ACTES DU 1er SYMPOSIUM INTERNATIONAL

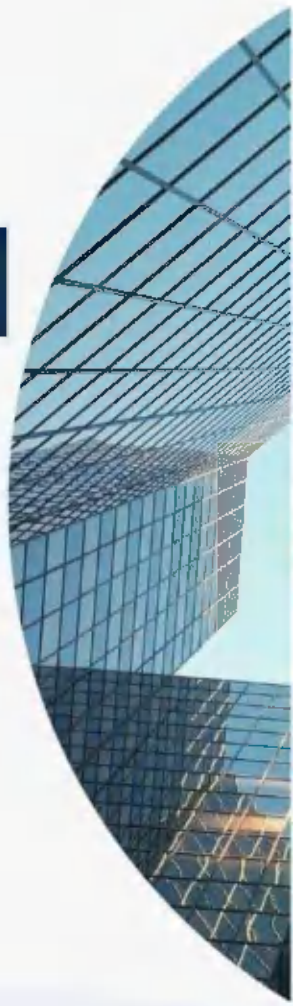
Siprisme 2023

Sous le thème

DE LA GESTION DES CRISES À LA RÉSILIENCE

QUELLES PRATIQUES DANS LES ORGANISATIONS D'AUJOURD'HUI ?





AYANT EU LIEU LE :

4 et 5 MAI 2023

À CASABLANCA

Comité d'organisation

Les enseignants-chercheurs membres du laboratoire PRISME :		
Pr. **ABARAR** Ibtissam	Pr. **DIBI** Abdessamad	Pr. **FETTAL** Amal
Pr. **ALAMI NEGGADY** Touria	Pr. **EDDAOUIBI** Bouchra	Pr. **HAMADANI** Latifa
Pr. **AMIFI** Hamid	Pr. **ELBORJI** Najoua	Pr. **JOUALI** Jamila
Pr. **BENLAKOUIRI** Abderrahim	Pr. **EL FIGHA** Abennassar	Pr. **LAAROUSSI** Aziz
Pr. **BENSEDDIK** Hafida	Pr. **ES-SKALLI** Khalid	Pr. **BARNIA** Mohamed

Coordonnateurs du symposium :

Pr. **BENLAKOUIRI** Abderrahim, directeur du laboratoire PRISME, UH2 de Casablanca.
06.61.21.22.71, benlakouiri.uh2@gmail.com

Pr. **ALAMI NEGGADY** Touria, membre du laboratoire PRISME, UH2 de Casablanca.
06.61.31.63.44, tourialam.uh2@gmail.com

Pr. **EL FIGHA** Abdennassar, membre du laboratoire PRISME, UH2 de Casablanca.
06.61.57.25.81, elfigha@enset-media.ac.ma

Secrétariat du symposium :		
LACHHEB Youness, doctorant	**LAMSIEH** Hafsa, doctorante	**MALIKI** Anwar, doctorant
ET-TAOUDI Yasmine, présidente du Club Multimédia de l'ENSET Mohammedia		

Comité scientifique

Pr. **AAMOUM** Hanane,
Université Hassan II de Casablanca
Pr. **ABARAR** Ibtissam,
Université Hassan II de
Casablanca Pr. **AHSINA**
Khalifa,
Université Ibnou Zohr d'Agadir
Pr. **AIT BABRAM** Mohamed,
Université Cadi Ayad de Marrakech
Pr. **ALAOUI MDAGHRI** Abdelouahad,
Université Hassan II de Casablanca

Pr. **ALAMI NEGGADY** Touria,
Université Hassan II de Casablanca
Pr. **AMIFI** Hamid,
Université Hassan II de Casablanca
Pr. **BARNIA** Mohamed,
Université Internationale de Casablanca

Pr. **BELAHCEN** Lahcen,
Université Hassan II de
Casablanca
Pr. **BELAFHAILI** Mohammed,
Université Hassan II de
Casablanca
Pr. **BELLIHI** Hassan,
Université Ibnou Zohr
d'Agadir Pr. **BENHRIMIDA**
Mohamed,
Université Hassan II de
Casablanca Pr. **BENLAKOUIRI**
Abdelghani, Université Cadi
Ayad de Marrakech
Pr. **BENLAKOUIRI**
Abderrahim, Université Hassan
II de Casablanca
Pr. **BENSEDDIK** Hafida,
Université Hassan II de
Casablanca
Pr. **BENSGHIR** Driss,
Université Hassan I de Settat
Pr. **BOUAMAMA** Mohamed,
ESCA de Casablanca
Pr. **BOUTTI** Rachid,
Université Ibnou Zohr d'Agadir
Pr. **DAAMOUCH** Mohammed,
Université hassan II de
Casablanca
Pr. **DHIBA** Youssef,
Université Hassan II de Casablanca

