

Les Facteurs De La Résilience Organisationnelle : Revue De Littérature Systématique

The Factors Of Organizational Resilience: A Systematic Literature Review

Auteur 1 : Meryem CHEGGAG

Auteur 2 : Chams-Eddoha MOKHLIS.

Meryem CHEGGAG, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) Casablanca
Université Hassan II, Maroc
Laboratoire de Recherche Prospective en Finance et Gestion (LRPFG)

Chams-Eddoha MOKHLIS, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) Casablanca
Université Hassan II, Maroc
Laboratoire de Recherche Prospective en Finance et Gestion (LRPFG)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : CHEGGAG .M & MOKHLIS .Ch (2024) « Les Facteurs De La Resilience Organisationnelle : Revue De Litterature Systematique », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 22 » pp: 0128 – 0146.

Date de soumission : Janvier 2024

Date de publication : Février 2024



DOI : 10.5281/zenodo.10609024
Copyright © 2024 – ASJ



RESUME

Dans un environnement complexe, incertain et en perpétuelle mutation, la résilience organisationnelle constitue désormais la clé de voûte des organisations face aux situations de crises. En effet, les récents conflits politiques, pandémies et catastrophes naturelles ont interpellé les organisations sur leur capacité de gestion de crise, la viabilité de leurs plans de continuité d'activité, et ce faisant, leur résilience face à l'adversité.

Dans ce contexte, la recherche sur la résilience des organisations revêt un intérêt croissant aussi bien sur le plan académique qu'industriel. Or, en dépit de l'abondance des travaux de recherche sur la résilience, les chercheurs s'accordent sur l'absence d'un cadre conceptuel délimitant de manière universelle l'étendue du concept et les facteurs qui le favorisent. Les recherches sur la résilience organisationnelle ont conduit à des résultats mitigés, compliquant ainsi le développement d'un cadre référentiel permettant de répondre aux situations de crises.

L'objectif de cet article est de mieux cerner ce concept et d'explorer les facteurs et leviers qui le déterminent. Pour ce faire, nous avons mené une revue de littérature systématique. Les principaux résultats confirment le caractère complexe du métaconcept étudié. Nous avons tenté d'identifier, à partir de la littérature, les grandes phases du processus de résilience organisationnelle, les capacités sous-jacentes des organisations résilientes et les fondements et antécédents favorisant le déclenchement de ce processus.

Mot clés : résilience organisationnelle ; gestion de crise ; gestion des risques ; crise.

ABSTRACT

In today's complex, uncertain and constantly changing environment, organizational resilience is the key to crisis management. Indeed, recent political conflicts, pandemics and natural disasters have called organizations to question their crisis management capabilities, the effectiveness of their risk management systems, the viability of their business continuity plans, and in so doing, their resilience in the face of adversity.

Against this backdrop, research into organizational resilience is attracting growing interest from both academia and industry. Yet, despite the abundance of research on resilience, researchers agree on the absence of a conceptual framework that universally delineates the scope of the concept and the factors that foster it. Research into organizational resilience has led to mixed results, complicating the development of a framework for responding to crisis situations.

The aim of this article is to better understand this concept and explore the factors and levers that determine it. To this end, we conducted a systematic literature review. The main results confirm the complex nature of the metaconcept under study. We have attempted to identify, from the literature, the major phases in the process of organizational resilience, the underlying capacities of organizations and its inherent factors.

Keywords: Organizational resilience; crisis management; risk management; crisis.

INTRODUCTION

Pour assurer sa pérennité et son développement, toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, grande ou petite, doit se fixer des objectifs [1]. Or, dans un environnement complexe et volatil, l'atteinte de ces objectifs n'est évidemment pas certaine. L'organisation est quotidiennement confrontée à une multitude de risques d'importance et de nature très différente, qui peuvent perturber, voire rendre impossible, la réalisation de ses objectifs [1]. Ces risques peuvent être internes à l'organisation ou externes comme les catastrophes naturelles, celles résultant du changement climatique, de l'épuisement de ressources vitales, les attaques terroristes, les épidémies et pandémies, les guerres et conflits politiques ... etc. Ces risques externes sont difficiles à prévoir et à appréhender, ils affectent la performance des organisations et remettent en cause leur continuité d'activité.

Par ailleurs, la complexité et l'incertitude de l'environnement dans lequel évolue l'organisation favorisent l'apparition de crises, de catastrophes et de chocs. Dans ce sens, le Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction 2019 (GAR) [2] affirme que « le changement non linéaire est une réalité. Il se produit à travers plusieurs dimensions et échelles, plus rapidement et de manière surprenante qu'on ne le pensait auparavant. De nouveaux risques et corrélations émergent d'une manière qui n'avait pas été prévue. La surprise est désormais la nouvelle norme ». La pandémie causée par la Covid-19 et ses répercussions dramatiques sur l'économie mondiale illustre parfaitement ces propos.

Ainsi, face à des situations nouvelles et irréversibles, ce qui fait la différence, c'est sans aucun doute la capacité de l'organisation à s'adapter, sa « résilience ». Celle-ci est couramment définie comme la propriété d'un « système » (matériau, individu, organisation, société, environnement ...) à résister à un choc grave et à rebondir ensuite pour se développer à nouveau [3].

