

## L'ORGANISATION, DE LA CRISE... À LA RÉSILIENCE ET AU CHANGEMENT

Émile-Michel HERNANDEZ\*

Nadia GAHLAM\*\*

Received: 02/11/2022 Accepted: 28/03/ 2024 Published 10/11/2024

Corresponding authors: [nadia.gahlam@gmail.com](mailto:nadia.gahlam@gmail.com)

### RÉSUMÉ

Aujourd'hui, on peut dire sans exagération que les entreprises vivent dans un contexte de danger permanent et que les périodes calmes sont plus l'exception que la règle. Un acronyme, apparu à la fin des années 1980 dans les analyses de l'école de guerre américaine, et dû au théoricien David Galula, caractérise l'époque actuelle, celui de VUCA, formé des initiales des quatre mots anglais Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. Il a, depuis, été largement adopté par le monde des organisations pour décrire l'environnement dans lequel elles évoluent.

Face à la fréquence des crises, la question qui se pose est de savoir si, dans un contexte « VUCA », les organisations peuvent passer d'une attitude passive, voire réactive, à une attitude véritablement proactive. La résilience devenant alors une dimension centrale du processus gestionnaire à travers le développement, au sein des organisations, d'une véritable ingénierie de la résilience.

C'est la capacité de résilience de l'organisation qui lui permet de transformer les difficultés rencontrées en opportunités de

---

\* Université de Reims champagne Ardenne, [e.m.hernandez@wanadoo.fr](mailto:e.m.hernandez@wanadoo.fr), France

\*\* Ecole nationale supérieure de management, [nadia.gahlam@gmail.com](mailto:nadia.gahlam@gmail.com), Algérie

changement, en facteurs d'évolution à même d'assurer son renouvellement et, par conséquent, sa pérennité.

**Key words :** crise, ingénierie, organisation, processus, résilience.

**Jel classification :** D21, L20, L26, M10, M13

## المنظمة ، من الأزمة .... إلى المرونة والتغيير

### ملخص

يمكن القول اليوم دون مبالغة أن الشركات تعيش في سياق خطر دائم وأن فترات الهدوء هي استثناء أكثر من القاعدة. يميز اختصار ، ظهر في نهاية الثمانينيات في تحليلات مدرسة الحرب الأمريكية ، والمنظر ديفيد جالولا ، العصر الحالي ، عصر VUCA، المكون من الأحرف الأولى من الكلمات الإنجليزية الأربعة التقلب ، عدم اليقين ، التعقيد ، التباس . منذ ذلك الحين تم تبنيها على نطاق واسع من قبل عالم المنظمات لوصف البيئة التي تعمل فيها.

في مواجهة تكرار الأزمات ، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو ما إذا كان في سياق "VUCA"، يمكن للمنظمات أن تنتقل من الموقف السلبي ، وحتى التفاعلي ، إلى الموقف الاستباقي حقًا. تصبح المرونة بعدًا مركزيًا للعملية الإدارية من خلال تطوير هندسة المرونة الحقيقية داخل المنظمات.

إن مرونة المنظمة هي التي تسمح لها بتحويل الصعوبات التي تواجهها إلى فرص للتغيير. إلى عوامل تطور قادرة على ضمان تجديدها ، وبالتالي استدامتها.

الكلمات المفتاحية: أزمة ، هندسة ، منظمة ، عملية ، مرونة.

تصنيف جال: D21, L20, L26, M10, M13

## THE ORGANIZATION, FROM CRISIS... TO RESILIENCE AND CHANGE

### ABSTRACT

Today it can be said without exaggeration that companies live in a context of permanent danger and that quiet periods are more the exception than the rule. An acronym, which appeared at the end of the 1980's in the analyzes of the American war school, and of the theoretician David Galula, characterizes the current era, that of VUCA, formed from the initials of Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. It has since been widely adopted by the world of organizations to describe the environment in which they operate.

Faced with the frequency of crises, the question that arises is whether, in a "VUCA" context, organizations can move from a passive, even reactive attitude, to a truly proactive attitude. Resilience then becomes a central dimension of the managerial process through the development, within organizations, of true resilience engineering.

It is the organization's capacity for resilience that allows it to transform the difficulties encountered into opportunities for change, into factors of evolution capable of ensuring its renewal and, consequently, its sustainability.

**Key words :** crisis, engineering, organization, process, resilience.

**Jel classification :** D21, L20, L26, M10, M13

## INTRODUCTION

La vie organisationnelle est loin d'être un long fleuve tranquille, et la pérennité d'une entreprise est directement liée à son aptitude à surmonter les difficultés qu'elle rencontre.

Certaines de ces difficultés sont locales : une rivière qui déborde et ruine une usine. Ainsi de l'usine Armor-lux ravagée par la crue de l'Odet en décembre 2000, ou un site qui explose comme celui de l'entreprise AZF à Toulouse le 21 septembre 2001.

D'autres sont nationales : pour la France nous citerons la crise des « gilets jaunes », mouvement de protestation non structuré et sporadique apparu en octobre 2018, et qui s'étendra de samedi en samedi sur de longs mois, mouvement suivi par les grèves de 2019 en opposition à une volonté gouvernementale de réformer le système national des retraites.

D'autres, enfin, sont internationales : ainsi la crise financière de 2008 trouvant son origine dans les subprimes américaines, et aujourd'hui, la pandémie du Covid 19 dont on mesure encore mal la totalité des conséquences dommageables futures, sanitaires, économiques et sociales.

David Galula caractérise l'époque actuelle par quatre mots Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (VUCA). Cet acronyme a depuis été adopté pour décrire l'environnement dans lequel les organisations évoluent. La **Volatilité** rend compte de l'inconstance des situations qui peuvent évoluer rapidement et de manière imprévisible. L'**Incertitude** caractérise des situations non prévisibles, non prédictibles, par opposition au risque qui est, lui, prédictible. La **Complexité** reflète le nombre croissant d'interactions dynamiques et non maîtrisables des composants d'un système. La complexité s'appréhende mais ne se maîtrise pas, à la différence de la

complication. Quant à l'**Ambiguïté**, c'est la résultante de l'inconnu et de l'inédit, elle rend difficile, aléatoire, le choix du chemin à prendre, de la route à suivre.

Les difficultés qui parsement la vie organisationnelle sont d'importances diverses et doivent donc susciter des réactions et des réponses adaptées. Une situation difficile ne doit ni être sous-estimée, ni être surestimée.

On retiendra comme exemple de sous-estimation la situation décrite par Karl E. Weick dans son article iconique de 1993 traitant de l'incendie de Mann Gulch. Une équipe de pompiers beaucoup trop confiante arrive sur les lieux d'un incendie de forêt en pensant trouver ce qu'ils ont coutume d'appeler « un feu de dix heures », c'est-à-dire, dans leur langage, un incendie qui peut être circonscrit et isolé pour le lendemain matin 10 heures. En fait la situation est beaucoup plus difficile et leur mauvaise appréhension de la situation va conduire à un véritable désastre, et à la mort de plusieurs d'entre eux.

On doit à Christophe Roux-Dufort (2010) d'avoir établi une véritable hiérarchie des désordres organisationnels et d'en avoir précisé le vocabulaire. Il analyse le processus crisogène selon quatre degrés différents, d'imperfections : les anomalies, les vulnérabilités, les ruptures, et enfin les crises.

- **Les anomalies** : elles constituent pour Roux-Dufort le premier degré d'imperfection. Ces négligences, erreurs, incidents sont liés à l'évolution normale des organisations et ne menacent pas leur existence. Elles sont simplement des conséquences de la variabilité naturelle du comportement organisationnel et humain. On ne leur accorde d'ailleurs souvent d'importance que dans les organisations à haute fiabilité<sup>1</sup> comme, par exemple, les centrales nucléaires, les sous-marins ou les porte-avions. Elles devraient pourtant attirer plus souvent l'attention des managers comme éléments préfigurant des difficultés ultérieures plus graves, au lieu d'être totalement négligées

---

<sup>1</sup> Les HRO : High Reliability Organizations

et considérées comme un élément normal du fonctionnement des organisations.

- **Les vulnérabilités** : elles constituent le deuxième stade retenu par Roux-Dufort dans le développement des imperfections organisationnelles. Elles sont le résultat d'une accumulation d'anomalies mal maîtrisées. C'est cette accumulation qui va rendre un système enclin aux ruptures et aux catastrophes. Avec les vulnérabilités on en est encore au stade des signes avant-coureurs ou des défaillances latentes rendant possible la survenue d'une rupture.