Pr. **FARTAKH** Adil,
Université Hassan II de Casablanca
Pr. **FETTAL** Amal,
Université Hassan II de
Casablanca Pr. **GHANDARI**
Youssef,
Université Hassan I de Settat
Pr. **GUERRAOUI** Driss,
Université Mohamed V de Rabat
Pr. **HAMADANI** Latifa,
Université Hassan II de
Casablanca
Pr. **HASSAINATE** Mohamed,
Université Mohamed V de Rabat
Pr. **HEFNAOUI** Ahmed,
Université Hassan II de Casablanca
Pr. **IBN RISSOUL** Abdelmajid,
Université Hassan II de
Casablanca
Pr. **JAWAB** Fouad,
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès

Pr. **JOUALI** Jamila,
Université Hassan II de Casablanca

Pr. **KALASON** Patrick,
Laboratoire d'études et de recherches appliquées en sciences sociales, Londres, Angleterre, Royaume Uni.
Pr. **KAMAR** Tarik,
Université Hassan II de Casablanca

Pr. **KHELFAOUI** Nejib,
ISET de Jendouba, Tunisie

Pr. **KOMAT** Abdellatif,
Université Hassan II de
Casablanca
Pr. **KOUBAA** Salah,
Université Hassan II de Casablanca
Pr. **LAAROUSSI** Aziz,
Université Hassan II de Casablanca
Pr. **LEVANT** Yves,
Université de Lille, France
Pr. **LOULID** Adil,
Université Hassan II de Casablanca

Pr. **MANSOURI** Khalifa,
Université Hassan II de

Pr. **DIBI** Abdessamad,
Université Hassan II de Casablanca
Pr. **EDDAOUIBI** Bouchra,
Université Hassan II de Casablanca
Pr. **ELBORJI** Najoua,
Université Hassan II de Casablanca
Pr. **ELFIGHA** Abdennassar,
Université Hassan II de Casablanca
Pr. **ELGHAZALI** Mbarka,
Université Hassan II de Casablanca
Pr. **ELMEZOUARI** Said,
Université Hassan I de Settat
Pr. **ESSKALLI** Khalid,
Université hassan II de Casablanca
Pr. **MESK** Hicham,
Université Hassan II de Casablanca
Pr. **MIALED** Karima,
Université Hassan II de Casablanca
Pr. **MOKHTARI** Bouchaib,
Université Hassan I de Settat
Pr. **MOUTMIHI** Mohamed,
Université Hassan II de Casablanca
Pr. **RIGAR** Sidi Mohamed,
Université Cadi Ayad de Marrakech
Pr. **SAIKOUK** Tarik,
Excélia business school, France
Pr. **YOUSSEF** Said,
Université Hassan II de Casablanca

Sommaire

Atelier 1 : Audit et résilience	Page	10
LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LE MANAGEMENT DES RISQUES : POUR UNE ENTREPRISE RESILIENTE. Par EL HILALI Karima et BENLAKOUIRI Abderrahim *(Université Hassan II – Casablanca)*	Page	11
LE CONTROLE DE GESTION A L'EPREUVE DU COVID-19. Par JABRANE Chaymae *(Université Hassan II - Casablanca)*	Page	21
Atelier 2 : Contrôle de gestion et résilience	Page	36
LE CONTRÔLE DE GESTION COMME LEVIER DE RÉSILIENCE POUR LES HÔPITAUX PUBLICS : UNE REVUE DE LITTERATURE. Par KOUKOU Laila, BELAKOUIRI Abdelghani et SAHRAOUI Doha *(Université Cadi Ayyad – Marrakech)*	Page	37
CONTROLE INTERNE, GOUVERNANCE ET RESILIENCE DU SECTEUR BANCAIRE A L'ERE DE LA CRISE SANITAIRE. Par LOULID Adil, BENNANI TANNOUCH Mounia et GADMI Mariam *(Université Hassan II –Mohammedia).*	Page	49
Anticipation de la défaillance dans un contexte incertain : Une instrumentation par le contrôle de gestion dans les organisations. Par AMRANI Hanae, GUENNOUN Amina, AFTISS Ahmed et HABBANI Souad *(Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Fès)*	Page	67
Atelier 3 : Contrôle de gestion et résilience dans de nouveaux champs.	Page	75
LE CONTROLE DE GESTION CAPACITANT AU SERVICE DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES MAROCAINES. Par AMEZZANE Kamal, LACHHEB Younes et BENLAKOUIRI Abderrahim *(Université Hassan II –Casablanca)*	Page	76
LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE ET LA REUSSITE DES MEGAPROJETS : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES CAPACITES DE RESILIENCE ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE DES MEGAPROJETS AU MAROC. Par LACHHEB Younes, BENLAKOUIRI Abderrahim et AMEZZANE Kamal. *(Université Hassan II –Casablanca)*	Page	97
L'INTERACTION ENTRE LES SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION ET LA RESILIENCE DES ORGANISATIONS. Par BAZGARRA ALAA et JOUALI Jamila *(Université Hassan II - Casablanca)*	Page	116