En sciences de gestion, la notion de résilience est relativement récente. Le concept a été introduit dans les années 1980 [3]. Ainsi, alors que certains auteurs comme Bout L. [4] ont relevé la faible existence de travaux portant sur la résilience en comparaison avec les disciplines de la sociologie, de l'économie et de la psychologie, d'autres à l'instar de Horne J.F. et Orr J.E. (1998) [5], Trousselle Y. (2014) [3], ont signalé la superficialité des travaux portant sur ce concept plutôt que leur faible nombre. D'où l'intérêt de cette revue de littérature systématique ayant pour objectif de contribuer à mieux comprendre la résilience organisationnelle et d'explorer les facteurs et mécanismes qui la déterminent. Pour ce faire, nous présenterons d'abord la démarche méthodologique adoptée. Nous exposerons ensuite les résultats portant notamment sur la définition du concept de la résilience organisationnelle, sa portée et les

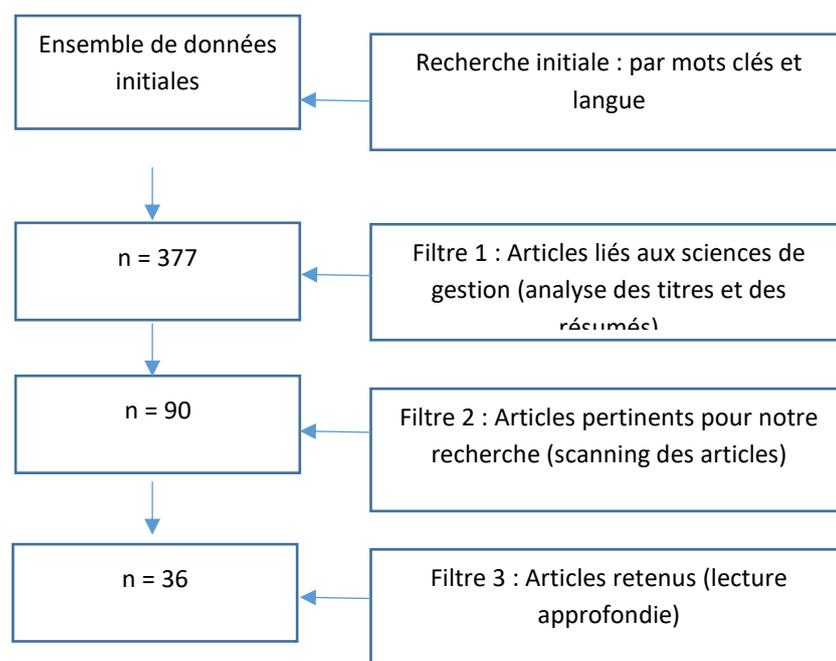
notions connexes. Nous aborderons enfin les phases du processus de résilience organisationnelle et les capacités sous-jacentes à chaque phase.

1. REVUE DE LITTERATURE

1.1. Méthodologie

Le présent article a pour objectif de répondre aux questions suivantes : Qu'est ce que la résilience organisationnelle ? Quels sont les facteurs qui la déterminent et mécanismes qui la régissent ? Afin d'apporter des éléments de réponses à ces questions, nous avons effectué une revue de littérature en suivant la démarche suivante : A partir de la plateforme Scopus, nous avons sélectionné les articles répondant aux critères suivants :

- **Langue de recherche** : articles scientifiques rédigés en Anglais et Français ;
- **Mots clés de recherche** : « Organizational Resilience » seul puis avec « Crisis Management » ;
- **Date de parution** : compte tenu de la multiplication des crises et d'évènements imprévus au cours des dernières décennies (conflits politiques, actes terroristes, catastrophes naturelles, guerres, pandémies...), nous avons choisis les articles et thèses publiés pendant les vingt dernières années, c'est-à-dire entre 2001 et 2022.



Cette démarche nous a permis de considérer à la fois les anciens articles les plus cités mais aussi de rafraîchir notre bibliographie en tenant compte des articles récemment produits. Nous avons complété notre revue de littérature par des articles individuellement identifiés à partir d'autres bases de données comme Ebsco et GoogleScholar. Le nombre total d'articles retenus est de 40.

2. RESULTATS ET DISCUSSION

2.1 La notion de la résilience organisationnelle :

A la base, la résilience est un concept d'origine physique. Elle mesure la capacité d'un objet à retrouver son état initial après un choc ou une pression continue (Mathieu, 1991) [6]. Ce concept a inspiré d'innombrables travaux dans plusieurs disciplines comme la métallurgie, l'informatique, la psychologie, l'écologie, la défense, l'économie ... avant d'être transposé et développé en management à partir des années 1980 [7]. Nous parlons désormais de résilience organisationnelle ou organizational resilience. Dans ce sens, les premières définitions de la résilience que nous avons retrouvées remontent aux années 80 :

- La capacité à faire face aux dangers imprévus après qu'ils soient devenus manifestes, en apprenant à rebondir (Wildavsky, 1991). [8];
- Le maintien d'un ajustement positif dans des conditions difficiles, de sorte que l'organisation en sort renforcée et plus ingénieuse (Sutcliffe et Vogus, 2003). [9];
- La capacité de reconstruction continue. Cela nécessite l'innovation en ce qui concerne les valeurs, les processus et les comportements organisationnels qui favorisent systématiquement la perpétuation par rapport à l'innovation (Hamel et Valicangas, 2003) [10];
- Un mélange unique de propriétés cognitives, comportementales et contextuelles qui augmentent l'aptitude d'une entreprise à comprendre sa situation actuelle est à développer des réponses personnalisées reflétant cette compréhension (Lengnick-Hall et Beck, 2005) [11].

