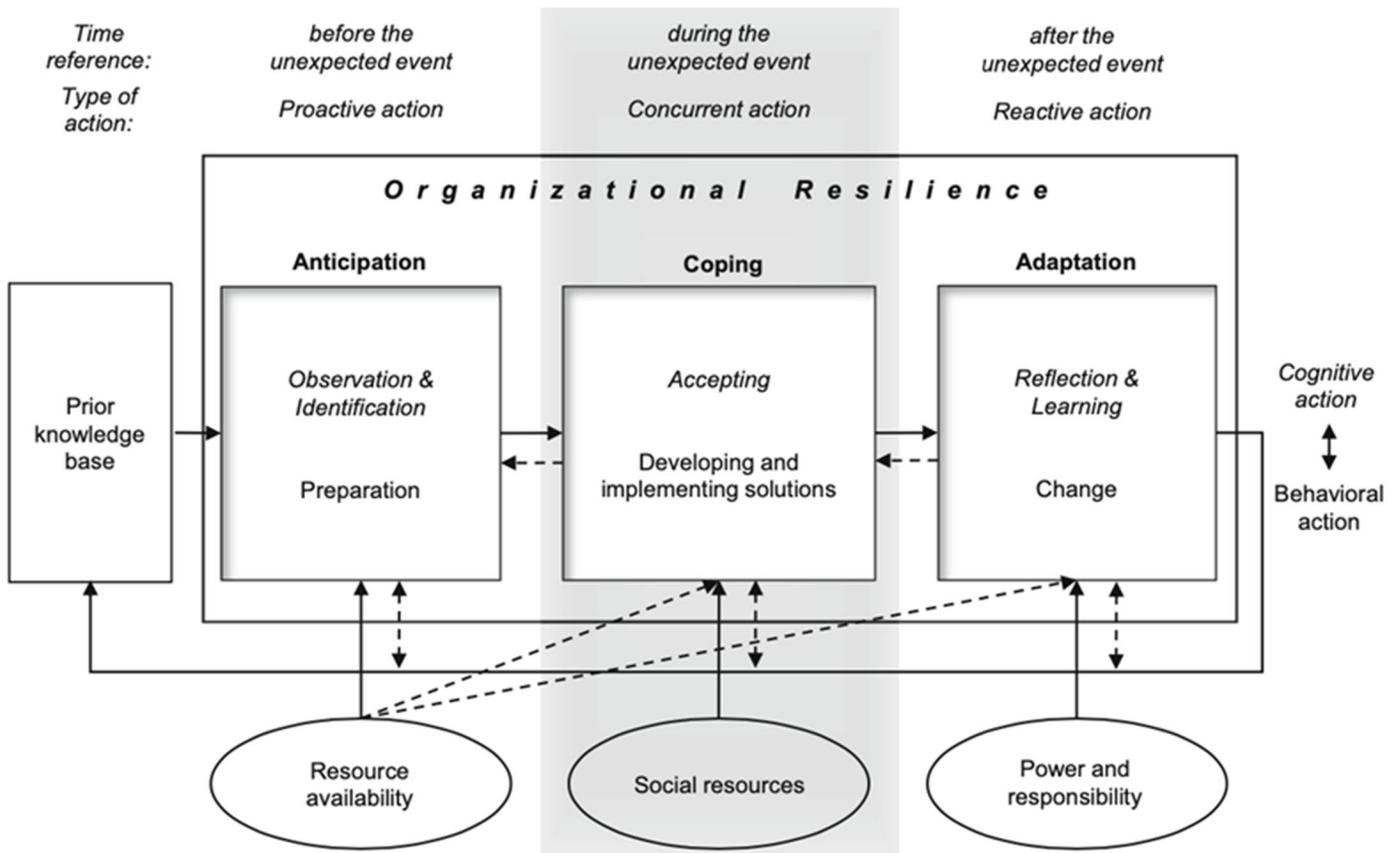
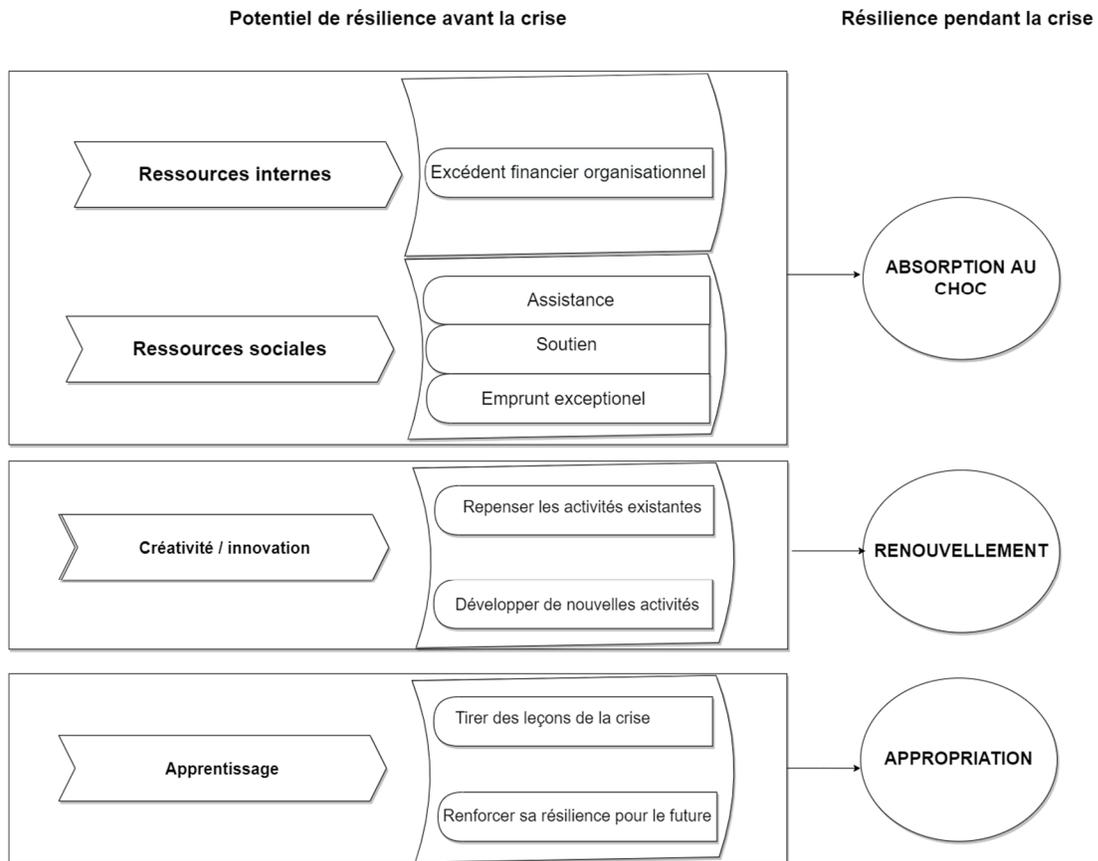