Atelier 4 : Culture d'entreprise et résilience.	Page	141
LES ENTREPRISES FAMILIALES MAROCAINES RESILIENTES AUX CRISES. CAS DE LA PANDEMIE COVID 19. QUELS REACTIONS, EVOLUTIONS, OUTILS ET STRATEGIES POUR FAIRE FACE AUX CRISES ? Par ABOUZAID Oumaima et BOUSSEDRA Faouzi *(Université Chouaïb Doukkali - El Jadida)*	Page	142
LES FACTEURS DE RESILIENCE DES DIRIGEANTS DES PME DANS UN CONTEXTE DE CRISE. Par BOURKANE Salma, GUENNOUN Amina, et HABBANI Souad, *(Université Sidi Mohamed Ben Abdellah - FES)*	Page	154
LA DIVERSITE DU GENRE ; UNE BOUFFEE D'OXYGENE POUR UNE ENTREPRISE "SOCIETALEMENT" RESPONSABLE. Par EL HADANI Kawtar et BELAMIN Samir *(Université Hassan II – Casablanca)*	Page	164
Atelier 5 : Incertitude, chaos et résilience.	Page	200
LA RESILIENCE DU TOURISME ET DES DESTINATIONS AUX CRISES : UNE PERSPECTIVE PAR LA THEORIE DE LA COMPLEXITE ET DU CHAOS. Par HAFIANE Jihane, FATTEH Sarah, BENLAKOUIRI Abderrahim et ACHABA Allal *(Université Hassan II– Casablanca)*	Page	201
LES ORGANISATIONS COMPLEXES FACE A UN CONTEXTE DE CHANGEMENT INCESSANT : QUELLES PRATIQUES MANAGERIALES POUR PASSER D'UNE ORGANISATION HOSPITALIERE FRAGILE VERS UNE AUTRE AGILE ET INNOVANTE ? Par CHAANOUN Jihane et ALAOUI Majda *(Université Mohammed Premier - Oujda)*	Page	219
Atelier 6 : Innovation, intelligence artificielle et résilience	Page	235
ARTIFICIAL INTELLIGENCE INCORPORATED IN THE PILLARS OF DIGITAL MARKETING (LITERATURE REVIEW). Par LEMSIEH Hafsa et ABARAR Ibtissam *(Université Hassan II – Casablanca)*	Page	236
COOPERATIVISM AS AN ECONOMIC MODEL OF RESILIENCE OF MOROCCAN TERRITORIES. Par BENSAHRI Othmane et SOSSI ALAOUI Fatima Zohra *(Université Ibn Tofail – Kénitra)*	Page	247
CONTRIBUTION DE L'USAGE DES SYSTEMES D'INFORMATION A LA RESILIENCE DES CHAINES LOGISTIQUES. Par ZEROUAL Laila et ERRABI Ghizlane *(Université Abdelmalek Essâadi – Tanger)*	Page	256
Atelier 7 : Atelier 7 : Management des ressources humaines et résilience	Page	267
L'ACTIONNARIAT SALARIE COMME MOYEN DE RESILIENCE FACE AUX CRISES : CAS DE LA PANDEMIE COVID-19. Par KHACHOUCH Salma et ALAOUI TAIB Asmâa *(Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Fès).*	Page	268

LA RESILIENCE AU TRAVAIL. Par DAGHMOUMI Israe et ZENJARI Amine *(Université Hassan II – Casablanca)*	Page	289
LES ENTREPRISES FACE A UN MONDE IMPREVISIBLE : QUELS ROLES POUR LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES (GPEC). Par MHENNA Rachid *(Université Hassan II – Casablanca).*	Page	303
Atelier 8 : Marketing, Management, diversité culturelle et résilience	Page	312
LA CONTRIBUTION DE LA RSE DANS LE RENFORCEMENT DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE. Par AIT KADIR Hafsa et BHIH Nabila *(Université Hassan II – Casablanca).*	Page	313
THE CRISIS OF COVID-19 IN MOROCCO: HOW DID THE MOROCCAN CONSUMERS AND MARKETERS RESISTS DURING THE PANDEMIC? Par LAGZOULI Amina, LAGZOULI Abdelghani, MAHA Amel et CHAALI Kaoutar *(Université Abdelmalek Essâadi – Tanger).*	Page	328
Atelier 9 : RSE et résilience	Page	341
LA RESILIENCE JURIDIQUE EN PERIODE DE CRISES. Par BOUJRADA Abdellah et ELAABD Adil *(Université Ibn Zohr - Agadir)*	Page	342
LE ROLE DE LA RESPONSABILITE GLOBALE DES ENTREPRISES DANS LE RENFORCEMENT DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE. Par EL BAOUI Jamila et JOUALI Jamila *(Université Hassan II – Casablanca).*	Page	357
LA GOUVERNANCE DU SYSTEME HOSPITALIER MAROCAIN A L'AUNE DES REFORMES - ETUDE DU CAS DES CENTRES HOSPITALO-UNIVERSITAIRE MAROCAINS- Par SENHAJI Zineb et FIKRI Khalid *(Université Mohammed 1er – Oujda).*	Page	371
Atelier 10 : Gouvernance et résilience	Page	385
LA DIVULGATION VOLONTAIRE D'INFORMATION SUR LE CAPITAL IMMATERIEL : QUEL IMPACT SUR LA RESILIENCE DES ENTREPRISES ? Par NAKRI Soufiane et AAMOUM Hanane *(Université Hassan II – Casablanca)*	Page	386
LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE) : UN LEVIER POUR RENFORCER LA RESILIENCE DES ENTREPRISES. Par BELKODI Hajar et HAMDANI Latifa *(Université Hassan II – Casablanca).*	Page	398
COMBINER RESILIENCE ORGANISATIONNELLE ET PERFORMANCE : UNE SYNTHESE DE LA LITTÉRATURE. Par BELLITIR Leila et LAHRECH Abdelali *(Université Moulay Ismail-Meknès).*	Page	411

LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC AU MAROC A L'ERE DE LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS. Par KERFALI Souhaila, GHARRAFI Mehdi et AZEGAGH Jalal *(Université Ibn Tofail – Kénitra).*	Page	419
La contribution des pratiques de la bonne gouvernance au renforcement de la résilience des entreprises à l'ère de la crise sanitaire du COVID 19. Par EL MIZANI MANAL et BENLAKOUIRI Abderrahim *(Université Hassan II – Casablanca).*	Page	430
Atelier 11 : Performance et résilience	Page	447
La performance des collectivités territoriales au Maroc : Quelle relance post COVID 19 (Cas de la région de Casablanca - Settat). Par EL OUSAA Abdelhafid et FASLY Hakima *(Université Hassan II – Mohammedia).*	Page	448
Gestion axée sur les résultats : Notions de base et entraves de son instauration à l'enceinte de l'administration publique marocaine. Par JEBOURI Badr et BOUAZZA Mohammed *(Université Mohammed 1er – Oujda).*	Page	468
La contribution des principes du Développement Durable (DD) au renforcement de la résilience des entreprises : cas de Decathlon. Par BELMEHDI Zineb et HAMDANI Latifa *(Université Hassan II – Casablanca).*	Page	487
RESILIENCE ACTIVE ET RSE, LA RECETTE VICTORIEUSE CONTRE LE COVID-19 POUR LES PMEs : RESILIENCE ORGANISATIONNELLE ET CRISE, STRATEGIES MAROCAINES RESILIENTES. Par AMIFI Hiba ALLAH et BENLAKOUIRI Abderrahim *(Université Hassan II – Casablanca)*	Page	500
Atelier 12 : Résilience numérique	Page	514
La digitalisation de la supply chain et la création de valeur. Par IDAMIA Salwa et BENSEDDIK Hafida *(Université Hassan II – Casablanca).*	Page	515
Atelier 13 : Transformation digitale et résilience	Page	531
Le Marketing Digital et son impact sur le comportement du consommateur en temps de crise. Par EL GHARBAOUI Asmae et ALAMI Hasnaa *(Université Chouaib Doukkali –EL Jadida)*	Page	532
La transformation digitale, agilité organisationnelle et résilience des organisations publiques. Par EL KARIMI Hind et ABARAR Ibtissam *(Université Hassan II – Casablanca).*	Page	543
LES TECHNOLOGIES EMERGENTES : UNE NOTION A EXPLORER DANS LE CADRE DU BINOME « CRISE-RESILIENCE ». Par KOUBI Mariam, MRANI ZENTAR Sarra et MAIMOUN Ahmed *(Université Hassan 1 – Settat).*	Page	558

Atelier 14 : Intelligence artificielle et résilience	Page	576
L'intelligence artificielle : facteur de résilience organisationnelle en période de crise. Par TOUISSI Chaimaa, ZINE EL ABIDINE Sara et EL KADIRI Kenza, *(Université Ibn Tofail – Kénitra).*	Page	568
Literature review: Journey of psychological resilience of Moroccan entrepreneurs of SMEs. Par BERRADA Hind, EL FAROUKI Mounia, AITTALEB Zakaria et NAJID Sarah *(Université Hassan II – Casablanca)*	Page	580
Atelier 15 : Supply chain agilité et résilience	Page	591
Atelier 16 : Résiliences sectorielles	Page	592
Communication de crise et résilience organisationnelle à l'épreuve de la pandémie COVID-19 : cas de l'enseignement scolaire au Maroc. Par OUAHMI Fatima *(Université Mohammed V – Rabat)*	Page	593
Atelier 17 : Résilience et Entrepreneuriat	Page	611
A literature review of Emotional Intelligence and Digital Entrepreneurship: Social Media Influencers case. Par ESSAOULA Aicha et ABARAR Ibtissam *(Université Hassan II – Casablanca).*	Page	612
Les mesures d'appui aux entreprises marocaines comme outils de sortie de la crise Covid-19 et de relance économique. Par SELLIKA Nadia et BOUMAIZE Amina *(Université Mohammed V – Rabat).*	Page	629
Crédits bancaires et financements des sociétés de capitaux risque : Appuis de renforcement de la Résilience des PME et des Startups. Par ZAHOUDI Mouad et EJBARI Ridouane *(Université Abdelmalek Essâadi – Tanger).*	Page	642
Atelier 18 : Pratique des résiliences territoriales, Outils juridiques de résilience	Page	656
De la résilience organisationnelle à la résilience territoriale : Quel mode d'application? Par ES-SALLAK Nihal et ECH-CHBANI Amina *(Université Ibn Zohr – Agadir).*	Page	657
Outils juridiques de résilience. Par EL ABAR Abdelilah et BOUKHIMA Asmaa *(Université Hassan II – Casablanca).*	Page	668
Le droit et la résilience d'entreprise au Maroc. Par KHALLOUKI Tahar et BOUKHIMA Asmaa *(Université Hassan II – Casablanca).*	Page	685