A partir de la littérature sélectionnée, nous avons consolidé, au niveau du tableau ci-dessous les définitions du concept de résilience organisationnelle retrouvées. Nous nous sommes basés sur les travaux de Rahi K. (2019) [15] et Altintas G. (2020) [7] que nous avons adapté et actualisé.

Tableau 1 : Définition du concept de résilience organisationnelle

| Définition | Référence |
|--|-------------------------------------|
| Pour survivre et favoriser le succès futur, les organisations doivent développer une capacité de risque et de résilience qui leur permet de réagir de manière adéquate aux événements inattendus et d'atteindre une durabilité à long terme | Giancotti (2020) |
| La capacité d'un système à récupérer ou même dépasser son état d'origine après avoir été perturbé | Hsu, Lee et Yi (2018) |
| L'aptitude d'une organisation à absorber les tensions et à préserver ou à améliorer son fonctionnement malgré l'adversité | Khan et al. (2018) |
| La capacité d'une organisation à survivre et à prospérer face aux changements et aux incertitudes | Sapeciay et al. (2017) |
| La capacité d'une organisation à maintenir ses opérations, à s'adapter et à se remettre d'un sinistre | Kim et al. (2016) |
| La capacité d'une organisation à être consciente des perturbations et à faire face de manière positive aux événements imprévus | Ortiz-de-Mandojana et Bansal (2016) |
| La capacité d'une organisation à s'adapter aux changements de son environnement | Castellacci (2015) |
| L'aptitude d'une firme à efficacement absorber, à développer des réponses spécifiques à la situation et, finalement, à engager des activités de transformation afin de capitaliser sur les surprises perturbatrices qui menacent potentiellement la survie de l'organisation | Lengnick-Hall et al. (2011) |
| La résilience associe 3 capacités : (1) L'habilité d'absorber les tensions et de préserver les fonctionnements malgré la présence de l'adversité. (2) la capacité de rebondir après un évènement malencontreux avec un système qui progresse dans l'absorption des surprises et prend de l'envergure plutôt que s'écrouler. (3) la capacité d'apprendre et de grandir des précédents épisodes de résilience. Le rebond c'est revenir à sa position originale, ou une position adaptée de sa position initiale, ou s'écarter de cette position et devenir une autre structure | Chabaud D. et Begin L. (2010) |

| | |
|---|---|
| Stratégie d'anticipation et d'innovation permanente | Hamel G. et Välikangas L. (2003) |
| La résilience fait référence à maintenir : (a) un ajustement positif sous des conditions de challenge (b) la capacité de rebondir suite à des évènements fâcheux (c) la capacité de maintenir les fonctions désirées et les résultats au milieu de la pression. | Weick K.E., Sutcliffe K.M., et Obstfeld D. (1999) ; Sutcliffe K.M. et Vogus T.J., (2003), Edmonson (1999) |
| Capacité de l'organisation à simplement rebondir à partir d'un évènement distinct, discontinu qui crée de la vulnérabilité et requiert une inhabituelle réponse. Capacité de s'adapter à des dangers non anticipés après qu'ils soient devenus manifestes. | Widalsky A. (1988) dans Somers S. (2009) Lengnick-Hall C.A. et Beck T.E. (2003) |
| Capacité de faire face et de réagir à des évènements perturbateurs, à l'origine de situations de crise | Weick K.E. (1987, 1988), |

Source : élaboré par l'auteur.

2.2 Portée, contenu et perspectives de la résilience organisationnelle

Sur la base des différentes définitions relevées, nous comprenons qu'il existe différentes interprétations de la portée et du contenu de la résilience des organisations. En effet, celle-ci peut être comprise comme un résultat souhaité ou comme un processus pour atteindre un résultat souhaité (Melian-Alzola, Fernandez-Monroy, Hidalgo-Penate, 2020). [19]

- **La résilience : un résultat ou un processus ?**

Au fur et à mesure des développements de la recherche, la compréhension de la résilience organisationnelle a évolué : elle est devenue un trait de personnalité, un état, un processus ou encore un résultat et une capacité dynamique (Malik et Garg, 2018).

Duchek, Raetze et Scheuch (2019) indiquent que la résilience en tant que résultat est liée à la capacité à se rétablir après des événements perturbateurs. La résilience en tant que processus implique de gérer efficacement les événements indésirables non seulement après de telles situations, mais aussi avant et pendant ces situations. Ainsi, la résilience en tant que résultat serait un état cible et la résilience en tant que processus fait référence aux mécanismes organisationnels qui permettent d'atteindre cet état (Melian-Alzola, Fernandez-Monroy, Hidalgo-Penate, 2020). En ce sens, Réf. [19] affirment que la littérature s'intéresse de plus en

plus à la résilience en tant que processus (par exemple, Duchek, 2020 ; Manyena, 2006 ; Norris, Stevens, Pfefferbaum, Wyche, & Pfefferbaum, 2008).