Figure 1 : Modèle conceptuel de la résilience organisationnelle de Duchek (2020)

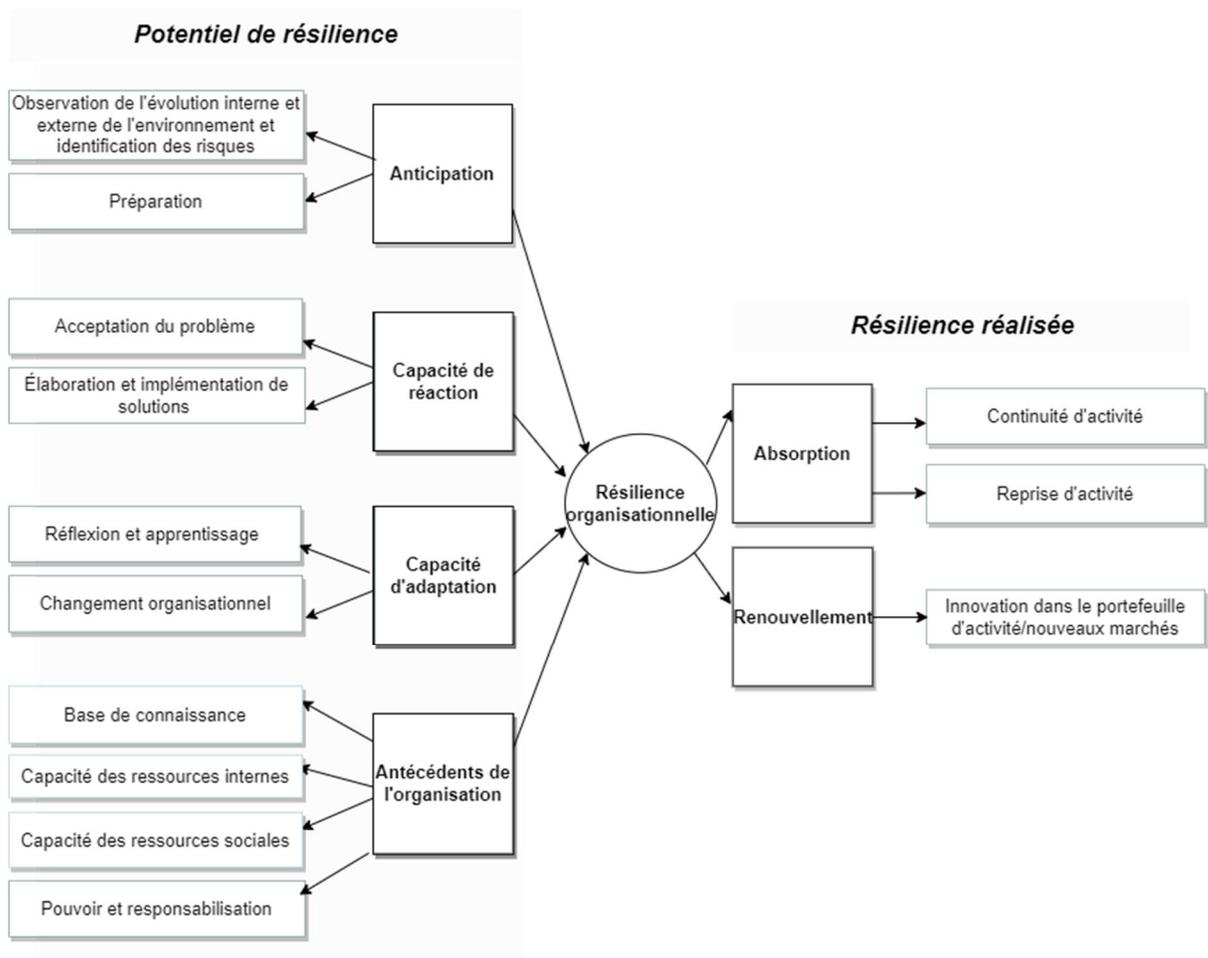
Source : Duchek, 2020

Figure 2 : Modèle conceptuel de la résilience organisationnelle de Begin et Chabaud (2010)



Source : Auteur

Figure 3 : Cadre conceptuel adapté de ‘Duchek’ (2020) et de ‘Begin et Chabaud’ (2010)



Source : Auteur

2. Cadre méthodologique de l'étude

2.1 Approche méthodologique

L'étude adopte une approche de recherche de type mixte : approche qualitative et quantitative. Ce choix est motivé par le souci d'approfondir la compréhension des résultats des données qualitatives avec les données quantitatives dans une perspective de complémentarité.