Atelier 1 :
Audit et résilience

LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LE MANAGEMENT DES RISQUES : POUR UNE ENTREPRISE RESILIENTE

Pr. BENLAKOUIRI Abderrahim (PES), EST Casablanca – Université Hassan II Laboratoire PRISME
benlakouiri.uh2@gmail.com

EL HILALI Karima (Doctorante) EST Casablanca – Université Hassan II Laboratoire PRISME
elhilali.karima31@gmail.com

Résumé :

Le management des risques est un thème qui a connu au cours des dernières années des développements de grande ampleur et a suscité un intérêt croissant tant chez les chercheurs que chez les professionnels. Le débat sur le rôle de l'audit interne comme un mécanisme d'une importance capitale dans le processus de management des risques et sa capacité à atteindre les objectifs par sa création représente l'une des préoccupations majeures des entreprises soucieuses d'améliorer leur performance et de s'adapter aux exigences de son environnement interne et externes.

Ce travail présente le cadre théorique associant l'audit interne et le management des risques d'entreprise ; et mis en relation ces deux fonctions à travers une revue de littérature portant sur ce sujet tout en montrant l'importance de l'audit interne dans l'amélioration du management des risques d'entreprise en cas d'existence des conditions garantissant son efficacité.

Mots clés : audit interne, Entreprise Risk Management, assurance.

Abstract : Risk management is a theme that has undergone major developments in recent years and has aroused growing interest among both researchers and professionals. The debate on the role of internal audit as a mechanism of paramount importance in the risk management process and its ability to achieve objectives through its creation represents one of the major concerns of companies concerned with improving their performance and to adapt to the requirements of its internal and external environment.

This work presents the theoretical framework associating internal audit and enterprise risk management ; and linked these two functions through a literature review on this subject while showing the importance of internal audit dna s improving enterprise risk management in the event of the existence of conditions guaranteeing its effectiveness.
Keywords : internal audit, Enterprise Risk Management, insurance.

Introduction

Ces dernières décennies, les entreprises évoluent dans un environnement instable. Les risques internes et externes auxquels elles sont exposées se multiplient. En effet, l'expérience vécue en 2020 avec l'événement exceptionnel de la crise sanitaire a conduit les entreprises et institutions à faire face au défini Covid-19 rapidement en mettant en œuvre de nouvelles procédures et pratiques managériales. Désormais, le risque s'invite, au cœur du management partout dans le monde.

Dans ce cadre, la diversification d'outils de gestion et de développement de partenariats, le management des risques devient un élément incontournable du management au sein de toute organisation. Elle participe à l'optimisation des ressources comme à l'atteinte des objectifs. Toutefois, quelle que soit l'excellence des approches verticales, elles ne sont suffisantes lorsque les risques se multiplient, et interagissent les uns avec les autres. Plus que jamais, des normes de gestion élevée doivent prendre en compte les contextes et les risques pour atteindre une qualité optimale et améliorer les résultats.

Grâce à son éventail de compétences et à son expérience, l'auditeur interne est bien placé pour jouer un rôle précieux dans la gestion de risques d'une organisation. Il peut assumer divers rôles dans le cadre de ce dispositif, dont certains correspondent aux activités définies. Toutefois, l'intervention de l'auditeur interne est bien cadrée par le Cadre de Référence Internationale des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne, qui comprend une prise de position à cet effet qui expose les différentes possibilités d'action pour les auditeurs interne dans ce domaine.

Par définition, les auditeurs internes ont pour mission d'aider les entreprises à atteindre leurs objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, les principaux facteurs de management des risques, de contrôle interne ainsi que leur organisation. Cela permet à l'entreprise d'anticiper les problèmes potentiels futurs et d'identifier les faiblesses actuelles. Les audits permettent également d'identifier et de corriger les processus et les contrôles qui ne fonctionnent pas efficacement. Toutefois, la contribution de l'auditeur interne à l'Entreprise Risk Management (ERM), est conçue comme une innovation puisqu'elle ne peut pas être considérée comme une pratique traditionnelle. Un rôle qui pose plusieurs questionnements notamment en matière de son efficacité. Ce travail traitera la problématique suivante : dans quelles mesures l'audit interne peut-il contribuer au management des risques d'entreprise ? quels sont les principaux rôles de l'auditeur interne pour améliorer ce processus et augmenter son efficacité ? pour y répondre, ce travail traitera une revue de littérature à travers la définition de l'audit interne et le management des risques avant d'expliciter les rôles de l'audit interne dans l'ERM en se basant sur les principaux travaux scientifiques faits dans ce cadre.

1. Méthodologie

Toute recherche suppose une méthode et un ensemble de techniques d'investigations. Eu égard aux objectifs poursuivis et aux hypothèses que ce travail se propose de vérifier. Ainsi, nous avons fait appel à la technique documentaire qui nous a renvoyé à la lecture des ouvrages, des articles qui traitent les volets de notre problématique en se focalisant sur les études faites dans le même cadre, afin de répondre aux objectifs de ce papier.