- **La résilience et les concepts connexes**

Selon les travaux de Melian-Alzola, Fernandez-Monroy et Hidalgo-Penate (2020), il est intéressant de distinguer la résilience de concepts connexes tels que la flexibilité, l'agilité ou encore la robustesse.

- Flexibilité : capacité à s'adapter rapidement aux changements environnementaux (Golden et Powell 2000),
- Agilité : capacité à reconnaître rapidement les opportunités, à changer de direction et à éviter les collisions (McCann 2004).

Les auteurs soulignent qu'alors que la flexibilité et l'agilité sont nécessaires pour faire face aux problèmes et aux changements quotidiens, la résilience est un facteur de réussite important pour faire face aux menaces et aux crises inattendues (Lengnick-Hall et al. 2011, Duchek 2020) [19]. En outre, la résilience comprend un aspect d'adaptation (Madni et Jackson 2009) et permet aux entreprises de sortir d'une crise plus forte qu'avant. Cette caractéristique distingue la résilience de la robustesse, qui est définie comme la capacité d'un système à maintenir ses fonctions malgré les perturbations (Kitano 2004) [19].

- **La portée de la résilience organisationnelle**

Il n'existe pas de cadre conceptuel délimitant de manière unique et standard l'étendue du concept de la résilience organisationnelle. Alors que certains auteurs définissent le concept comme l'aptitude à surmonter un choc ou gérer une situation de crise (Meyer, 1982; Weick, 1993) [12]-[13]. D'autres, estiment que « la résilience ne consiste pas seulement en la capacité d'une organisation à simplement résister aux chocs mais plutôt en sa capacité à les éviter » (Roux-Dufort, 2003, p. 152) [14].

La résilience a également évolué de la notion de "rebondir" (bounce back) à celle de "faire mieux qu'avant" (do better than before) [19].

La première interprétation implique un retour à la position initiale sans changement et pourrait accroître la vulnérabilité et la résistance aux changements (Manyena, O'Brien, O'Keefe et Rose, 2011) [20]. D'autres auteurs, considèrent la résilience organisationnelle comme la capacité de survivre, voire de croître et de prospérer, en temps de crise (Seville et al., 2008) [21]. Dans le même ordre d'idées, Ruiz-Martin, Lopez-Paredes et Wainer (2018) affirment que la résilience

consiste à s'adapter continuellement aux conditions difficiles auxquelles l'organisation est confrontée, tout en étant renforcée [22].

De cette manière, ils reconnaissent que la résilience n'est pas seulement liée au fait de rebondir vers l'état de stabilité précédent, mais aussi d'atteindre le niveau de stabilité souhaitable (Melian-Alzola, Fernandez-Monroy, Hidalgo-Penate, 2020).

Dans le même sens, Matyas et Pelling (2015) soulignent que la résilience organisationnelle implique d'apprendre et donc de ne pas revenir à la position précédente [23].

Face à la complexité du concept, Ruiz-Martin et al. (2018) proposent une approche intégrée pour définir la résilience organisationnelle. Ils reconnaissent la résilience comme une caractéristique d'une organisation, qui comprend plusieurs interprétations :

- La résilience comme une aptitude ou une capacité à faire face aux changements, aux risques ou aux opportunités,
- La résilience exprimée avec un adjectif spécifique (par exemple, capacité active/réactive),
- La résilience expliquée par des dimensions (par exemple, résilience stratégique/opérationnelle),
- Et la résilience comme une fonction des capacités ou des prédicteurs (par exemple, réactivité, flexibilité, agilité).

Par ailleurs, il ressort de la revue de littérature au moins trois catégories de conceptualisations de la notion étudiée : celles qui traitent (1) résilience comme un résultat, celles qui expliquent (2) la résilience comme un processus, et celles qui se concentrent sur (3) les capacités de résilience (Duchek, 2020). Dans cet article, nous nous positionnons davantage parmi les adeptes du deuxième courant et souhaitons compiler, à travers la revue de littérature, les facteurs favorisant la résilience par étape de ce processus.

2.3. Les phases du processus de la résilience organisationnelle et les capacités sous-jacentes

Plusieurs auteurs s'accordent sur l'absence d'un cadre théorique unique et formalisé pour expliquer la résilience (Duchek, 2019 ; Vogus et Sutcliffe, 2007 ; Boin et Van Eeten, 2013, Asadzadeh, Kotter, Salehi, and Birkmann, 2017 ; Rahi, 2019).