2.2 Population cible et échantillon

Notre recherche est une étude de cas portant sur 12 Petites et Moyennes Entreprises (PME) ivoiriennes. L'échantillonnage exige de choisir des cas d'études qui paraissent particulièrement adaptés à la recherche. Dans le cas d'espèces, les entreprises ont connu au moins la crise de la COVID 19 et sont toutes situées dans la ville d'Abidjan car c'est la ville la plus touchée par la pandémie, notamment à travers les mesures de confinement.

Les données ont été collectées auprès des chefs d'entreprises ou de personnes ressources pouvant nous renseigner au même titre que ces derniers.

Tableau 3 : profil des PME enquêtés

Secteur	Activité de l'entreprise
Tertiaire	Société de messagerie express avec mise en place de coursiers à entreprise
	Secteur de la santé spécialisé dans les examens médicaux et analyse biologiques)
	Transport de Personnels privés d'entreprises et de marchandises
	Importation du riz et distribution de riz
	Transport, BTP, commerce général
	Transport de personne et de marchandise par train par voie ferroviaire
	Solution informatique
	Distribution et commerce de vin
	Fabrication de tube, PVC et plastiques
	Imprimerie
	Export/import du riz
Secondaire	Production de l'huile et savon

2.3 Cadre opérationnel de recherche

En utilisant la combinaison du cadre conceptuel de la résilience organisationnelle proposé par Duchek (2020) et celui proposé par Bégin et Chabaud (2010), nous avons développé un guide

d'entretien avec des questions ouvertes et des questions fermées sur les capacités et les pratiques de résilience organisationnelle.

Les questions fermées sont formulées sous la forme de propositions ou déclarations affirmatives que l'on nomme "items" (Roussel, 2005). À chaque "item" est associé une échelle de type Likert à 7 modalités de réponses allant de "totalement en désaccord" à "totalement d'accord". Le nombre de choix d'option de cette échelle permet au répondant de se concentrer davantage sur la question en donnant un degré de nuance de réponse qui rend encore plus précise l'analyse.

2. 4 Traitement des données

Afin de répondre à la première question spécifique de recherche (Q1 : quels sont les défis des PME ivoiriennes en matière de résilience organisationnelle ?), nous avons réalisé d'une part une Analyse en Composantes Principales (ACP) des données quantitatives à l'aide du logiciel RStudio. Quant aux données qualitatives, elles ont l'objet d'une analyse thématique de contenu sans logiciel. Les résultats qualitatifs et quantitatifs ont été ensuite croisés conformément à la méthodologie retenue. Pour la deuxième question spécifique de l'étude (Q2 : par quelle démarche stratégique promouvoir la résilience organisationnelle au sein des PME ivoiriennes ?), des recommandations ont été faites à partir de l'interprétation des résultats issus de la première question de recherche.

3. Résultats et recommandations

3.1 Résultats

Les défis auxquels sont confrontées les PME ivoiriennes se situent essentiellement à 2 niveaux : l'anticipation et le renouvellement.

L'anticipation consiste à surveiller les évolutions dans l'entreprise ou dans son environnement externe, à mettre en place des mesures soit pour éviter les potentiels risques pouvant affecter l'entreprise, ou les gérer efficacement s'ils surviennent pour éviter l'escalade (Combalbert, 2018). Concernant cette capacité, les résultats montrent que les PME semblent avoir acquis l'expérience du savoir-faire pour réagir et gérer les risques internes auxquelles elles sont souvent exposées. En revanche, elles sont très mal préparées notamment en matière de stratégie de continuité d'activité pour faire face aux conséquences de crises pouvant provenir de leur environnement externe. À cet effet, elles attendent d'être surprises par la menace pour prendre des mesures.

Le renouvellement désigne la capacité par laquelle l'entreprise cherche à développer de nouvelles activités et/ou à repenser les activités existantes ou encore à expérimenter de nouvelles façons de faire" (Bégin et Chabaud, 2010). Les PME ivoiriennes ont une très faible capacité de renouvellement ou d'innovation. Le meilleur moyen pour une entreprise de se démarquer pendant une crise est d'innover pour maintenir, voire créer un avantage concurrentiel. Ainsi la crise peut représenter une nouvelle opportunité pour faire émerger de nouvelles idées et favoriser l'innovation. C'est une capacité qui peut représenter parfois le seul moyen pour une organisation de survivre à une crise. Ce fût le challenge de certaines entreprises dans les pays où, certains secteurs d'activité ont connu une longue période de fermeture suite aux mesures barrières de la crise sanitaire de COVID 19. Pour continuer à survivre, elles n'avaient pas d'autres choix que de se réinventer. Toutefois, l'innovation n'est pas le fruit d'un hasard, c'est un processus créatif qui aboutit à la genèse de nouvelles idées et de nouveaux concepts (Legardeur, 2012, p. 9), c'est

pourquoi il convient d’accompagner les PME ivoiriennes à développer “la capacité à innover” pour survivre face aux situations de crises.