2. Revue de littérature

2.1. Audit interne et management des risques

2.1.1. Audit interne : définitions et objectifs

L'audit interne est une fonction relativement récente, son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux Etats-Unis (Renard, 2010). Par ailleurs, l'Institut des Auditeurs Internes a donné une

définition universelle à l'audit interne, traduite et adoptée par l'IFACI depuis 2002, « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ».

Par ailleurs, l'importance qu'a connu le contrôle interne a renforcé l'intérêt accordé à la fonction de l'audit interne, et ce, depuis 2001. Ceci peut se justifier par le rôle important des auditeurs internes dans le suivi du fonctionnement et l'évaluation des systèmes de contrôle interne afin de le maintenir à un niveau d'efficacité satisfaisant.

De cette définition, nous retenons que l'audit est un examen à caractère professionnel qui se base sur des techniques et outils à utiliser dans le cadre des missions ; l'auditeur formule une opinion indépendante fondée sur des preuves ; le processus d'information met en relation trois parties : l'audité, les personnes ou l'entité qui requière l'information et l'auditeur.

De plus, l'objectif des auditeurs internes en exerçant leurs vérifications périodiques, de formuler une opinion sur l'efficacité des moyens de contrôle dont disposent les dirigeants. En effet, le champ d'audit est élargi, l'audit interne est de plus en plus considéré comme un instrument permettant de renforcer la fiabilité et l'efficacité des composantes du contrôle interne d'une organisation, c'est-à-dire de veiller à ce que les risques majeurs soient couverts. Or, il faut distinguer son rôle et son positionnement par rapport aux autres fonctions de management.

A la lumière de la définition précitée le management des risques se situe parmi les objectifs de l'audit interne. Nous essaierons d'analyser le lien entre ces deux processus.

2.1.2. Le management des risques de l'entreprise : tentatives de définition

Depuis quelques années, le management des risques est devenu une fonction incontournable au sein de la bonne gouvernance d'entreprise (IIA). En effet, la définition la plus courante du risque est la relation entre la probabilité d'occurrence d'un incident et la conséquence de cette occurrence. Des exemples de risques peuvent être cités notamment les risques opérationnels, les risques financiers, les risques liés aux clients et aux fournisseurs, l'instabilité politique et sociale, etc. Au vu de ces nombreux risques, l'organisation doit mettre en place un processus lui permettant de comprendre et de gérer efficacement ces risques ; tel est l'objectif du management des risques de l'entreprise (ERM) (Masmoudi Mardessi & Ben Arab, 2018).

Du point de vue histoire, le management des risques permet de mettre en évidence les événements à l'origine de l'intérêt des entreprises pour la démarche de gestion des risques : expansion du domaine du risque, perception plus complexe du risque, nouvelles logiques de protection de la valeur et nouvelles réglementations (Cappelletti, 2006). Par ailleurs, en 2005, les législateurs aux Etats-Unis et en Europe ont commencé à mettre en place un mode de gestion adapté à un environnement de plus en plus risqué, ce qui a conduit au lancement de l'ERM, qui est un renouvellement dans la forme d'appréhension des risques (Ebondo Wa Mandzila & Zéghal, 2009).

Selon l'IIA, le management des risques de l'entreprise est « un processus structuré, cohérent et continu, opérant dans toute l'organisation qui permet d'identifier et d'évaluer les risques, de décider des mesures à prendre et rendre compte des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation des objectifs de l'organisation. » (IIA). Par conséquent, le management des risques est donc considéré comme étant l'ensemble des politiques et des méthodes qui permettent à évaluer tous les risques dans toutes les situations avec une meilleure communication des risques et un recentrage de l'attention sur

les aspects prioritaires. Ce qui permet d'avoir moins de surprises ou de crises et une prise de risque et de décision plus éclairée.

En général, c'est le Conseil qui est responsable de la gestion des risques. Mais, dans la pratique, le Conseil délègue le fonctionnement du cadre de la gestion du risque à l'équipe dirigeante, qui sera chargée de mener à bien les activités relatives à la gestion des risques ou parfois la confiée à des spécialistes. Néanmoins, tous les collaborateurs ont leur rôle à jouer pour que la gestion du risque soit un succès à l'échelle de l'organisation. Par ailleurs, le terme de management des risques qui figure bien dans la définition de l'audit interne suggère les liens pouvant exister entre ces deux fonctions.

3. La contribution de l'audit interne au management des risques de l'entreprise

3.1. L'importance de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise

Ainsi, l'approche intégrant le management des risques dans le management global des activités, place l'audit interne dans un environnement dynamique et en transformation (Autissier, 2001). Tandis que le rôle de l'audit interne évolue dans le but de s'adapter aux risques aux quels font face les entreprises. Dans ce cadre, l'audit interne véhiculant de nouvelles idées sur le risque et sa gestion, contribue à l'ERM et son apport pourrait aboutir à des changements au niveau de certaines pratiques managériales. L'analyse du cadre de l'ERM permet enfin de caractériser l'audit interne de fonction d'évaluation, d'établir qu'elle s'implémente de manière éparpillée et que ses frontières restent perplexes (Hazami-Ammar, 2018).