Les récentes conceptualisations de la résilience ont adopté une approche plus globale, en distinguant différentes phases et les capacités qui accompagnent chaque stade (par exemple, Darkow, 2019 ; Duchek, 2020). Ainsi :

- **McManus et al.** (2008) ont identifié **trois phases** de la résilience des organisations : renforcer la connaissance de la situation, gérer les vulnérabilités clés, et accroître la capacité d'adaptation [24] ;
- **Burnard and Bhamra** (2011) ont présenté un cadre conceptuel identifiant **trois phases** du processus de résilience : détection et activation, réponse (résiliente), et apprentissage organisationnel [25];
- **Linnenluecke et al.** (2012) distinguent **cinq étapes** du processus de résilience : l'adaptation anticipée, l'exposition, la récupération et la restauration, la détermination de l'après impact de la résilience globale de l'organisation, et l'adaptation future [25] ;
- **Epaminondas Koronis and Stavros Ponis** (2018) ont proposé un cadre de résilience organisationnelle basé sur **quatre** moteurs de la résilience (**Preparedness, Responsiveness, adaptability and Learning**) sous un ensemble commun de capital social et de valeurs organisationnelles, notamment **la confiance, l'identité organisationnelle perçue et une culture favorable aux erreurs** [16].
- **Rahi** (2019) a évalué la résilience organisationnelle sous deux principales dimensions : **la « prise de conscience » et la « capacité d'adaptation »** [15].
- **Duchek** (2020) affirme que la résilience peut être différenciée en trois étapes : **l'anticipation, la réaction et l'adaptation**. Il a développé un cadre conceptuel qui combine deux approches prometteuses dans la recherche sur la résilience : une approche processuelle et une focalisation sur les capacités de résilience (la résilience en tant que méta-concept) [25].
- **Vakilzadeh et Haase** (2020) ont retenu la conceptualisation proposée par Duchek (2020).

A partir des différents découpages du processus de la résilience organisationnelle, nous présentons ci-dessous les trois phases les plus récurrentes dans la littérature ainsi que les capacités sous-jacentes à chaque étape.

2.3.1 L'anticipation:

L'anticipation est la première dimension de la résilience organisationnelle et décrit ses aspects préventifs par rapport à une perturbation [25].

D'après Duchek (2020), cette étape comprend trois capacités spécifiques : **la capacité à observer les développements internes et externes, la capacité d'identifier les**

développements critiques et les menaces potentielles et, dans la mesure possible, de se préparer à des événements inattendus.

Réf. [16] affirme que « la résilience organisationnelle est améliorée par l'engagement de l'organisation dans des processus **d'atténuation des risques et de préparation aux crises** ».

Dans le même sens, Réf. [14] considère que « la résilience ne consiste pas seulement en la capacité d'une organisation à simplement résister aux chocs mais plutôt en sa capacité à **éviter ces chocs** », ce qui suppose l'existence d'un **dispositif de préparation** permettant de prévoir et éviter ainsi les crises.

2.3.2 La réaction:

Dans sa méthode d'évaluation de la résilience organisationnelle, Hollnagel (2011) cite la capacité à réagir comme premier élément dont devrait disposer l'organisation pour faire face aux crises. Sa méthode comporte trois étapes : La première consiste à définir correctement le système en tenant compte de la **structure** organisationnelle, des **ressources** impliquées, du **seuil de fonctionnement normal des opérations**, etc. La deuxième étape consiste à identifier les éléments les plus pertinents pour l'analyse de chaque capacité. Enfin, la troisième étape consiste à définir une échelle d'évaluation de chaque capacité. [15]

Dans le même sens, **Ponis S. et Koronis E. (2018)** considèrent la résilience comme la capacité culturelle accumulée d'une organisation de donner un sens **aux risques et aux événements négatifs, d'absorber la pression** et, en fin de compte, de **protéger le capital social et la réputation** de l'organisation. Ils soutiennent que la capacité de résilience repose sur quatre piliers majeurs dont la **réactivité**. [16]. Ils ajoutent que « la capacité d'une organisation à répondre de manière opportune et constructive à un défi influence de manière critique sa résilience ».

Pour Duchek (2020), la capacité générale à faire face à l'imprévu est étroitement liée à la gestion des crises (incidents) et peut être séparée en deux sous-catégories : la **capacité d'accepter un problème et la capacité de développer et de mettre en œuvre des solutions**.

2.3.3 L'adaptation:

L'adaptation est l'une des capacités clés qui peut aider les organisations à éviter ou à réduire les conséquences négatives d'événements inattendus (Carley 1991; Carley et Harrald 1997) [27].

L'adaptation comprend deux types de capacités : **(1) la réflexion et l'apprentissage et (2) les capacités de changement organisationnel (Duchek, 2020)**.

La capacité d'adaptation n'est pas nouvelle dans la science des organisations, ni sa relation avec la résilience (Engle, 2011 ; McManus et al., 2008); plus un système est adaptatif, plus il est résilient (Engle, 2011). Elle permet la durabilité à long terme d'une organisation [utilisation efficace des ressources pour réduire l'impact négatif des changements et améliorer la performance organisationnelle à long terme (Folke et al., 2002 ; Keenan, 2016)] car elle permet des réponses rapides et significatives aux perturbations (Keenan, 2016, 2015b).

Par ailleurs, la capacité d'adaptation est très liée à celle de l'apprentissage. « La résilience, en tant que caractéristique organisationnelle de réponse et d'adaptation, exige le développement de systèmes d'apprentissage [...]. Elle repose sur la capacité de l'organisation à absorber les connaissances externes, à interioriser les messages externes, à formuler les bonnes hypothèses et à les mettre en pratique, en agissant comme un système ouvert » [16].

Réf. [14] précise que « la phase d'apprentissage intervient après la gestion de la crise et est une phase au cours de laquelle l'entreprise prend conscience de ses défaillances organisationnelles et introduit des changements dans l'objectif de les pallier ».