Les résultats de l’analyse des données sont résumés dans le tableau 4 :

Tableau 4 : Résultats des données qualitatives

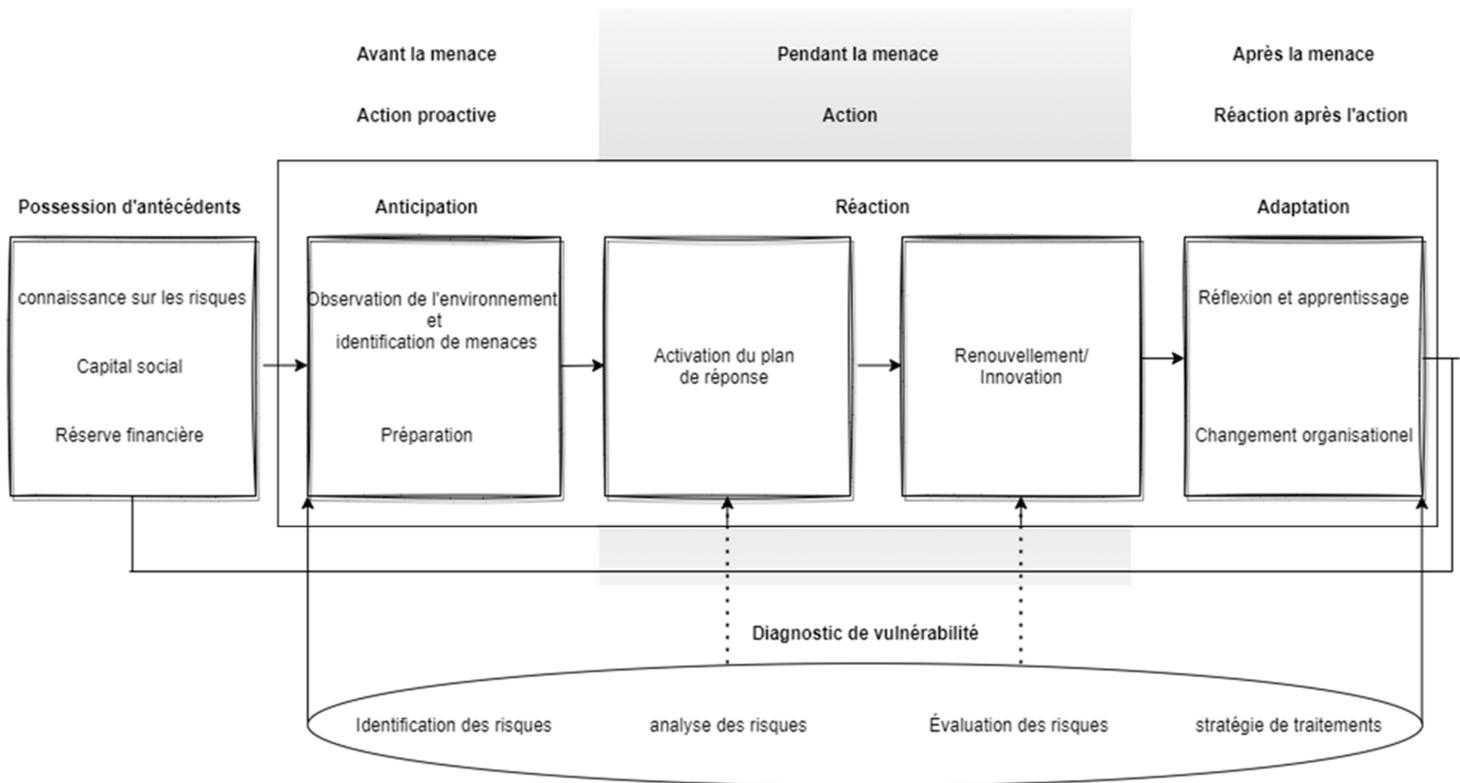
Capacités de résilience	Défis (Pratiques de résilience non mis en œuvre par les PME ivoiriennes : données quantitatives)	Défis (Données qualitatives)
Anticipation	Réalisation de matrice de risque Élaboration de plans de Continuité d'Activité (PCA) Élaboration de plans de reprise d'activité Élaboration de plans d'urgence Réalisation d'exercices de simulation de gestion de crise	Existence de mesures de gestions de risques et de continuité d'activité non formalisées mais acquis à travers l'expérience
Réaction	Pas de défis significatifs	
Adaptation	Pas de défis significatifs	
Antécédents	Pas de défis significatifs	
Absorption	Pas de défis significatifs	

On retient de cette partie, que globalement les PME ivoiriennes sont résilientes. Comme le montre les résultats, elles sont parvenues à absorber la crise de la COVID 19, en s’appuyant notamment sur les antécédents dont elles disposent à savoir l’engagement et l’implication du personnel, la disponibilité des ressources financières, et les bonnes relations avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, banque...). Cette forme de résilience qui a permis aux PME de résister à la crise et continuer de fonctionner est considérée comme une résilience de niveau faible. Elles doivent encore apprendre à considérer chaque crise non pas comme une épreuve à laquelle survivre, mais comme une opportunité à saisir pour se pousser plus loin, booster leur croissance et renforcer leur compétitivité.