- **Les ruptures** : elles surviennent lorsque les vulnérabilités ont atteint un niveau tel que les individus n'ont plus de pouvoir de correction. Roux-Dufort parle de la rupture comme d'un point de non-retour. L'élément déclencheur peut être externe à l'entreprise- ainsi de la crue de l'Odet dans le cas déjà cité de l'entreprise Armor-lux- ou interne à l'entreprise- comme dans le cas de l'explosion de l'usine AZF à Toulouse-. Parfois la distinction interne/externe n'est pas aussi nette mais prête à discussion, à controverse, pour en attribuer la responsabilité et en faire supporter les conséquences dommageables. Pour Reason (1990), les ruptures se produisent à la suite d'une série d'insuffisances et de signaux précurseurs négligés par les gestionnaires. On retiendra le caractère circonscrit dans le temps de ces ruptures/accidents. Elles ont bien sur des conséquences souvent durables<sup>2</sup>, mais la durée proprement dite de l'événement lui-même se limite à quelques heures ou quelques jours à la différence du quatrième et dernier stade décrit par Roux-Dufort, la crise, qui peut s'étendre, elle, sur plusieurs mois voire plusieurs années. Ainsi, les historiens n'attribuent-ils pas la montée des fascismes en Europe et la deuxième guerre mondiale de 1939-1945 à la grande crise économique de 1929 ?

- **Les crises** : elles occupent pour Roux-Dufort l'échelon final des dysfonctionnements. Elles se produisent à l'intersection d'un terrain de crise propice et d'une ignorance de ce terrain.

---

<sup>2</sup> Ainsi, des effets traumatiques pouvant durer plusieurs mois, voire même plusieurs années ont atteint les populations voisines d'AZF à Toulouse

Et Roux-Dufort (2010) propose d'enrichir l'équation posée par Lagadec en 1991 :

« *La crise c'est l'accident + la déstabilisation* »

Par une définition complémentaire :

« *La crise c'est l'accumulation des fragilités + l'ignorance* ».

Un terrain de crise existe uniquement parce qu'il n'est pas vu ; sans quoi, les dysfonctionnements qui entretiennent sa progression seraient corrigés avant qu'une crise ne se produise. La crise se développe en raison du manque total de lucidité des dirigeants.

On en a eu un bel exemple en France avec la crise sanitaire liée au Covid 19 : les autorités médicales et politiques ont brutalement découvert le manque de masques, de lits d'hospitalisation intensive, de respirateurs... On a ainsi pu voir, dans un des pays les plus riches du monde, du personnel médical totalement débordé, manquant même de masques pour se protéger. On trouvera difficilement plus bel exemple d'impréparation et de ce qu'est une crise.

Aline Pereira Pündrich et alii (2008) relèvent que si certains auteurs ont une vision exclusivement négative de la crise pour l'organisation, d'autres auteurs en ont une vision plus optimiste, la considérant comme une opportunité porteuse d'un fort pouvoir d'évolution, un déclencheur de changement, un processus de transformation. C'est l'optique adoptée dans cet article où la crise est présentée comme un facteur de changement, comme un accélérateur de changement.

Face à la fréquence des crises, la question qui se pose est de savoir, comment dans un contexte VUCA, les organisations peuvent intégrer la gestion des crises pour en faire une dimension centrale du processus gestionnaire à travers le développement d'une véritable ingénierie de la résilience. C'est la capacité de résilience de l'organisation qui lui permet de transformer les difficultés rencontrées en opportunités de changement, en facteurs d'évolution à même d'assurer son renouvellement et, par conséquent, sa pérennité.

## **Méthodologie**

Nous avons opté pour une synthèse de connaissances à travers l'exploitation de quelques écrits et études de cas publiés. La réutilisation de données qualitatives en sciences de l'organisation est certes un outil accessoire, mais elle reste légitime. C'est d'une pratique qui peut être conduite lorsqu'il s'agit « *d'ouvrir la voie à des questionnements renouvelés sur des études qualitatives* » (Chabaud & Germain, 2006). Ainsi, nous avons sélectionné un certain nombre d'articles traitant de la résilience et de la résilience organisationnelle en particulier, qui nous ont permis une lecture positive de la crise en tant que facteur du changement organisationnel. Nous nous sommes aussi appuyés sur des exemples concrets ayant contribué à la description de certains comportements d'entreprises résilientes face à la crise.

Ce papier a pour objectif d'explorer différentes perspectives théoriques liées à la résilience organisationnelle à travers des travaux de chercheurs et des histoires d'entreprises mises en avant par des auteurs de renom. Nous tenterons d'offrir une synthèse originale d'un concept complexe et multiforme.

Trois points seront, ici, successivement traités ; la notion de résilience d'abord, puis nous présenterons les caractéristiques des organisations résilientes, et nous traiterons, enfin, du comportement des entreprises résilientes.

## **1. LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE**

Confrontée à une crise, l'organisation subit un véritable choc auquel elle doit faire face. Ainsi, le premier point qui sera traité dans ce paragraphe sera celui du processus de la résilience organisationnelle. Face à ce choc brutal les organisations réagissent plus ou moins bien; nous verrons donc, ensuite, quelles sont les caractéristiques des organisations résilientes.



Avant de détailler les étapes de la résilience organisationnelle, encore faut-il s'accorder sur une définition, passer de l'individu isolé à la notion de groupe et de collectivité.

### 1.1- Définition de la résilience organisationnelle

Nous retiendrons d'abord celle de Gilles Teneau et Guy Koninck<sup>3</sup> (2016) qui la définissent comme « *la capacité d'un système (constitué d'individus travaillant dans une organisation) confronté à des événements fragilisants et déstabilisants, voire catastrophiques, de mobiliser ses ressources en vue de rester en lien avec sa finalité et se projeter dans son futur en privilégiant l'un des trois scénarios possibles : 1) mettre en place les conditions favorables au processus de résilience avant la crise et sans objectif particulier ; 2) maintenir son activité dans des limites acceptables ; 3) se redéployer dans des activités d'une autre nature* ».

On trouve de nombreuses autres définitions dans la littérature, avec diverses précisions comme le montre le tableau qui suit :

**Tableau1 : Définition de la résilience organisationnelle**

Auteur	Définition de la résilience organisationnelle
Holling, 1973	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La résilience d'ingénierie : mesure la résistance aux perturbations et la vitesse de retour à un état d'équilibre.</li> <li>- La résilience écologique : met l'accent sur des conditions de non-équilibre où les perturbations risquent de modifier un système vers un autre état et où la résilience se calcule par l'amplitude de la perturbation pouvant être absorbée avant que le système se restructure en quelque chose de nouveau.</li> </ul>
Lengnick-Hall et Beck, 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La résilience cognitive : l'organisation interprète des situations incertaines avec plus de créativité</li> <li>- La résilience comportementale : elle peut donc mieux</li> </ul>

<sup>3</sup> Ils sont les fondateurs d'un laboratoire spécialisé, le CIRERO (Centre d'Investigation et de Recherches Expérimentales en Résilience Organisationnelle). Ils ont publié, en 2010, un ouvrage important sur le sujet *La résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences*.

	concevoir les activités familiaires et non conventionnelles - La résilience contextuelle : elle peut ainsi tirer parti des relations et des ressources
Madni, 2007	« La capacité d'anticiper une perturbation, d'y résister en s'adaptant et de se rétablir en retrouvant le plus possible l'état d'avant la perturbation ».
Madni et Jackson, 2009	Complètent la définition précédente en la caractérisant sous quatre axes : éviter les perturbations (anticipation), résister aux perturbations, s'adapter et se relever.
Pinel, 2009	« La capacité d'un système à maintenir ou à rétablir un niveau de fonctionnement acceptable malgré des perturbations ou des défaillances ». Ici, l'organisation est vue selon une approche système, une acceptabilité et une caractérisation des perturbations, voire des défaillances du système est donc nécessaire, système devant adapter ses modes de gestion pour être plus résilient.
Robert et alii, 2010	« Les concepts qui ressortent des définitions de résilience organisationnelle sont la connaissance de l'environnement, le niveau de préparation, l'anticipation des perturbations, la capacité de déploiement des ressources, le degré d'adaptation, la capacité de rétablissement, etc. ».

Source: Auteur.