Dauphiné A. Provitolo D. ont avancé que parmi les facteurs favorisant la résilience d'un système soumis à une perturbation, trois sont souvent cités : **la diversité, l'auto organisation et l'apprentissage**. En écologie, la perte de biodiversité est considérée comme un facteur qui réduit la résilience de l'écosystème. [17].

Il est important de mentionner enfin, que les phases de la résilience ne peuvent être clairement séparées. Elles se chevauchent et dépendent fortement les unes des autres (Duchek, 2020).

2.4. Les fondements et antécédents de la résilience organisationnelle

Au delà des phases et capacités (citées plus haut), plusieurs auteurs ont signalé l'importance de l'existence de conditions de base ou fondements favorisant la résilience au niveau de l'organisation.

Ainsi, Réf. [16] précisent que la résilience organisationnelle est « soutenue par les **fondements appropriés du capital culturel et social**, tels que **la confiance et une forte identité perçue**, qui constituent la base de la résilience organisationnelle ». Les auteurs ajoutent que « Ces conditions et priorités stratégiques, permettent aux individus et aux équipes **d'agir librement dans des situations, de se détacher des réalités d'avant la crise et de s'engager activement dans une réflexion créative et innovante** ». [16]. Plus récemment, Duchek (2020) avance que pour être résiliente, une organisation doit développer une **base de connaissances** large et

diversifiée afin d'anticiper les changements internes et externes, même si ces connaissances sont éloignées du cœur de métier de l'organisation.

2.5. Les moteurs de la résilience organisationnelle :

A date, il n'existe pas de modèle unique de facteurs déterminant la résilience des organisations en période de crises (Aleksandar Aleksi_c, Miladin Stefanovi_c, Slavko Arsovski, Danijela Tadi_2013) et il est difficile de cerner la multitude de facteurs qui semblent faciliter la résilience au sein d'une organisation (Kijan Vakilzadeh and Alexander Haase ; 2020). Cela explique également pourquoi la résilience est de plus en plus souvent qualifiée de « concept parapluie » (Darkow, 2019; Duchek, 2020; Klein et al., 2003) ou de « méta-concept » (Duchek, 2020).

Nous présentons dans ce qui suit les moteurs de la résilience organisationnelle tels qu'ils ressortent de la littérature. Nous commençons par les travaux de Trousselle Y. (2014) qui a regroupé sous cinq catégories : **Stratégie, culture, structure, ressources et compétences, management**, les facteurs de la résilience organisationnelle [3].

David Rehak (2019) quant à lui, a identifié trois facteurs qui déterminent la résilience : le **Risk Management, les processus d'innovation organisationnelle et les processus de formation et de développement du personnel**. [28]

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M ont montré l'importance des **ressources financières** comme facteur important de la résilience organisationnelle [18]. Les auteurs précisent que la recherche de Gittel, Cameron, Lim et Rivas (2006) sur l'industrie du transport aérien après les attaques terroristes du 11 septembre 2001 aux États-Unis révèle que les compagnies aériennes qui avaient accumulé les plus grandes réserves financières et évité les niveaux élevés d'endettement (p. ex. Southwest Airlines) ont été en mesure de retrouver et de dépasser les niveaux de performance antérieurs sans procéder à des licenciements. Cela suggère que **les ressources financières** sont un facteur important de la résilience organisationnelle.

Les auteurs ajoutent que ce ne sont pas seulement les stocks de ressources qui déterminent la résilience, mais aussi le déploiement des ressources existantes. Il en ressort que les organisations résilientes déploient davantage de leurs **ressources financières, cognitives et relationnelles** en réponse aux menaces émergentes et manifestes [18].

Duchek (2020) a mis l'accent sur l'importance de la disponibilité des ressources (financières, relationnelles et technologiques), le pouvoir et responsabilité. Par rapport à cette notion de pouvoir, l'un des principes les plus importants pour favoriser la résilience organisationnelle est

le **pouvoir basé sur l'expertise et l'expérience** plutôt que sur la position hiérarchique (Lengnick-Hall et al. 2011; Sutcliffe et Vogus 2003; Weick et al. 1999).

En effet, les chercheurs s'accordent à dire que les organisations résilientes ne sont pas gérées de manière hiérarchique. Ces organisations s'appuient plutôt sur la **décentralisation, l'auto-organisation et le partage de la prise de décision** (Mallak 1998; Denhardt et Denhardt 2010; Lengnick-Hall et al. 2011). Cela peut s'expliquer par le besoin de flexibilité et d'adaptation dans des environnements complexes, dynamiques et incertains. (Duchek, 2020).

Dans leurs récents travaux sur la résilience organisationnelle et sur la base des trois phases du processus de la résilience identifiées par Duchek (anticipation, réaction et adaptation), Kijan Vakilzadeh and Alexander Haase; 2020 ont identifié les éléments constitutifs ou « building blocks » qui sous tendent le concept de la résilience. Ces éléments sont présentés comme suit par les auteurs :

- Anticipation : (1) leadership, (2) ressources, (3) organisations, (4) Business Models et innovation, (5) plans de résilience et (6) analyse de l'environnement.
- Réaction : (1) leadership, (2) ressources, (3) organisations et (4) Business Models et innovation.
- Adaptation : (1) Apprentissage et (2) Change management.