Par ailleurs, l'audit interne par son rôle de conseil, tel quel est définit et déterminé par l'institute of Internal Auditor, Royaum-Uni et Irlande (IIA), contribue à la gestion du risque de diverses manière. En effet, ces instituts ont publié en 2002 une note de position sur le sujet intitulé : « The Role of Internal Audit in Risk Management » dans le but d'aider les auditeurs interne à mieux comprendre ces rôles et les précautions à prendre pour protéger l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne. (IIA Reserarch Foundation). Selon la norme (2120A), « l'audit interne doit évaluer les risques afférents à la gouvernance d'entreprise, aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation… »

En effet, la contribution de l'auditeur interne à l'ERM, peut être considérée comme une innovation puisqu'elle ne s'agit pas d'une pratique traditionnelle. Ainsi, nous distinguons entre l'AI traditionnel axé sur la conformité et le suivi et un nouvel AI axé sur la gestion de différentes sources de risque, l'implication des responsables hiérarchiques et l'accroissement de leur confiance dans les risques et les contrôles (Bou-Raad, 2000 ; Arena et Azzone, 2009). A cet égard, les AI sont censés aider les organisations dans l'amélioration de l'efficacité de leur processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance et peuvent constituer une source précieuse d'informations pour les comités d'audit, les auditeurs externes et les dirigeants (Ege, 2015).

Pour éviter toutes nuances, les rôles de l'audit interne dans le management des risques ont été bien détaillés d'une manière minutieuse, notamment par l'IIA dans ses différentes publications dans ce cadre, notamment la note de position publiée par l'Institut Britannique et Irlandais des auditeurs internes. En effet, ces instituts ont publié, suite à la publication de COSO concernant le management des risques, une série d'obligations faisant l'audit interne un mécanisme essentiel dans la gestion des risques. Ces principes sont les suivants (IIA) :

- Donner une assurance sur les processus de gestion des risques.
- Donner l'assurance que les risques sont bien évalués.
- Évaluer les processus de gestion des risques.

- Évaluer la communication des risques majeurs.
- Examiner la gestion des principaux risques.

En résumé, le rôle principal de l'audit interne dans la gestion des risques est d'évaluer et de surveiller les risques auxquels l'entreprise est confrontée et de fournir des recommandations pour des contrôles appropriés d'atténuation des risques. (Ismajli & Ferati, 2017). Dans ce cadre, il est également supposé que l'implication de l'audit interne dans l'ERM ajoutera de la valeur à l'entreprise en termes de sécurisation des droits des actionnaires. Mais, c'est également une menace que l'implication accrue de l'audit interne puisse faire perdre la confidentialité du service d'audit interne car il s'agit d'un service indépendant de l'entreprise et rend compte directement au conseil d'administration. (Pantamee & al, 2020)

3.2. Rôles de l'audit interne dans le management des risques

Plusieurs approches ont été adoptées pour traiter l'audit interne et le management des risques, en l'occurrence, les approches actionnariales et partenariales. Ces approches traditionnelles de la gouvernance cèdent le pas aujourd'hui à des approches renouvelées basées sur les connaissances et les compétences (Charreaux et Wirtz, 2006). Ainsi, plusieurs études empiriques qualitatives et quantitatives ont porté sur la relation de l'audit interne et le management des risques dans différents secteurs d'activités public et privé et différents pays.

Ainsi, l'étude de (Gramling & Myers, 2006) a montré le rôle principal de l'audit interne dans le management des risques d'entreprise. Selon ces deux auteurs, l'audit interne exerce le rôle suivant : Il donne une assurance raisonnable quant au processus de management des risques, que les risques sont correctement évalués, que le processus de management des risques a été bien évalué, que le reporting sur les risques majeurs a été correctement établi et qu'un bilan sur la gestion des principaux risques a été dressé. Selon les résultats de leur étude, l'audit interne n'a pas encore joué son vrai rôle dans le management des risques. Pour cela, il devait s'intéresser à l'amélioration du processus de management des risques.

Une autre étude a été réalisée en 2007 (Fraser & Henry, 2007) auprès des directeurs financiers, des présidents des comités d'audit, des auditeurs internes et des administrateurs le risque de cinq sociétés cotées ainsi que quatre partenaires d'audit des cabinets d'audit « Big Four » au Royaume-Unis sur la responsabilité de l'audit interne dans l'ERM. Cette étude a révélé que les auditeurs internes sont impliqués dans des activités de l'ERM qui ont été jugées inappropriées par rapport à la note de position de l'IIA, notamment, l'intervention de l'audit interne dans des activités de consultation liées à l'ERM soulève d'importance menaces à l'objectivité (Brody & Lowe, 2000). En effet, les résultats de cette étude rejoignent les résultats de l'enquête mondiale menée en 2005 par IIA sur le sujet intitulé « la participation des auditeurs au ERM » a montré que l'auditeur interne était principalement responsable de l'ERM dans 36% des organisations interrogées. Les résultats de l'étude ont également constaté que certains auditeurs internes ont été engagés dans des rôles que l'IIA avait recommandés comme étant inapproprié. (IIA Research Foundation, 2005).