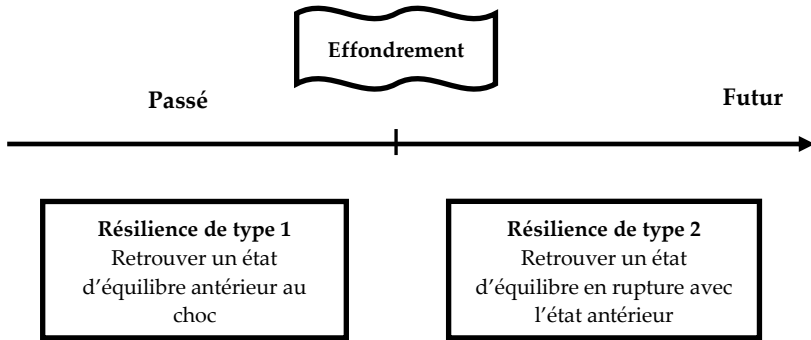
Une organisation n'est pas résiliente en soi, ce sont ses membres qui possèdent la capacité à mobiliser leur aptitude face à un obstacle. Cette capacité constitue un des leviers pour rebondir, faciliter le changement organisationnel, traverser les turbulences et garder le cap. La résilience organisationnelle est la propriété d'un système qui adapte sa structure au changement et conserve cependant la même trajectoire après une perturbation.

## 1.2. Les étapes de la résilience organisationnelle

Teneau et Koninck (2010) proposent un modèle en trois phases (effondrement, résilience 1, résilience 2), le modèle CIRERO,

permettant de positionner les organisations sur les trajectoires de résilience.

**Figure 1** : Adaptation du modèle CIRERO de Teneau et Koninck (2010)



Source : élaboré par l'auteur.

« La résilience de type 1 exprime les aptitudes d'une personne à mobiliser les énergies nécessaires à retrouver un état d'équilibre antérieur au choc dans des limites acceptables. La perspective temps c'est le présent et le passé. La résilience de type 2 exprime les aptitudes d'une personne à mobiliser les énergies nécessaires à traverser la crise et à trouver un nouvel équilibre en rupture avec la situation antérieure. La perspective temps c'est le présent et le futur ».

Cette distinction permet aux auteurs de présenter la résilience comme une condition nécessaire au changement, et de l'inscrire dans un modèle CRC (Crise, Résilience, Changement).

Lucie Bégin et Didier Chabaud (2010), à travers l'étude d'une entreprise familiale fondée en 1826 qui a été confrontée à trois chocs majeurs au cours de son existence, proposent un phasage en trois étapes de la résilience organisationnelle.

ERD et Cie est une entreprise familiale, implantée au Havre, spécialisée dans le négoce et, en particulier, le négoce de produits exotiques. Présente au Vietnam, elle a dû y affronter la décolonisation,

elle a dû ensuite quitter la Côte d'Ivoire en raison là aussi de la décolonisation, enfin, elle a dû, plus tard, se remettre également de l'effondrement des cours du café.

Les trois étapes du processus de résilience organisationnelle identifiées par ces auteurs sont l'absorption du choc, le renouvellement et l'appropriation.

- **La capacité d'absorption** : elle suppose que l'entreprise puisse faire face aux chocs tout en évitant l'effondrement. Pour cela deux conditions sont nécessaires : pouvoir mobiliser des ressources suffisantes et vouloir continuer l'aventure organisationnelle. Les ressources mobilisées peuvent être internes à l'entreprise, ainsi est-il des réserves financières constituées lors d'années favorables, ou externes comme la possibilité de s'appuyer sur son écosystème. Enfin, rien n'est possible si les dirigeants n'ont pas une volonté réelle de sortir l'organisation de l'ornière et de mobiliser des ressources tangibles et intangibles pour financer la continuité et le renouvellement.

- **La capacité de renouvellement** : elle repose sur l'aptitude de l'entreprise à agir et à imaginer des solutions inédites face à des situations inhabituelles. Il va falloir chercher à développer de nouvelles activités et/ou repenser les activités existantes en expérimentant de nouvelles façons de faire, parfois aller au-delà d'une restructuration classique pour entamer un véritable processus de ré-entrepreneuriat (Hernandez 2009).

- **La capacité d'appropriation** : pour être véritablement résiliente l'organisation doit pouvoir apprendre des difficultés qu'elle a rencontrées et qu'elle a surmontées. Elle doit entamer un véritable apprentissage post-crise qui lui permettra de mieux préparer l'avenir et de mieux affronter les difficultés futures.

On trouve une autre proposition de phasage en trois temps chez Patrick Lagadec (2015) :

- **La phase réflexe** : dont l'objectif est d'éviter la disqualification immédiate de l'organisation. Il s'agit en quelque sorte d'absorber l'effet du choc et d'être capable de continuer.

- **La phase réflexion** : pour embrayer sur l'événement et comprendre ses racines, pour être capable non seulement de continuer, mais aussi de reconstruire.

- **La phase des soins intensifs** : celle des transformations en profondeur au cours de laquelle on va devoir conduire un système fragilisé, diriger des cellules de crise, répondre aux exigences de la communication interne et externe, gérer la crise jusqu'à son terme puis gérer l'après-crise, veiller aux transformations nécessaires.

On citera encore Gary Hamel et Liira Välikangas (2003) qui établissent une distinction entre la dimension opérationnelle et la dimension stratégique de la résilience, cette dernière étant ainsi présentée : *« Strategic resilience is not about responding to a onetime crisis. It's not about rebounding from a setback. It's about continuously anticipating and adjusting to deep, secular trends that can permanently impair the earning power of a core business. It's about having the capacity to change before the case for change becomes desperately obvious ».*

Quant à Altintas et Royer (2009) qui traitent, eux, de la résilience par un apprentissage post-crise, ils identifient deux processus complémentaires liés : *« un apprentissage de renforcement positif au niveau de l'absorption du choc et un apprentissage double boucle incluant des changements stratégiques permettant de réduire la vulnérabilité de l'organisation ».* Ainsi, les organisations concernées d'une part, apprennent à mieux résister aux chocs eux-mêmes et d'autre part, adaptent leur stratégie de manière à réduire leur vulnérabilité.

## 2. LES CARACTERISTIQUES DES ORGANISATIONS RESILIENTES

Guy Koninck (2018) présente les caractéristiques qu'il considère comme les plus significatives de la résilience organisationnelle. Elle s'inscrit dans le temps, ne correspond pas à un état mais à une évolution constante. Elle active la capacité des acteurs à s'adapter le mieux possible à l'organisation en état de choc. Elle se traduit par

l'émergence d'une conscience collective amenant les acteurs à développer des capacités pour identifier et corriger les erreurs avant qu'elles ne s'aggravent. Avant d'aborder les principales caractéristiques des organisations résilientes, nous ferons le point sur les sources de la résilience organisationnelle.

### 2.1. Les sources de résilience

Karl E. Weick (1993) dans son article relatant l'accident de Mann Gulch présente quatre sources de résilience des organisations :

- **L'improvisation et le bricolage** : le concept de bricolage a été introduit par Claude Lévi-Strauss en 1962 dans son ouvrage *La pensée sauvage*. Il oppose le bricoleur, capable d'exécuter un grand nombre de tâches avec les moyens dont il dispose, à l'ingénieur qui, lui, subordonne chaque tâche à l'obtention des matières premières et outils à la mesure de son projet. Dans le contexte présenté par Weick « bricoler » consiste à se défaire des comportements acquis dans le passé afin de trouver une nouvelle solution au problème à résoudre à partir des éléments détenus. Un tel comportement nécessite de faire preuve de créativité, ce qui n'a rien d'évident car la tendance naturelle de l'individu, sous la pression, est de se replier vers les réponses les plus habituelles, les comportements acquis. Face aux difficultés les acteurs doivent savoir improviser, adopter un comportement différent de leur comportement habituel. Le chef d'équipe, Dodge, aura, seul, l'idée d'allumer un contre-feu, et de s'y réfugier pour se protéger alors que ses camarades vont chercher à s'enfuir et être rattrapés par les flammes. Passer d'« éteigneur de feu » à « allumeur de feu » constitue incontestablement un changement majeur de rôle. Les équipiers de Dodge ne le comprennent pas et s'y refusent.

- **Les systèmes de rôles virtuels** : le système de rôle en place à Mann Gulch s'est effondré. Ce genre d'effondrement ne débouche pas nécessairement sur un accident si le système demeure intact dans l'esprit des individus. En effet, les acteurs peuvent faire fonctionner le groupe dans leur tête, de façon virtuelle, et l'utiliser pour guider en permanence leur propre action individuelle. Pour Weick, une organisation peut donc continuer à fonctionner en imagination bien

longtemps après qu'elle a cessé de fonctionner dans la réalité de ses activités distribuées.

- **La sagesse** : elle consiste à trouver une position moyenne entre l'ignorance totale qui paralyse, amène à un excès de précaution, et le trop plein de connaissances qui aboutit, lui, à un risque de sur-confiance tout aussi dangereux. La confiance extrême ou la prudence extrême vont détruire ce dont l'organisation a le plus besoin en période de changement, c'est-à-dire la curiosité, l'ouverture et la compréhension complexe.