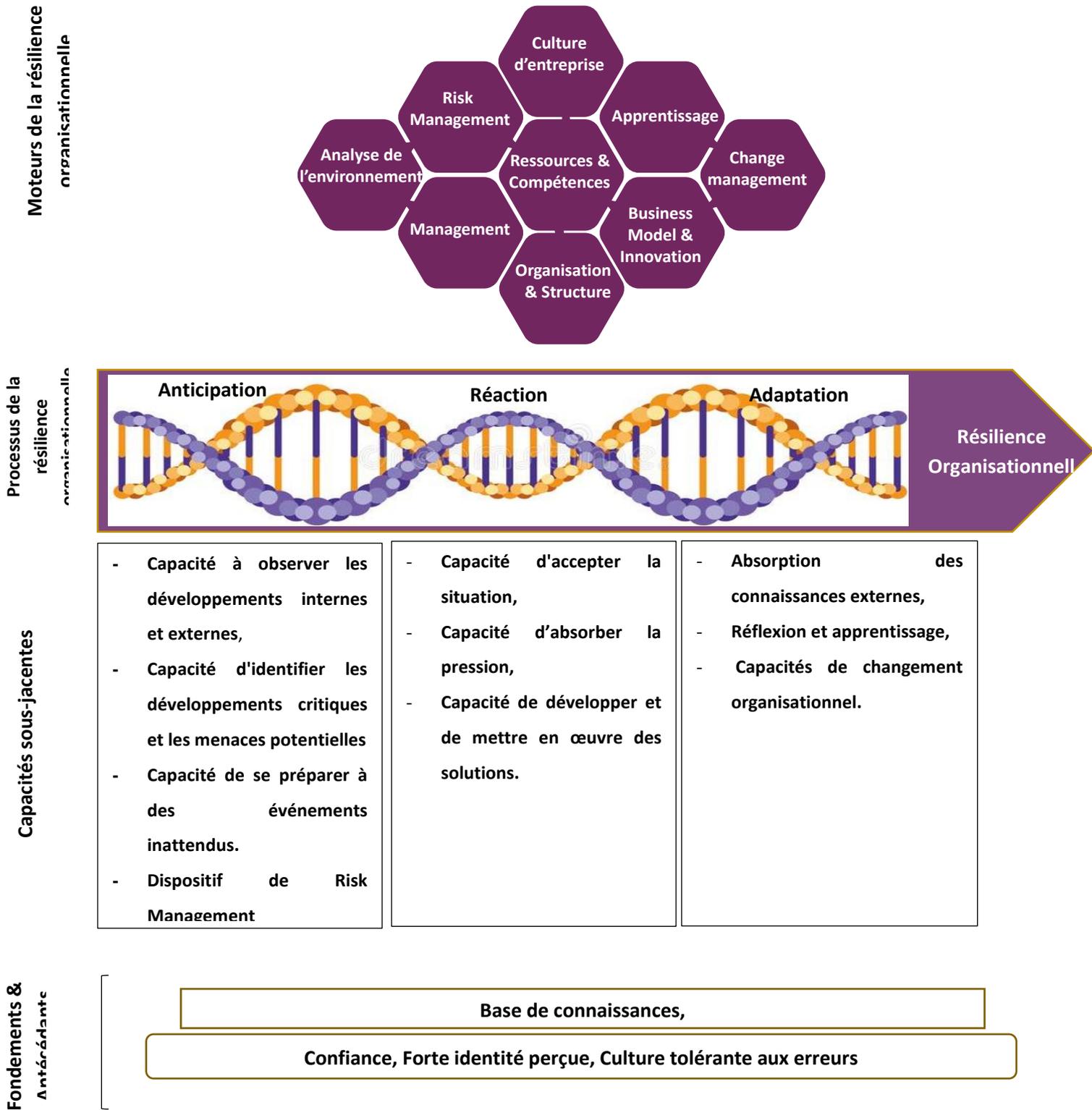
Compte tenu de ce qui précède, nous proposons un schéma récapitulatif du processus de la résilience organisationnelle face aux crises (schema 1 ci-dessous). Cette vue synthétique tient compte des résultats de la revue de littérature exposée ci-dessus.

Pour élaborer cette synthèse, nous nous sommes d'abord alignés avec les trois phases du processus de résilience proposées par Duchek (Anticipation, Réaction et Adaptation). En effet, nous considérons que ces étapes font partie de l'ADN des organisations résilientes. Chacune de ces étapes est par ailleurs caractérisée par des capacités sous-jacentes, relevées par les auteurs, tels que la capacité à observer les développements internes et externes, la capacité d'absorber la pression, etc. Toutefois, ces éléments ne sont pas suffisants pour construire une organisation résiliente face aux crises. D'autres composantes comme les fondements et les moteurs de la résilience sont à prendre en considération.

Les fondements et antécédents qui ressortent de la revue de littérature sont l'existence d'une base de connaissances, la confiance, une forte identité perçue et une culture tolérante aux erreurs. Pour ce qui est des moteurs favorisant la résilience, nous avons proposé, sur la base des travaux de Trousselle Y. (2014), Rehak D. (2019) [28], Vogus, T. J., & Sutcliffe (2003), Duchek

S. (2020), Vakilzadeh K. and Haase A. (2020) [26], un total de neuf facteurs susceptibles d'améliorer la résilience des organisations face aux crises et aux événements imprévus.