3.3 Stratégie de renforcement des capacités de résilience pour les PME ivoiriennes

À partir des résultats de cette étude, nous proposons un modèle de renforcement des capacités adapté aux PME ivoiriennes pour renforcer leur résilience. Afin de construire ce modèle nous prenons comme référence le cadre conceptuel de Duchek (2020). Ces capacités représentent les orientations autour desquelles les entreprises peuvent déployer leurs efforts pour développer leur résilience organisationnelle (cf. tableau 7 en annexe) et prennent en compte les défis qui ont été mis en lumière dans le cadre de cette recherche.

Figure 4 : Modèle stratégique de renforcement des capacités de résilience organisationnelle pour les PME ivoiriennes



Cet outil constitue un cadre de référence et présente les orientations stratégiques autour desquelles les entreprises peuvent déployer leurs efforts pour mettre en place une stratégie de renforcement de capacité du personnel pour mieux faire face aux crises. Elle tourne autour de 5 dimensions : diagnostic de vulnérabilité, antécédents organisationnels, anticipation, réaction, et adaptation.

Diagnostic de vulnérabilité

Notre revue de littérature a permis de faire ressortir un élément important pouvant constituer un fondement dans la mise en place d'une stratégie de résilience pour une entreprise. Il s'agit du 'diagnostic de vulnérabilité' de l'entreprise, que nous justifions par le constat de Xavier et Méjean (2020) selon lequel 'l'identification d'une stratégie de résilience doit être structurée autour d'un diagnostic de la vulnérabilité'. Sa réalisation conduit à déterminer les conséquences des risques sur les activités et fonctions de l'entreprise et identifier les risques prioritaires qu'il convient de gérer. Sans cela, il est difficile pour l'organisation de déterminer la stratégie et les mesures de réponses adéquates pour les éviter les risques ou les gérer s'il se concrétise. Pour une définition simple nous retenons que le diagnostic de vulnérabilité permet de : 'déterminer les conséquences prévisibles d'un risque majeur sur l'activité de l'entreprise et de préconiser des mesures de protection ou de réduction de la vulnérabilité de l'organisation'.

Antécédents organisationnels

Elles impliquent que l'entreprise possède trois ressources principales : une base de connaissance sur les crises, le capital social et les réserves financières.

Une base de connaissance sur les crises fait référence à l'ensemble des connaissances que possède l'entreprise sur les crises liées à son secteur d'activité et aux menaces dans son environnement externe. Il peut s'agir de crises passées qu'elle a connues, le retour sur les expériences des crises, les notamment les actions réussies, les échecs... Ces connaissances lui permettent d'avoir de multiples idées de réactions face à l'apparition d'une crise et de décider des solutions les plus adéquates à déployer. éventuelle. Cette connaissance est mise à jour continuellement lorsqu'un nouvel événement se produit et est alimentée grâce à l'apprentissage organisationnel (Duchek, 2020).

Le capital social est l'ensemble des ressources que l'entreprise peut mobiliser à travers le développement des collaborations avec ses relations sociales à l'interne (personnel) comme à l'externe(clients, fournisseurs, banques..). (Khomsi, 2018).

Les réserves financières sont l'accumulation de bénéfices mis en réserves qu'une entreprise peut mobiliser pour faire face aux conséquences d'une crise (Paucher et *al.*, 2020)

Capacité d'anticipation

Elle consiste à surveiller les évolutions dans l'entreprise ou dans son environnement externe, et à mettre en place des mesures soit pour éviter les potentiels risques pouvant l'affecter ou les gérer efficacement s'ils surviennent. (Combalbert, 2018)

Capacité de réaction

C'est la capacité à faire face aux événements imprévus quand elles se manifestent (Wildavsky 1991, p. 77). Une meilleure réactivité face aux crises est favorisée par les antécédents de l'organisation. Par exemple, les réserves financières peuvent permettre à l'entreprise de se maintenir lorsqu'elle ne peut plus fonctionner pendant un certain temps à cause d'une perturbation. Aussi le capital social permet d'impliquer activement et de mobiliser l'intelligence collective du personnel en cas de crise pour trouver des solutions innovantes comme par exemple développer de nouvelles activités ou expérimenter de nouvelles façons de faire pour aider l'entreprise et à survivre à la crise. De ce fait, en termes de résultats on peut distinguer deux (2) niveaux de résilience. On dira par exemple qu'une entreprise a fait preuve de résilience douce lorsqu'elle réussit à se maintenir et à rétablir son fonctionnement initial malgré la crise et les perturbations auxquelles elle a été confrontée (Madni 2007 ; Pinel,2009). En revanche, on estime qu'une entreprise a fait preuve de résilience dure lorsque celle-ci a été innovante et s'est auto renouvelée comme par exemple en développant de nouvelles activités grâce à la crise (Robb, 2000 ; Christopher et Peck, 2004 ; Lengnick-hall et Beck, 2005 ; Lengnick-Hall et al 2011).

Capacité d'adaptation

C'est la capacité des organisations à tirer des leçons des chocs auxquels elles ont dû faire face, afin d'en sortir grandie, d'apprendre par elle-même en tirant parti des échecs. Elle implique 2 (deux) capacités spécifiques : la réflexion et l'apprentissage à partir de l'expérience (Carley 1991, Carley et Harald 1997).

La réflexion, c'est l'analyse d'un événement dans le but de comprendre les causes et les mécanismes ayant conduit à une réussite ou à un échec afin d'en tirer des enseignements pour l'avenir (Duchek,2020).