- **L'interaction respectueuse** : Weick insiste sur l'importance d'avoir un partenaire plutôt qu'une organisation quand vous combattez des incendies. Un partenaire facilite la construction sociale, fournit une seconde source d'idées, renforce l'indépendance de jugement face à une majorité, augmente l'éventail de données prises en considération. Et, à l'appui de cette notion, Weick cite le cas des deux pompiers, Sallee et Rumsey, qui, restant ensemble, feront partie des rares survivants de Mann Gulch.

Ces sources vont être utilisées par Ludivine Bout Vallot (2018) dans son étude du fonctionnement des forces du RAID (Recherche, Assistance, Intervention, Dissuasion) et de la Police Municipale (PM) dans le contexte des années 2015-2016, période au cours de laquelle des attentats terroristes causent, en France, la mort de 227 personnes. Elle retrouve les quatre sources de résilience identifiées par Weick. Ce dernier part d'un accident pour arriver aux causes du dysfonctionnement. Dans le cas du RAID et de la Police Municipale, comme dans le cas des HRO (High Reliability Organizations), il s'agit de s'intéresser au maintien de la performance organisationnelle, au maintien de ce qui fonctionne et permet de fonctionner, à ce qui a un impact direct et majeur dans le discours avec les acteurs. Sa recherche vient compléter les travaux de Weick en identifiant une nouvelle source de résilience qui est **l'adaptation**. Pour Bout Vallot (2018) *« l'adaptation est une source permettant d'alimenter la résilience collective agissant ainsi sur le maintien de la fiabilité de l'organisation »*.

Par ailleurs, Altintas (2020) établit une distinction entre perspective active et passive de la résilience : « *Contrairement à la perspective passive qui consiste à adapter l'entreprise à son environnement, la perspective active de la résilience (Akgün et Kestin, 2014), encore appelée la résilience stratégique (Hamel et Välikangas, 2003), consiste à façonner l'entreprise de manière à ce qu'elle soit capable d'éviter l'impact d'un événement perturbateur* ». Nous présenterons, ainsi, une vision statique de la résilience organisationnelle, c'est-à-dire les caractéristiques significatives des entreprises résilientes, puis nous consacrerons le paragraphe III à la vision dynamique, c'est-à-dire aux comportements à tenir face à une situation de crise.

## 2.2. Les caractéristiques significatives des organisations résilientes

Martin Reeves, Nikolaus Lang et Philipp Carlsson-Szlezak (2020) ont observé dans leurs travaux de recherche sur les systèmes résilients, que ces derniers possèdent en général, six caractéristiques communes qui doivent être prises en compte dans l'élaboration des réponses à la crise. Ce sont :

- **La redondance** : c'est la possibilité d'accéder à des capacités de production supplémentaires pour aider à atténuer les fluctuations dans la supply chain. Traitant de la notion d'excédent organisationnel (2018) Martha Crenn en relève les avantages et les inconvénients : « *La présence d'un excédent organisationnel permet de protéger la firme des turbulences de l'environnement, mais aussi de favoriser l'innovation en donnant la capacité de redéployer des ressources en fonction des besoins. Que choisir alors ? L'efficacité ou la résilience ?* ». Altintas et Royer (2009) considèrent, eux, que l'incidence à moyen terme de la résilience semble donc plus positive dans la mesure où elle permet potentiellement d'augmenter l'efficacité de l'organisation, mais précisent : « *A tout le moins, il existe des relations complexes entre résilience et efficacité qui mériteraient de plus amples investigations* ».

- **La diversité** : adopter plusieurs approches pour réussir peut entraîner une perte d'efficacité, mais accroître la flexibilité et la résilience en situation de crise. De même, la diversité des idées peut renforcer considérablement le développement de solutions originales



et innovantes. On veillera donc à avoir une équipe de gestion de crise diversifiée sur le plan cognitif qui aura davantage d'idées pour de potentielles solutions. Robert D. Austin et Gary P. Pisano (2019), traitant de la neuro-diversité, en font ressortir tous les avantages ainsi que la nécessité de l'inclure dans ses effectifs et d'en faire un avantage compétitif.

- **La modularité** : les systèmes hautement intégrés sont souvent plus efficaces mais aussi plus fragiles. Un système modulaire dans lequel les différentes unités peuvent être combinées de différentes façons est beaucoup plus adaptable et offre une meilleure résilience.

- **L'évolutivité** : un système peut être conçu pour une optimisation et une efficacité maximale, mais dans ce cas il risque de manquer de souplesse, de capacité d'adaptation. On préférera un système plus évolutif à même de s'adapter aux évolutions des circonstances et de l'environnement. Une organisation évolutive saura mieux répondre au dynamisme de la crise.

- **La prudence** : quand on est incapable d'appréhender l'évolution d'une situation, quand le niveau d'incertitude est très élevé, la conception de plusieurs scénarios pessimistes permet de mettre au point des stratégies d'urgence pour chacun d'entre eux.

- **L'intégration** : les entreprises doivent prendre en compte l'écosystème dans lequel elles sont intégrées. Ce sont des acteurs sociaux. Savoir en période de difficulté soutenir son écosystème, fournisseurs, clients, partenaires, favorisera, lorsque la crise sera terminée, des relations durables basées sur la bienveillance et la confiance. Et permettra, en retour, d'être aussi soutenu par cet écosystème. Établir un véritable « new deal relationnel » démultipliera la capacité de l'écosystème à créer de la valeur et à résister aux chocs.

#### **Cas n°1 : Le stade rochelais**

A titre d'exemple on citera le cas d'un club sportif, le Stade Rochelais, qui, à la suite du confinement lié à la pandémie du Covid 19, a dû arrêter de jouer mi-mars 2020 et n'a donc pas pu terminer sa saison comme de nombreuses autres équipes. Pour ce club de rugby le préjudice est considérable, il a été évalué à 12 millions d'Euros (7

millions pour la saison 2019-2020 et 5 millions pour la saison 2020-2021). Ce club qui joue en division nationale, fierté de la ville de La Rochelle, a pu s'appuyer sur son écosystème pour se relever de ses difficultés. Les spectateurs, qui paient leurs billets d'avance, et les diverses entreprises qui sponsorisent le club, ont accepté à 90% de ne pas être indemnisés pour les matchs non joués, de ne pas demander de compensation financière ou autre. Et les 150 salariés du club, joueurs, staff, administratifs ont consenti une baisse moyenne de 15% de leur rémunération la saison prochaine.

Cette solidarité liée à la bonne intégration des « jaunes et noirs » (les couleurs des maillots des joueurs) dans l'écosystème rochelais a permis de faire jouer la solidarité et a sauvé le club.

*Sources : Samuel Magnant, « Le navire rochelais est à flot », Centre Presse, 20 juin 2020.*

*Frank Niedercorn, « Les supporters s'invitent au capital des clubs de rugby », Les Echos, 17 septembre 2020.*

### **3. LES COMPORTEMENTS DES ENTREPRISES RESILIENTES**

Nous allons d'abord nous intéresser au comportement des entreprises pendant la période de récession, puis nous verrons comment celles-ci réagissent à la sortie de cette période. Et compte tenu du manque de recul vis-à-vis des conséquences de la crise Covid 19 qui vient de frapper le monde en 2020, nous avons retenu une étude publiée par *Le Journal des Finances* auprès de dirigeants d'entreprises du CAC 40, permettant de constater les comportements adoptés par celles-ci en période de crise Covid 19.

#### **3.1. Le comportement des entreprises en récession**

Walter Frick (2020) a étudié le comportement des entreprises entrées en récession à la suite d'une crise. Il identifie quatre principaux domaines d'action : la dette, la prise de décision, la gestion de la main d'œuvre et la transformation numérique.

Pour Frick (2020) : « *Le message implicite commun à ces quatre domaines est qu'une récession est un exercice de management du changement en*

*période de grand stress et que, pour bien s'en sortir, l'entreprise doit être flexible et prête à s'adapter ».*

- **La dette** : aborder la période de crise en étant faiblement endetté et avec une bonne trésorerie constitue indubitablement un avantage. Ce n'est malheureusement pas le cas de toutes les entreprises, et certaines abordent les situations difficiles en mauvaise posture. Que peuvent alors faire les dirigeants ? Dans une telle situation la rentabilité doit devenir une préoccupation secondaire, et la liquidité la priorité, selon la formule bien connue « cash is king ». Frick (2020) cite à ce propos Rebecca Henderson, enseignante à la Harvard Business School : « Règle numéro un, ne pas couler l'entreprise ». Et il ajoute « Autrement dit, d'abord et avant tout, ne tombez pas à court de liquidité ». Il faudra donc réduire les coûts, se délester d'actifs périphériques, éventuellement baisser ses prix de vente, faire des soldes... en d'autres termes limiter les dépenses et faire rentrer de la trésorerie.