Figure 1 : Processus de la résilience organisationnelle face aux crises, ses fondements, capacités sous-jacentes et moteurs



Source : élaboré par l'auteur

CONCLUSION

La résilience est un concept dynamique, transdisciplinaire et multidimensionnel, d'où la difficulté à le cerner. Nous avons essayé à travers cette revue de littérature systématique de présenter les différentes définitions de la résilience et montrer la richesse et l'évolution de ce concept. Nous avons également tenté d'explorer les facteurs et les fondements organisationnels qui favorisent ce phénomène en temps de crise.

Il serait intéressant de compléter cette revue de littérature en établissant un lien avec la crise en tant que processus, en vue d'identifier de manière précise les facteurs pertinents favorisant la résilience avant, pendant et après la crise. Il serait également utile de mener une analyse à plusieurs échelles permettant d'explorer les déterminants de la résilience au niveau de l'individu, du groupe et de l'organisation.

Enfin, les facteurs et fondements avancés, issus de la littérature, mériteraient d'être testés sur le terrain, à travers des études empiriques.

REFERENCES

- [1] Shick P., Vera J. et Bourrouilh-Parege O., “Audit Interne et référentiel des risques : Vers la maîtrise des risques et la performance de l’audit”, DUNOD, 2014.
- [2] Bilan mondial de réduction des risques de catastrophes 2019, Executive summary page iv. (Rapport produit par le Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe).
- [3] Trousselle Yves, “Les mécanismes de la résilience organisationnelle”, Thèse soutenue en Janvier 2014, Université François-Rabelais de Tours.
- [4] Bout L., “La résilience au service de la fiabilité organisationnelle”, 2008.
- [5] Horne J. F. et Orr J. E., “Assessing behaviors that create resilient organizations”, *Employment Relations Today*, 24(4), p.29-39, 1998.
- [6] Mathieu J.-P. (1991), “Dictionnaire de physique”, Paris, Masson, 567 p.
- [7] Altintas G., “La capacité dynamique de résilience : l’aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement”, 2020.
- [8] Wildavsky A. (1991), “Searching for safety, New Brunswick: Transaction Books.
- [9] Sutcliffe K. M. et Vogus T. J., “Organizing for Resilience”. In *Positive Organizational Scholarship*, ed. Kim S. Cameron, Jane E. Dutton, and Robert E. Quinn. Berrett-Koehler, p. 94-110, 2003.
- [10] Hamel G., Valikangas L. (2003), “The quest for resilience”, *Harvard Business Review*, 81: 52-65.
- [11] Lengnick-Hall C.A., Beck T.E. (2005), “Adaptative Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environment Change”, *Journal of Management* 31(5) : 738-757
- [12] Meyer A.D. (1982), “Adapting to Environment Jolts”, *Administrative Science Quarterly*, 27: 515-537.
- [13] Weick K.E. (1993), “The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster”, *Administrative Science Quarterly*, 38: 628-652.
- [14] Roux-Dufort C. (1996), “Crises: des possibilités d’apprentissage pour l’entreprise”, *Revue Française de Gestion*, 108, 79-89.
- [15] Rahi K, “indicators to assess organizational resilience, a review of empirical literature”, 2019, doi : 10.1108/ijdrbe-11-2018-0046
- [16] Ponis S. et Koronis E. “Better than before: the resilient organization in crisis mode”, 2018, doi : 10.1108/JBS-10-2016-0124
- [17] Dauphiné A. Provitolo D., “La résilience : un concept pour la gestion des risques”, 2007, doi : 10.3917/ag.654.0115

- [18] Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M., “Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda”, 2007, doi : 10.1109/icsmc.2007.4414160
- [19] Melian-Alzola L., Fernandez-Monroy M., Hidalgo-Penate M. (2020), « Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience », 2020, *Tourism Management Perspectives* 36, doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100747.
- [20] Manyena, S. B., O'Brien, G., O'Keefe, P., & Rose, J. (2011). Disaster resilience: A bounce back or bounce forward ability? *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*, 16(5), 417–424.
- [21] Seville, E., Brunsdon, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., & Vargo, J. (2008). Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organisations. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 2(3), 258–266.
- [22] Ruiz-Martin, C., Lopez-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11–28.
- [23] Matyas, D., & Pelling, M. (2015). Positioning resilience for 2015: The role of resistance, incremental adjustment and transformation in disaster risk management policy. *Disasters*, 39(s1), s1–s18.
- [24] McManus, Sonia, Erica Seville, John Vargo, and David Brunsdon. 2008. A facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review* 9: 81–90.
- [25] Duchek S, 2019. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- [26] Vakilzadeh K. and Haase A., 2020; The building blocks of organizational resilience: a review of the empirical literature, *Continuity and Resilience Review*, DOI 10.1108/CRR-04-2020-0002
- [27] Carley, Kathleen M., and John R. Harrald. 1997. Organizational learning under fire: Theory and practice. *American Behavioral Scientist* 40: 310–332.
- [28] Rehak D., 2019. Assessing and strengthening organisational resilience in a critical infrastructure system: Case study of the Slovak Republic. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104573>.