Le changement organisationnel suggère un réajustement culturel (Turner, 1976) qui se traduit par le développement de nouvelles normes, valeurs et pratiques. Elle ne peut être impulsée que par des personnes de haut niveau hiérarchique (Visser, 2007).

Partant de ce modèle, la stratégie que nous proposons pour renforcer la résilience des PME ivoiriennes repose sur 3 axes : axe 1/ évaluer les capacités existantes et identifier les besoins de renforcement de capacités en matière de résilience ; axe 2/ Mettre en place une politique avec des objectifs à court et à long terme relatif à la gestion des risques/crises dans l'entreprise et un plan d'action opérationnel ; axe 3/mettre en place un cadre de suivi et d'évaluation de la stratégie de développement des capacités de résilience.

Conclusion

Dans un environnement qui ne cesse de changer, des événements de plus en plus fréquents surviennent et sont susceptibles de bouleverser la manière dont les entreprises exercent leur activité, et menacent de façon drastique leur existence. De là, il devient impératif pour elles de chercher à être résiliente aux perturbations. Les entreprises ivoiriennes, en lien avec le passé crisogène de la Côte d'Ivoire sont soupçonnées de pratiques de résilience. Toutefois, nous avons constaté que ces organisations, surtout les PME qui sont les plus touchées par les crises, connaissent mal le concept et demeurent peu informées. Il y a une absence de mécanisme d'accompagnement qui leur fournit une ligne directrice, des exigences, une procédure à mettre en œuvre pour les aider à réduire leur niveau d'incertitude face à une situation de crise et leur assurer d'y faire face efficacement. C'est dans cette optique, que notre étude a pour finalité de mettre en lumière les défis auxquels elles sont confrontées et de leur proposer un modèle stratégique en vue de renforcer leur capacité de résilience. Il est ressorti que les PME ivoiriennes ont une très faible capacité d'innovation. Il importe ainsi de les accompagner à développer un état d'esprit qui les amène à considérer la crise non pas comme une épreuve à laquelle elles doivent se contenter de survivre et continuer de fonctionner mais comme une occasion de se pousser plus loin. Cet accompagnement peut se faire notamment à travers des formations ou des séminaires de renforcement de capacité pour apprendre à développer leur capital créatif. Dans le nouvel environnement où évolue les entreprises aujourd'hui, à côté de la technologie et du savoir, la créativité est devenue un facteur de compétitivité qui différencie les économies les plus avancées⁷.

⁷ [7A9DD3CF-42F5-65B6-CC4B-7B6EC9FA86BC.pdf \(interreg-sudoe.eu\)](https://www.interreg-sudoe.eu/7A9DD3CF-42F5-65B6-CC4B-7B6EC9FA86BC.pdf)

Bibliographie

Aka, B., Djezou, W., Adje, A., Ouattara, Y., Ouattara, N. & N'Da, K. (2020). Analyse de l'impact de la crise de 2002 sur les inégalités en Côte d'Ivoire. Dans : , L. Zanfini, *Analyse de l'impact de la crise de 2002 sur les inégalités en Côte d'Ivoire* (pp. 1-35). Paris Cedex 12, France: Agence française de développement.

Altintas, G. & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement*, 12, 266-293. <https://doi.org/10.3917/mana.124.0266>

Battisti, M., & Deakins, D. (2017). The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment. *International Small Business Journal*, 35(1), 78-98.

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

Benjamin, T. Y. L., LEGARDEUR, J., & FALCHI, A. (2012). Créativité en éco-innovation.

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

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

Djament-Tran, G., Le Blanc, A., Lhomme, S., Rufat, S., & Reghezza-Zitt, M. (2011). Ce que la résilience n'est pas, ce qu'on veut lui faire dire.

Géraldine Djament-Tran, Antoine Le Blanc, Serge Lhomme, Samuel Rufat, Magali Reghezza-Zitt. Ce que la résilience n'est pas, ce qu'on veut lui faire dire. 2011. ffhal-00679293f

Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. Journal of Management, 31(5), 738-757.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human resource management review, 21(3), 243-255.

Madni, A. M. (2007). Designing for resilience. ISTI Lecture Notes on Advanced Topics in Systems Engineering, 20-35.

Madni, A. M., & Jackson, S. (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. IEEE Systems Journal, 3(2), 181-191.

MCCUBBIN, L. (2001). «Challenge to the definition of resilience », communication présentée à l'American Psychological Association Conference 2001, San Francisco, États-Unis.

Masten, Ann S., Karin M. Best, and Norman Garmezy. "Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity." *Development and psychopathology* 2.4 (1990): 425-444.

McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunsdon, D. (2008). *Facilitated process for improving organizational resilience*. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90.

Michallet, B. (2009). Résilience : perspective historique, défis théoriques et enjeux cliniques. *Frontières*, 22(1-2), 10–18. <https://doi.org/10.7202/045021ar>

Pinel, W. (2009). *La résilience organisationnelle: concepts et activités de formation*. École Polytechnique de Montréal.

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.

Roussel, P. (2005). Chapitre 9. Méthodes de développement d'échelle pour questionnaires d'enquête. Dans : , P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 245-276). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.

Stephenson, A. V. (2010). Benchmarking the resilience of organisations.

Tahirou Younoussi Meda, A. (2019). Gestion des connaissances, capacité de résilience et innovation : application aux petites entreprises agricoles au Niger. *Revue Congolaise de Gestion*, 27, 89-128. <https://doi.org/10.3917/rcg.027.0089>

Somers, S. (2009). *Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning*. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(1), 12-23.

Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. *European journal of psychotraumatology*, 5(1), 25338.

Zina, O. (2017). Bouaké, la re-belle ?. *Afrique contemporaine*, 263-264, 263-264. <https://doi.org/10.3917/afco.263.0263>

Annexe*Tableau 1 : Exemples illustratives de la capacité de renouvellement des entreprises*

Crise	Exemple de réponse résiliente
Obligation de fermeture due à la COVID 19	Pour continuer à fonctionner certaines entreprises (ex : restaurants, magasins) ont modifié leurs procédés de vente par la mise en place de commande en ligne, livraison à domicile, paiement électronique
pas de commande ou commande de produits insuffisants due à la COVID 19	L'entreprise "Normande" spécialisée dans la fabrication de coton-tige et de disque à démaquiller a transformé sa production pour fabriquer des écouvillons
	L'entreprise Laser spécialisée dans la découpe au laser de matériaux (plastiques, métaux, verres) a adapté son activité en se lançant dans la fabrication d'écrans vitrés à poser sur les comptoirs des points de ventes (commerces, pharmacies).

Tableau 5 : Définition des capacités stratégiques de résilience organisationnelle

Capacités stratégiques de résilience	Définitions
Antécédents	<p>Il s'agit de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la base de connaissance que possède l'entreprise sur les crises liées à son secteur d'activité : les crises passées qu'elle a connu, les caractéristiques de l'environnement interne et externe dans lequel elle évolue et enfin le retour d'expérience par rapport aux crises notamment les actions réussies, les échecs. Ces connaissances lui permettent d'avoir de multiples idées de réactions aux crises afin de décider des solutions les plus adéquates à déployer pour gérer une situation éventuelle. Elles sont mises à jour continuellement lorsqu'un nouvel événement se produit et alimentées grâce à l'apprentissage organisationnel (Duchek, 2020). - le capital social : ensemble des ressources que l'entreprise peut mobiliser à travers le développement des collaborations avec ses relations sociales (clients, fournisseurs, banques..) (Khomsi, 2018). - Les réserves financières : ensemble des ressources qu'une entreprise peut mobiliser pour faire face aux conséquences d'une crise
Anticipation	Elle consiste à surveiller les évolutions dans l'entreprise ou dans son environnement externe, à mettre en place des mesures soit pour éviter les potentiels risques pouvant affecter l'entreprise, ou les gérer efficacement s'ils surviennent pour éviter l'escalade (Combalbert, 2018).
Réaction	C'est la capacité à faire face aux événements imprévus quand elles se manifestent (Wildavsky 1991, p. 77).

<p>Adaptation</p>	<p>C'est la capacité des organisations à "tirer des leçons des chocs auxquels elles ont dû faire face, afin d'en sortir grandie, d'apprendre par elle-même" (Christianson et <i>al.</i>, 2009), de "tirer parti des échecs au lieu de les ignorer ou de nier ceux-ci" (Thorne, 2000, p. 313). Elle implique 2 (deux) capacités spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - "la réflexion et l'apprentissage à partir de l'expérience" : en langage usuel, on parle de "retour d'expérience". C'est l'analyse d'un événement dans le but de comprendre les causes et les mécanismes ayant conduit lors de la gestion de l'évènement, à une réussite ou à un échec afin d'en tirer des enseignements pour l'avenir. - "Le changement organisationnel": il s'agit d'un réajustement culturel (Turner, 1976) qui se traduit par le développement de nouvelles normes, valeurs et pratiques. Elle ne peut être réalisée que par des personnes de haut niveau hiérarchique (Visser, 2007).
<p>Renouvellement /Innovation</p>	<p>"Le renouvellement désigne la capacité par laquelle l'entreprise cherche à développer de nouvelles activités et/ou à repenser les activités existantes ou encore à expérimenter de nouvelles façons de faire" (Bégin et Chabaud, 2010).</p> <p>On distingue : l'innovation de produits, l'innovation de procédé, l'innovation organisationnelle</p>

Tableau 6 : guide d'entretien d'évaluation des capacités sur le potentiel de résilience des PME

Attribut	Indicateurs de la résilience		Items
Anticipation	Observation et identification des risques	Identification des risques	<i>Une entreprise est soumise à de nombreux types de risques. Certains peuvent provenir de l'extérieur comme une coupure d'électricité, une crise politique ou de l'intérieur comme un retard d'approvisionnement, un accident, une mauvaise gestion de trésorerie...</i>
			Vous avez établi une cartographie du processus métier de votre entreprise
			Vous avez évalué la vulnérabilité du processus métier de votre entreprise
		Vous avez construit une matrice des risques du processus métiers de votre entreprise	
		Surveillance et analyse de l'environnement interne et externe	L'entreprise collecte des informations dans son environnement externe pour identifier ce qui peut menacer la continuité de ses activités.
			Il existe des indicateurs pour détecter des dysfonctionnements (écarts de conduite, erreur, problème...) qui peuvent survenir dans l'entreprise
	L'entreprise construit des scénarios d'évolutions des menaces pour prendre des mesures proactives (ou Lorsque l'entreprise identifie un problème qui peut représenter une menace, elle prend très tôt des mesures pour éviter que le problème ne prenne de l'ampleur"		
	Préparation	Planification	<i>Je souhaiterais que vous me citer quelques risques auxquels votre activité est exposé (interne/ externe)</i>
			Vous avez un plan de continuité d'activité au cas où il y'a un risque d'interruption des activités
			Vous avez un plan de reprise d'activité au cas où il y'a un risque d'interruption des activités
			Vous avez des procédures d'urgence à appliquer si un de ces risques survenaient
			Votre entreprise réalise des exercices pratiques de simulation de gestion de crises
		<i>Quels sont les moyens mis en place pour les gérer au cas où les risques surviendraient ? Explication : Ce sont des mesures que vous prenez après qu'un problème survient pour limiter ses conséquences sur votre activité.</i>	
		<i>De quelles manières votre entreprise parvient-elle à détecter des dysfonctionnements ou l'apparition de problèmes dans le cadre de son activité ?</i>	
Élaboration et implémentation de solutions	Identification de piste de solutions et leur mise en œuvre pour sortir de la crise	Lorsqu'une crise ou un problème survient, l'entreprise élabore des plans ou des pistes de solutions qu'elle met toujours rapidement en œuvre pour gérer la situation.	