- **La prise de décision** : Harold Geneen, le mythique dirigeant d'ITT, avait intitulé un ouvrage publié en 1986, *La direction doit diriger*. Pour Frick, également, la performance d'une entreprise pendant et après une récession ne dépend pas uniquement des décisions qu'elle prend, mais aussi de qui les prend. La structure organisationnelle affecte la capacité à manœuvrer pendant les crises économiques. Les recherches citées par Frick montrent à la fois les avantages d'une structure centralisée, qui favorise la prise de décisions difficiles en ayant une meilleure vue d'ensemble des activités, et ceux d'une structure décentralisée où la connaissance de l'information locale est meilleure. Les entreprises tombent parfois dans le piège consistant à vouloir concentrer le pouvoir décisionnaire pendant une crise. Mais l'incertitude liée à une récession nécessite d'expérimenter ce qui plaide en faveur de la prise de décision à tous les niveaux, et donc de la décentralisation. Il est bien sûr difficile pour une organisation de modifier sa structure dans l'urgence, mais si décentraliser s'avère impossible, la direction, peut améliorer sa collecte d'informations à tous les niveaux auprès des collaborateurs, avant de prendre des décisions importantes.

Le Galion Project (2020), déjà cité, insiste lui sur la nécessité pour la direction, non seulement de communiquer, mais même de « sur-communiquer » : *« les équipes ont besoin de constater que leur leader fait face et anticipe la suite des événements. La transparence, même pour assumer une part d'incertitude, est un vecteur de réassurance pour les collaborateurs, à un moment où le climat favorise les fantasmes et autres projections. A contrario, le silence, en laissant la place aux supputations et aux extrapolations, se révèle très anxiogène ».*

- **La gestion de la main d'œuvre** : elle constitue souvent la dimension centrale du comportement des entreprises en période de crise. En effet, dans de nombreux secteurs, les frais de personnel sont le premier poste de dépenses du compte de résultat. En période de difficultés, ils constituent alors la première et la plus importante marge de manœuvre pour réduire les coûts. L'entreprise se débarrasse d'abord des intérimaires, puis ne renouvelle pas les CDD (Contrats à Durée Déterminée), enfin, elle s'attaque au noyau dur de l'entreprise, le personnel en CDI (Contrats à Durée Indéterminée). Selon le modèle « cœur/périphérie » développé par Atkinson (1984), puis par Atkinson et Meager (1986), l'entreprise met d'abord fin aux contrats du personnel qualifié de périphérique avant d'envisager de diminuer les effectifs du personnel cœur.

Guillaume Blache (2011 : 1) parle d'une transposition du modèle du dualisme du marché du travail au niveau de la firme : *« La segmentation contractuelle, occasionnée par une législation stricte en matière d'emploi, est donc remplacée par de nouvelles formes de segmentation entre les travailleurs appartenant au cœur de l'entreprise et bénéficiant de mobilités internes, et une périphérie de travailleurs soumis à la flexibilité numérique externe ».*

Plusieurs auteurs ont montré les dangers pour une entreprise de licencier trop brutalement, puis de devoir ensuite réembaucher massivement au moment de la reprise. Ainsi Sandra J. Sucher et Shalene Gupta (2018) dans un article de la *Harvard Business Review* intitulé « Layoffs that don't break your company » citent l'exemple de l'entreprise américaine Honeywell qui, à la suite du krach boursier de

2000 a licencié près de 20% de sa main d'œuvre, et qui, lors de la crise financière de 2008, a préféré utiliser le chômage technique pour éviter les mêmes licenciements brutaux. Il en ressort que cette entreprise s'est beaucoup plus facilement redressée en 2008 qu'en 2000. Embaucher et former est onéreux, et les licenciements massifs, au-delà de la perte de compétence, ont aussi pour inconvénient de détériorer le climat social parmi le personnel restant. Sandra Nevoux et Pierre Cahuc (2018 : 1) ont montré que, si l'activité partielle constitue un instrument efficace de sauvegarde de l'emploi, son utilisation abusive par certaines entreprises aboutit à des effets pervers : *« Cette expansion de l'activité partielle est inefficace, car elle subventionne des périodes d'inactivité, ce qui réduit la production totale »*. Ils proposent donc d'instaurer un double système de bonus/malus, un bonus/malus à l'assurance chômage incitant les entreprises confrontées à des difficultés à recourir à l'activité partielle plutôt qu'aux licenciements, tandis que le bonus/malus à l'activité partielle, faisant supporter aux entreprises le coût qu'elles représentent dans le dispositif, en éviterait une utilisation abusive.

- **La transformation numérique** : les périodes de crise peuvent favoriser l'adoption de nouvelles technologies. Les fermetures de magasin incitent les commerçants à se tourner vers l'e-commerce. Les difficultés pour se déplacer amènent les organisations à utiliser les visio-conférences et à se familiariser avec le fonctionnement de Skype... et autres comme Zoom...

Les entreprises qui se sont déjà orientées vers les technologies numériques, l'analyse de données et les pratiques d'un management agile bénéficient, alors, d'un grand avantage. En revanche, les difficultés, rencontrées par les plus réticentes à toutes ces évolutions, en font ressortir le caractère totalement impératif.

### **Cas n°2 : Chanel**

Le secteur du luxe, auquel appartient Chanel, constitue avec ceux de l'aéronautique, de l'agro-alimentaire et du tourisme, un des points forts de l'économie française.

Comment les entreprises de ce secteur ont-elles réagi face à la crise du Covid 19 ?

Le choc a été extrêmement brutal pour les Dior, Gucci... et autres Chanel, des entreprises habituées à des années de forte croissance avec de confortables marges bénéficiaires. Vendant des produits non essentiels, le confinement a entraîné la fermeture des boutiques, la diminution du trafic aérien a raréfié la clientèle d'aéroport (le travel retail), la nécessité de la distanciation physique a amené l'annulation des traditionnels défilés et des fashion weeks... A Milan, le 21 février 2020, en pleine fashion week, l'Italie confirmait son premier cas de Covid 19 en Lombardie. Giorgio Armani renonçait alors à présenter sa collection en public et optait pour un défilé à huis clos diffusé sur Internet, inaugurant, sans le savoir, l'ère des défilés digitaux. Les analystes prévoient un recul du marché du luxe de 10 à 30%. Comment Chanel a-t-elle réagi face à une telle situation ? Cette entreprise est à l'origine du phénomène du mégashow, le défilé étant pensé comme un concert, un spectacle avec un storytelling fort qui dépasse la notion même de vêtement. Ainsi Chanel, sous la houlette de Karl Lagerfeld, a fait du Grand Palais, dès 2005, son lieu de défilé, le transformant au fil des années en supermarché, en aéroport, en quais de Seine, en plage ou en base de lancement (le show « Chanel Ground Control » de mars 2017 allant jusqu'à offrir un décollage de fusée sous la verrière). D'abord l'entreprise est entrée dans la crise en position de force, avec de bons fondamentaux en termes de vente, de produit et de cash-flow. Le bilan 2019 est particulièrement solide avec un chiffre d'affaires en progression de 13% à 12,3 milliards de dollars, ce qui place l'entreprise dans le top mondial du secteur, derrière Louis Vuitton. Le résultat opérationnel a bondi de près de 17% à 3,49 milliards de dollars, le résultat net s'établissant, lui, à 2,4 milliards de dollars (+ 11,3%). Elle a cependant pris un ensemble de mesures pour s'adapter à ces temps nouveaux, en fonction de différents scénarios possibles, selon la durée et l'impact de la crise. **Premier axe**, d'abord des mesures d'économie : le budget médias diminué de 25%, l'annulation d'événements et de deux défilés en 2020, le

ralentissement des ouvertures de boutiques passant à 30 à 40 ouvertures par an, contre 50 à 60 depuis deux ans. Les collections présentées en ligne ont été revues à la baisse : la collection croisière 2021 - prévue initialement à Capri – et montrée à travers une vidéo présentait 51 silhouettes contre 70 habituellement. Chanel, comme d’ailleurs l’ensemble de la profession, s’accordent sur la nécessité de diminuer le nombre de défilés par an, de maintenir le principe des fashion weeks, essentielles pour l’industrie de la mode, mais avec une approche plus raisonnée et une refonte du modèle. Enfin, dernière mesure d’économie, le versement du dividende a été suspendu. **Le deuxième axe** est la transformation digitale, avec une explosion des ventes en ligne durant le confinement : en avril et mai 2020, elles ont bondi de 100% et de 60% entre janvier et mai 2020. En un an, avec son arrivée sur Tmall, une plateforme du chinois Alibaba, Chanel a triplé ses ventes en e-commerce. La transformation digitale, engagée notamment pour améliorer l’expérience client, sera maintenue et approfondie. Enfin, **troisième axe**, après les économies et le digital, les engagements en faveur du bilan social et environnemental seront, eux aussi, maintenus à l’identique. On peut donc dire, pour conclure sur ce cas, que Chanel s’est mis en ordre de marche pour affronter dans des conditions optimales une période incertaine et d’une durée indéterminée. (Chapuis, D, 2020 ; Faguer, A, 2020 ; Faguer et Gabrielson, 2020 ; Rocco, A.M, 2020).

### 3.2. Le comportement des entreprises post-récession

Ranjay Gulati, Nitin Nohria et Franz Wohlgezogen (2010) se sont intéressés au comportement des entreprises durant trois périodes de récession : de 1980 à 1982, de 1990 à 1991 et de 2000 à 2002, et à la sortie de ces périodes. Leur objectif était d’identifier quel comportement permet aux entreprises de rebondir le plus vite et le mieux, lorsque la récession prend fin et que la croissance revient. Ils ont identifié quatre profils-types nommés « *prevention-focused companies, promotion- focused companies, pragmatic companies et progressive companies* ».

Ils ont étudié leur comportement à travers la mesure de six items (2010) *“To identify strategy shifts, we calculated how companies’ resource allocations had changed between the prerecession and the recession years, using six balance-sheet items : number of employees; cost of goods sold normalized by sales; R&D expenditures; sales, general and administrative expenditures; capital expenditures; and plant, property, and equipment stock”*.

Le premier profil-type, les « **prevention-focused companies** », met l’accent exclusivement sur les mesures d’économies, évite les pertes et minimise les risques. Cela a diverses conséquences négatives (2010) : *« Pessimism permeates the organization. Centralization, strict controls, and the constant threat of more cuts build a feeling of disempowerment. The focus becomes survival-both personal and organizational »*.

Le deuxième, les « **promotion-focused companies** » choisit, lui, en priorité les mesures offensives avec pour conséquence (2020): *« Organizations that focus purely on promotion develop a culture of optimism that leads them to deny the gravity of a crisis for a long time »*.

Le troisième, les « **pragmatic companies** » combinent mouvements offensifs et défensifs, mais sans toutefois optimiser les mesures prises dans un sens et dans l’autre.

Enfin, le quatrième profil-type, les « **progressive companies** » déploie de façon optimale mesures défensives et offensives (2010) *« One combination has the greatest likelihood of producing postrecession winners the one pursued by progressive enterprises. These companies’ defensive moves are selective. They cut costs mainly by improving operational efficiency rather than by slashing the number of employees relative to peers. However, their offensive moves are comprehensive. They develop new business opportunities by making significantly greater investments than their rivals do in R&D and marketing, and they invest in assets such as plants and machinery »*.

Il ressort donc de l’étude de ces trois auteurs que lorsque la récession prend fin, ce sont les « **progressives companies** », celles qui ont su, de façon optimale, appuyer à la fois sur le frein et sur l’accélérateur, qui



entement le mieux une nouvelle période de croissance et connaissent les plus fortes progressions des ventes et des résultats.

Donald Sull (2020) établit un intéressant rapprochement entre les capacités qui font d'un bon boxeur, un boxeur hors pair (Cassius Clay devenu Muhammad Ali après sa conversion à l'Islam), à savoir l'agilité pour éviter les coups et la capacité d'absorption pour savoir les encaisser, et les comportements organisationnels. Tel le boxeur, les entreprises doivent à la fois faire preuve d'agilité pour repérer et exploiter les changements affectant leur marché et compter sur leurs capacités d'absorption pour résister à ces évolutions brutales.

Pour Sull (2020) : « *Certaines, cependant, combinent les deux approches et peuvent « encaisser avec agilité »*, c'est-à-dire identifier et saisir les occasions qui se présentent à elles, tout en conservant une structure qui leur permette d'absorber les chocs liés aux changements. En période d'instabilité, cultiver et utiliser ces deux capacités simultanément peut, non seulement aider les entreprises à survivre, mais aussi à devenir de vrais leaders sur leurs marchés ». Dans sa recherche Sull identifie trois formes d'agilité qu'il qualifie d'opérationnelle, de portefeuille et de stratégique, et dix façons, pour une entreprise, de renforcer sa capacité d'absorption. L'agilité opérationnelle consiste, dans le cadre d'un business model focalisé, à identifier et saisir à chaque fois, avant ses concurrents, les opportunités qui se présentent. Celle du portefeuille d'activités, à retirer sans tarder des ressources aux activités en perte de vitesse pour les allouer à d'autres plus rentables. Enfin, l'agilité stratégique, c'est savoir identifier et saisir des opportunités qui changent la donne quand elles se présentent.

Quant aux dix façons de renforcer sa capacité d'absorption, ce sont :

- 1- Maintenir des coûts fixes bas.
- 2- Constituer un trésor de guerre.
- 3- Conserver une trésorerie diversifiée (les différentes activités peuvent être considérées comme une réserve de richesse qui peut être vendue plus tard).

- 4- Gagner en ampleur (pour pouvoir réduire la volure en temps de crise).
- 5- Disposer de ressources matérielles.
- 6- Disposer de ressources immatérielles.
- 7- Ferrer le client (des coûts de commutation élevée, par exemple, peuvent aider à garder ses clients).
- 8- Protéger son cœur de marché.
- 9- Bénéficier d'un mécène puissant (ces parrains peuvent être un gouvernement puissant, un législateur, un investisseur ou des clients intéressés par le succès de l'entreprise).
- 10- Garder un excédent de personnel (que l'on peut licencier si besoin).

Si certaines des préconisations de Sull semblent de bon sens, on peut être plus réservé sur d'autres, ainsi de la dixième consistant à conserver un « stock » de personnel excédentaire à licencier en cas de difficultés.

Le meilleur gage de pérennité pour une entreprise consiste à trouver un juste équilibre entre agilité et capacité d'absorption que Sull qualifie « d'absorption agile ».

Il indique que, dans les premiers temps de leur vie organisationnelle, les entreprises sont d'abord agiles, cela leur permet d'accumuler les succès, de grandir et, par conséquent, d'augmenter leurs facteurs d'absorption. Les années passant, elles deviennent souvent de plus en plus bureaucratiques, victimes de luttes politiques internes, arrogantes... et perdent toute l'agilité qui a fait leur succès. Mais ce cheminement fatal n'est pas inéluctable et il précise (2020) : « *Mais tendance ne veut pas dire destin. C'est en prenant conscience de ce qui permet à l'entreprise d'être agile tout en étant capable d'absorber des coups, de la puissance démultipliée qu'offre la combinaison de ces deux facteurs, et en s'efforçant de conserver un équilibre entre eux au fil du temps, que les dirigeants rendront leur entreprise plus endurante dans un monde incertain* ».

### 3.3. Le comportement des entreprises face à la crise Covid

Une autre étude, réalisée celle-là, en France, montre la réaction des responsables français face à la crise du Covid 19. Le Journal des Finances (11/07/2020) a posé les trois mêmes questions à 57 hauts responsables français, dont 43 chefs d'entreprises, et parmi ces derniers 21 dirigeants d'entreprises du CAC 40, c'est-à-dire les plus grandes entreprises françaises.

Les trois questions posées étaient les suivantes :

- Comment votre entreprise a-t-elle traversé la crise sanitaire ?
- Comment envisagez-vous le monde de demain pour votre entreprise ?
- Quels pourraient être les impacts financiers de ces changements ?

On retrouve, à travers les réponses de ces dirigeants, quatre principales thématiques de réaction face à cette crise.

- **La première thématique** est le souci de protéger le personnel de l'entreprise et éventuellement, celui des divers partenaires, sous-traitants et autres. Cela s'est traduit, le plus souvent, d'abord par l'arrêt des activités, puis ensuite par le redémarrage en favorisant la distanciation, le télétravail, les visioconférences, le présentiel étant réduit au strict nécessaire.

On notera l'absence de discours sur les réductions d'effectif. Des ajustements ont bien eu lieu, d'abord en freinant les embauches, en limitant le recours à l'intérim et en ne reconduisant pas les CDD, mais les crises précédentes ont appris à ces dirigeants expérimentés l'intérêt de ne pas sacrifier les compétences centrales aux exigences du court terme.