		Implication du personnel dans l'identification de solutions face à la crise	Les solutions sont issues d'une réflexion menée de manière collaborative en associant les membres du personnel concerné.
Réaction	Acceptation du problème	Non opérationnalisable	
	Élaboration et implémentation de solutions	Identification de piste de solutions et leur mise en œuvre pour sortir de la crise	Lorsqu'une crise ou un problème survient, l'entreprise élabore des plans ou des pistes de solutions qu'elle met toujours rapidement en œuvre pour gérer la situation.
		Implication du personnel dans l'identification de solutions face à la crise	Les solutions sont issues d'une réflexion menée de manière collaborative en associant les membres du personnel concerné.
		Par quels moyens faites-vous participer les collaborateurs aux prises de décisions dans l'organisation ?	
Adaptation	Réflexion et apprentissage	Une entreprise peut vivre des situations comme: un accident, un écart constaté par rapport au fonctionnement normal de l'organisation, une crise...	
		Débriefing	Après une telle expérience, le personnel a l'habitude de se réunir pour échanger sur ce qui s'est passé, en déduire les erreurs commises et les bonnes pratiques à reproduire
		Formalisation du retour d'expérience	les enseignements tirés et les bonnes pratiques retenues sont consignés dans un rapport
		Diffusion du retour d'expérience	les enseignements tirés et les bonnes pratiques retenues sont communiqués aux personnes concernées de l'entreprise
			<i>Par quels moyens vous tirez les enseignements de vos expériences ?</i>
	Changement organisationnel	Utilisation du retour d'expérience	L'entreprise met à jour ses façons de faire (compétences, pratiques, attitude, équipement) suite aux retours d'expérience
	Base de connaissance	Connaissance des risques	L'ensemble du personnel a connaissance des risques internes et externes qui pourraient menacer la continuité des activités ou la bonne marche de l'entreprise
			Les informations concernant les risques et les plans d'urgence sont diffusés à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation

		Comment faites-vous pour éviter ces risques ? Explication : Il s'agit de mesures que vous mettez en œuvre pour empêcher un problème de survenir dans le cadre de votre activité	
Capacité des ressources internes	Capacité des ressources internes financières	L'entreprise possède des ressources financières en réserve qu'elle peut mobiliser en urgence pour faire face à une crise Face à une situation défavorable qui survient, comment mobilisez-vous les ressources financières nécessaires pour vous en sortir ?	
	Partage d'informations et coopération	L'entreprise a mis en place des conditions pour faciliter la communication, et la collaboration entre les membres du personnel	
		L'entreprise a mis en place des conditions pour faciliter la communication, et la collaboration entre les membres du personnel et la direction	
	Quelles sont les pratiques mises en œuvre pour encourager la coopération interne entre les membres du personnel ?		
	Innovation et créativité	Les salariés sont encouragés à proposer des idées et des solutions nouvelles	
	<i>Par quelles pratiques l'entreprise encourage son personnel à innover et valoriser sa créativité ?</i>		
Disponibilité des ressources sociales	Capital social	L'entreprise se soucie particulièrement de construire de bonnes relations avec ses parties prenantes externes (clients, fournisseurs, banque, autres partenaires.) <i>Quels sont les moyens mis en œuvre pour tisser les relations fidèles et loyales avec les parties prenantes de votre entreprise ? (Clients, fournisseurs, banque, autres partenaires.)</i>	
Pouvoir et responsabilité	Implication du personnel et responsabilisation	Les salariés sont consultés lors de réunions ou par des enquêtes sur les grandes questions touchant au développement de l'entreprise	
		L'entreprise favorise la remontée des informations des salariés vers la direction	
	<i>Par quels moyens vous faites participer les collaborateurs aux prises de décisions dans l'organisation ?</i>		

Tableau 7 : Questionnaire d'évaluation des capacités pour la résilience réalisée

Attribut	Indicateur de résilience	Items
Absorption	Continuité d'activité	Malgré les difficultés rencontrées vous avez continué à répondre aux besoins de vos clients ou à fournir vos services (pendant la période critique de la crise) sans avoir changer d'activité ou adopté de nouvelles techniques/méthodes de production ou de ventes
	Reprise d'activité	Malgré les difficultés rencontrées vous avez réussi à restaurer votre activité normalement après un certain temps
Renouvellement	Innovation	Pour faire face à la crise, vous avez créé de nouveaux produits ou diversifier vos activités
		Pour faire face à la crise vous avez exploité un nouveau marché
		Pour faire face à la crise, vous avez adopté de nouvelles techniques de production ou de ventes