- **La deuxième thématique** est financière. Il faut d'abord préserver la trésorerie, et cela à travers diverses mesures. Les plus visibles sont la diminution ou la suppression des dividendes versés aux actionnaires et l'obtention de lignes de crédit supplémentaires. Mais c'est aussi la réduction des investissements, la variabilisation des coûts...

Ces deux premières thématiques concernent essentiellement le court terme, les deux autres sont plus orientées vers le long terme.

- **La troisième thématique** relève du sociétal et de l'écologique. Il s'agit d'abord de la prise en compte des valeurs RSE, des valeurs environnementales et sociétales. Cela se traduit par le souci de diminuer l'empreinte CO2, voire d'arriver à la neutralité carbone, d'intégrer la nécessité de la transition énergétique comme objectif à terme.

Enfin, **la quatrième thématique** est la digitalisation, le numérique, l'impérieuse nécessité d'innover, la place grandissante prise par l'e-commerce...

Si les deux premières thématiques, le souci de protéger le personnel et la trésorerie, relèvent plutôt d'une attitude défensive, et du court terme, la crise du Covid a constitué un véritable accélérateur de changement pour les deux dernières thématiques.

La préoccupation sociétale et écologique qui relevait souvent, plus du vœu pieux et du greenwashing que d'une réelle priorité, est maintenant devenue centrale dans beaucoup d'entreprises. La vision RSE ne devra plus se dissocier de celle de la création de valeur, sinon il pourra devenir difficile de lever des fonds sur les marchés financiers. Dans les entreprises les plus en avance, les directeurs du développement durable ou de la RSE aux missions et aux pouvoirs souvent assez flous ont laissé la place à des Chief Impact Officers siégeant au COMEX avec clairement un objectif de résultat à atteindre.

De même la crise a constitué incontestablement un accélérateur de la digitalisation des entreprises. Les grandes entreprises ont presque toutes recruté des Chief Digital (ou data) Officers, et les plus petites ont des sites Internet, se sont mises au e-commerce, voire même pour certaines au e-marketing...

## CONCLUSION

Dans le monde économique VUCA les crises, qu'elles soient d'origine sanitaire, financière, climatique ou autres relèvent de la fatalité. Toutes les organisations devront à un moment ou à un autre affronter une ou plusieurs crises plus ou moins violentes. Et le changement,

c'est-à-dire le retour à un nouvel équilibre, souvent en rupture avec la situation antérieure, constitue, lui, une nécessité. La résilience représente l'étape intermédiaire entre la crise et le changement.

Gilles Teneau, dans un article récent (2021), a introduit un nouveau concept faisant le lien entre la résilience et le changement, celui de « transilience ». Ce nouveau concept illustre tout à fait la conception de la résilience développée dans cet article, celle de la résilience comme accélérateur de changement. Il parle d'une « transition crisologique ». Il intègre l'hypothèse de la « transilience » en tant que concept de progression et de transformation, au sens de transition d'une organisation impactée par son environnement en changement perpétuel. Il propose donc (2021) de « Quitter les approches linéaires au profit d'approches globales, pour une illustration de l'effet papillon par la mise en évidence des interdépendances multiples aux effets boules de neige ».

La fréquence des crises oblige maintenant les organisations à mettre en place une véritable gestion de cette étape intermédiaire qu'est la résilience, une ingénierie de la résilience. Selon Hollnagel (cité par Lucie Cuvelier, 2013), la résilience désigne « *l'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* ». L'ingénierie de la résilience est alors la discipline technique qui développe les concepts et les méthodes pour mesurer, évaluer et générer cette capacité.

Benoît Robert et alii (2010) la définissent ainsi (2010) : « *Cette discipline s'attarde à l'élaboration d'outils qui aideront les gestionnaires et les responsables d'infrastructure à assurer un fonctionnement acceptable en tout temps. Jumelés à la mesure de la résilience, aussi nommée état de résilience, ces outils permettront d'avoir continuellement une vision d'ensemble de l'organisation et de sa capacité à maintenir un niveau de fonctionnement acceptable* ».

Pour Madni et Jackson (2008) la cause d'échec d'un système ne doit pas être systématiquement cherchée dans une erreur humaine mais plutôt dans des facteurs organisationnels : « *Resilience engineering is*

*concerned with building systems that are able to circumvent accident through anticipation, survive disruptions through recovery, and grow through adaptation ».*

Lucie Cuvelier (2013) la voit, à l'inverse des démarches classiques de prévention s'appuyant essentiellement sur la mise en place de barrières (physiques, fonctionnelles, symboliques ou incorporelles) visant à standardiser et à supprimer la variabilité, comme une capacité d'adaptation des systèmes. Elle indique, ainsi (2008) : « *Alors que les méthodes classiques s'appuient sur des techniques d'analyse et des mesures quantitatives des risques (ALARM, AMDEC, MOSAR, etc.), l'ingénierie de la résilience s'oriente vers des mesures des capacités adaptatives des systèmes* ».

Parallèlement à la réflexion sur les concepts, le laboratoire CIRERO (Centre d'Investigation et de Recherches Expérimentales en Résilience Organisationnelle), déjà cité, a développé un ensemble d'outils s'inscrivant dans le cadre de l'ingénierie de la résilience (Teneau, 2018) :

Le MIC (Mesure des Indicateurs de Crise) : ce modèle est un questionnaire, utilisé pour relever les signaux faibles, précurseurs d'une crise.

Le SRS (Strategic Resiliency Scoring) : ce modèle est utilisé pour comprendre le niveau de résilience d'un individu au sein d'une organisation. Il est fondé sur la logique du comportement organisationnel (individu, collectif, organisation).

Le MIRO (Mesure des Indicateurs de Résilience Organisationnel) : ce modèle est utilisé pour comprendre le niveau de résilience organisationnelle. Il est constitué de 81 questions qui sont basées sur le cycle de vie d'une crise (avant, pendant et après la crise), sur le type de résilience (effondrement, résilience de type 1 et résilience de type 2), sur l'identité organisationnelle (structure, stratégie, management, culture). Ce modèle est informatisé, une feuille d'interprétation en facilite la lecture.

Comme soulevé précédemment, nous n'avons pas assez de recul ni de travaux traitant de la résilience organisationnelle post COVID 19 en

termes de pratiques organisationnelles. Il convient ainsi d'envisager une étude qui pourrait explorer comment les outils et techniques d'ingénierie, tels que la modélisation et l'analyse des risques, peuvent impacter le comportement des entreprises dans un contexte de développement technologique et d'intelligence artificielle.

### References bibliographies

**Akgün, A.E., keskin, H.**, (2014), "Organizational resilience capacity and firm product innovativeness and performance", *International Journal of Production Research*, 52 (23), 6918-6937.

**Altintas, G.**, (2018), "De la résilience individuelle à la réussite entrepreneuriale : Le cas de Steve Jobs », Actes de la 27<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, 6-8 juin, Lyon, 1-41.

**Altintas, G.**, (2020), « La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement », *Management & Avenir*, n° 115, 113-133.

**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 (4), 266-293.

**Atkinson, J.**, (1984), "Flexibility, uncertainty and manpower management ", *IMS Report n°89*, Institute of Manpower Studies, Brighton.

**Atkinson, J., Meager, N.**, (1986), "Changing working patterns: how companies achieve flexibility to meet new needs", Institute of Manpower Studies, National Economic Development Office, London.

**Austin, R.D., Pisano, G.P.**, (2019), « Faire de la neurodiversité un avantage compétitif », *Harvard Business Review*, août-septembre, n°34, 94-102.

**Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I.**, (2021), « Définition de la résilience organisationnelle par K. E. Weick », *Question(s) de Management*, septembre, n°35, 43-49.

**Begin, L., Chabaud D.** (2010), « La résilience des organisations », *Revue Française de Gestion*, 2010 (1), 127-142.

- Bernard, M.J., Barbosa, S.D.,** (2016), "Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre », *M@n@gement*, 19 (2), 89-123.
- Blache, G.,** (2011), « De nouvelles formes de segmentation liées à la dérégulation du marché du travail ? Evidences empiriques sur les modes d'ajustement des entreprises danoises », *halshs 00654189*, 1-21.
- Bout Vallot, L.,** (2018), « Les sources de résilience selon Karl Weick dans le cas des Forces de l'Ordre type RAID, et Police Municipale dans un contexte de terrorisme », *Actes du 4<sup>ème</sup> Congrès Mondial sur la Résilience*, 28-30 juin, Aix-Marseille Université, 335-344.
- Chaabouni, J., Very, P.,** (2014), « Eventail de capacités et résilience des entreprises en période de crise de longue durée », *XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique*, 26-28 mai, Rennes.
- Chabaud, D., Germain O.,** (2006), « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? ». *Management*, 9(3), p.199-221.
- Chapuis D,** (2020), « Comment Chanel se prépare à affronter deux ans de crise du luxe », *Les Echos*, 19- 20 juin 2020.
- Coutu, D.L.,** (2002), « How resilience works", *Harvard Business Review*, may, 2-8.
- Crenn, M.,** (2018), « Résilience organisationnelle et pérennité : complexité et ambidextrie élargie », *hal-01928623*, 1-8.
- Cuvelier, L.,** (2013), « L'ingénierie de la résilience : un nouveau modèle pour améliorer la sécurité des patients ? L'exemple de l'anesthésie », *Santé Publique*, 25 (4) juillet-août, 475-482.
- Dietrich, A., Riberot, J.** (2021), "Gérer la résilience en contexte extrême : le cas de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris », *Question(s) de Management*, septembre, n°35, 51-60.
- Faguer A** (2020), « Dior en terre apulienne », *Les Echos Week-End*, 28-29 août 2020.
- Fatoki, O.,** (2018), "The impact of entrepreneurial resilience on the success of small and medium enterprises in South Africa", *Sustainability*, 10, 1-12.



- Frick, W.**, (2020), « Survivre à une récession... et prospérer ensuite », *Harvard Business Review*, juin-juillet, n°39, 42-49.
- Gabrielson M** (2020), « Une saison particulière », *Les Echos Week-End*, 10-11 juillet 2020.
- Geneen, H.**, (1986), *La direction doit diriger*, Robert Laffont, Paris.
- Gulati, G., Nohria, N., Wohlgezogen, F.**, (2010), "Roaring out of recession", *Harvard Business Review*, March, 1-19.
- Hamel, G., Välikangas, L.**, (2003), "The quest for resilience", *Harvard Business Review*, Septembre, 1-31.
- Hernandez, E.-M.**, (2009), « Le ré-entrepreneuriat, une solution à la restructuration d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°195, 139-158.
- Holling, C.S.**, (1973), "Resilience and stability of ecological systems", *Annual Review of Ecological Systems*, vol 4, 1-23.
- Hollnagel, E., Journe, B., Laroche, E.**, (2009) « La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle », *M@n@gement*, 12 (4), 224-229.
- Jacobides, M.G., Reeves, M.**, (2020-2021), "Adaptez votre business aux nouvelles réalités », *Harvard Business Review*, décembre- janvier, n°42, 36-43.
- Kaplan, R.S., Leonard, H.B. Dutch, Mikes, A.**, (2021), "Les risques que vous ne pouvez pas prévoir », *Harvard Business Review*, avril-mai, n°44, 40-47.
- Koninckx, G.**, (2018), « L'apport de la systémique dans l'émergence de la résilience organisationnelle », *Actes du 4<sup>ème</sup> Congrès Mondial sur la Résilience*, 28-30 juin, Aix-Marseille Université, 39-47.
- Korber, S., Mcnaughton, R.B.**, (2017), "Resilience and entrepreneurship : a systematic literature review", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, November, 1-26.
- Lagadec, P.**, (1991), *La gestion des crises : outils de décision à l'usage des décideurs*, Mc Graw-Hill, Paris.
- Lagadec, P.**, (1995), « Le dirigeant et les crises : nouvelles cultures, nouveaux outils, pour un nouveau champ de responsabilité », *Administration (Revue du corps préfectoral)*, n° 166, 77-86.

- Lagadec, P.**, (2012), « Gestion de crise : nouvelle donne », *Sécurité et Stratégie*, septembre, n°10, 50-52.
- Lagadec, P.**, (2020), “Le pilotage des grandes crises : les leçons de Katrina », *Le Journal de l'Ecole de Paris*, juillet-août, n°144, 8-15.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E.**, (2005), “Adaptative fit versus robust transformation: how organizations respond to environmental change”, *Journal of Management*, 31 (5), 738-757.
- Leuridan, G., Demil, B.**, (2017), “Maintenir la fiabilité en situation extrême : une approche du slack organisationnel », Actes de la 26<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, 7-9 juin, Lyon, 1-36.
- Levi-Strauss, C.**, (1962), *La pensée sauvage*, Plon, Paris.
- Madni, A.M.**, (2007), “Designing for resilience”, *ISTI Lectures Notes on Advanced Topics in Systems Engineering* . Tokyo.
- Madni, A.M., Jackson S.**, (2009), Towards a conceptual framework for resilience engineering, *IEEE Systems Journal*, 3 (2), 181-191.
- Mankins, M., Garton, E., Schwartz, D.**, (2021-2022), “Armez votre entreprise pour l'avenir. Préparez vos équipes aux défis du monde de l'après-Covid », *Harvard Business Review*, Décembre- Janvier, 42-48.
- Morin, E.**, (1976), « Pour une crisologie » *Communications*, vol 25,149-163.
- Nevoux, S., Cahuc, P.**, (2018), « L'activité partielle, une politique de sauvegarde de l'emploi efficace », *Billet n°63*, bloc note de l'éco, Banque de France, 1-3.
- Pereira Pündrich, A., Brunel, O., Barin Cruz, L.**, (2008), « La crise comme processus et comme événement », XVII<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Nice, 1-25.
- Pfeffer, J., Sutton, R.**, (2007), *Faits et foutaises dans le management*, Vuibert, Paris.
- Pinel, W.**, (2009), *La résilience organisationnelle*, Mémoire, Montréal, Ecole Polytechnique de Montréal.
- Reason, J.**, (1990), *Human error*, Cambridge University Press, New York.

**Reeves, M., Lang, N., Carlsson-Szlezak, P.,** (2020) « Gérer votre entreprise malgré le coronavirus », *Harvard Business Review*, juin-juillet n°39, 62-69.

**Robert, B., Hemond, Y., Yan, G.,** (2010) « L'évaluation de la résilience organisationnelle », *Télescope*, 16 (2), 131-153.

**Rocco, A.M,** (2020), « Le luxe français poussé à réécrire sa légende », *Challenges*, n°663, 27 août 2020

**Roux-Dufort, C.,** (2010), « La vulnérabilité organisationnelle à la loupe : entre fragilité et ignorance », *Télescope*, 16 (2), 1-21.

**Roux-Dufort, C.,** (2015), « Continuité, anticipation et résilience », *Sécurité & Stratégie*, n°18, 5-11.

**Roux-Dufort, C., Ramboatiana, S.,** (2008), "Crise et sentiment, le cycle d'incompétence habile », *L'Expansion Management Review*, n°128, 120-128.

**Serradj, T.,** (2018), « L'entreprise face aux cas extrêmes : approche événementielle ou processuelle de la crise ? », *Assurances et gestion des risques*, 85 (3-4), 193-208.

**Soparnot, R.,** (2008), « La capacité d'adaptation ça se travaille », *L'Expansion Management Review*, juin, n°129, 48-55.

**Suarez, S.S., Montes, J.S.,** (2021), « Développer la résilience organisationnelle », *Harvard Business Review*, avril-mai, n°44, 48-54.

**Sucher, S.J., Gupta, S.,** (2018), "Layoffs that don't break your company", *Harvard Business Review*, mai-juin, 1-19.

**Sull, D.,** (2020), « Naviguer en période de turbulence », *Harvard Business Review*, juin-juillet, n°39, 50-61.

**Teneau, G.,** (2018), « Chronologie des modèles de la résilience organisationnelle », Actes du 4<sup>ème</sup> Congrès Mondial sur la Résilience, 28-30 juin, Aix-Marseille Université, 13-23.

**Teneau, G.,** (2021), « Le cycle de vie de la crise en tant que cercle vertueux d'une transition crisologique. Contribution à une approche par l'hypothèse de la transilience », *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, 1-16.

**Teneau, G., Koninck, G.,** (2010), *Résilience organisationnelle. Rebondir face aux turbulences*, de boeck, Bruxelles.

**The Galion Project** (2020), « Mettre en place une organisation résiliente »,

thegalionproject.com.

**Vittoris (De), R., Cros, S., Lebrument, N.,** (2021) « Pour l'établissement de systèmes de gestion de crise résilients », *Question(s) de Management*, septembre, n°35, 113-126.

**Weick, K.E.,** (1993), "The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster", *Administrative Science Quarterly*, 38 (4), 628-652.

**Zoungrana, J.-B.,** (2016), Résilience des entreprises du secteur informel aux crises de grande ampleur dans les pays en développement : cas du secteur informel Burkinabé », *Journal Ouest-Africain des Sciences de Gestion*, 1 (2), 29-54.