Selon diverses études, telles que celles d'Odoyo et al. (2014), E&Y (2013), Bolger (2011), De Zwaan et al. (2011) et la note de position publié par l'Institute of Internal Auditors (IIA, 2009), l'AI peut et doit jouer un rôle de premier plan dans le soutien de la stratégie de gestion des risques de l'organisation dont l'objectif principal est de réduire les risques à un niveau acceptable. De plus, l'IIA fournit à ses membres des conseils supplémentaires sur la manière dont l'audit interne peut contribuer à la gestion des risques dans une organisation (Institute of Internal Auditors (IIA), 2012a), d'autres

organismes/chercheurs fournissant également des conseils supplémentaires sur ce sujet (Deloitte, 2014 ; Cowan et al., 2014). (Cité dans Coetzee, 2016)

Des études fournissent des preuves à l'appui des rôles contributifs que l'AI doit remplir afin d'améliorer la gestion des risques dans les organisations (Odoyo et al., 2014 ; Liu, 2012 ; De Zwaan et al., 2011). L'IIA fournit des conseils à ses membres sur les activités qu'ils doivent, peuvent et ne doivent pas effectuer en matière de gestion des risques (IIA, 2009). Les activités de base comprennent, premièrement, la fourniture d'une assurance globale à un niveau stratégique si le cadre de gestion des risques soutient la stratégie de la direction, et deuxièmement, l'évaluation et l'examen de la gestion des risques, tels que les processus de gestion des risques suivis. (Coetzee, 2016)

Selon les résultats de l'étude de (Hazami-Ammar,2018) portant sur la contribution de l'audit interne dans le management des risques et d'identifier les facteurs de contingence en faveur d'un apport de plus en plus important à travers une étude exploratoire réalisés auprès de 20 responsables de cette fonction. Les résultats de l'étude montrent que les AI impliqués dans l'ERM perçoivent un changement au niveau de leur rôle, mettent en œuvre des contrôles plus optimisés en adéquation avec des spécificités plus maîtrisées de l'entreprise en tenant compte des risques dans leurs plans d'audit. Toutefois, les résultats montrent aussi la portée de l'AI à traiter l'ERM pourrait s'avérer affectée par un certain nombre de défaillances telles que la résistance au changement, le manque d'indépendance de l'AI et l'insuffisante coordination avec les autres intervenants, l'inadéquation du profil actuel et le manque de sensibilisation sur le risque de fraude.

Dans son étude (Ziani, 2013) sur la contribution de l'audit interne à la gouvernance de l'entreprise et en considérant le management des risques comme axe d'étude quantitative auprès des auditeurs internes dans des entreprises algériennes (120 entreprises), L'audit interne devrait se centrer sur la gestion des risques, c'est-à-dire prendre en considération que l'assurance de l'efficacité de processus de gestion des risques est considéré comme l'un des principaux objectifs de sa mission. La complémentarité avec la fonction de gestion des risques peut l'aider à renforcer son rôle pour une meilleure évaluation des risques de l'entreprise.

Afin de recueillir des informations sur l'implication de l'audit interne dans le processus de gestion des risques, une enquête a été menée en 2015 auprès de 41 entreprises dans différents domaines d'activités. Les résultats de l'étude ont soutenu l'importance de l'implication de l'auditeur interne dans le processus de gestion des risques et l'existence d'une dépendance entre le niveau de maturité de l'ERM et la présence d'auditeurs internes dans les entreprises dans la mesure où les entreprises disposant d'un auditeur interne sont plus susceptibles d'avoir une approche intégrée de l'ERM et que celles qui n'ont pas d'auditeurs internes sont moins susceptibles d'avoir une ERM mature (Masmoudi Mardessi & Ben Arab, 2018).

Dans le même cadre, une étude ayant pour objectifs d'examiner le rôle de la fonction d'audit interne dans la gestion des risques et les défis qui influencent sa fonction dans les entreprises privées au Kosovo. La méthode choisie pour la recherche est basée sur une enquête par questionnaire structuré envoyée à tous les responsables de l'audit interne des 21 plus grandes entreprises privées du Kosovo et a mené plusieurs entretiens avec eux. Sur la base des réponses reçues, le rôle de l'auditeur interne dans la gestion des risques est perçu comme très important, mais il y a d'abord de nombreuses activités au sein de l'entreprise qui doivent être améliorées pour avoir un service d'audit entièrement fonctionnel. En outre, les résultats montrent que les auditeurs internes comprennent le concept de gestion des risques, mais l'accès restreint des propriétaires d'entreprise aux informations essentielles et confidentielles, le personnel d'audit interne inexpérimenté, les fonds insuffisants alloués au développement du service d'audit interne et le manque d'intérêt de la direction sont des obstacles qui

conduisent à des performances de l'audit interne en gestion des risques et audit interne non fonctionnel. L'analyse de toutes les réponses reçues nous fait comprendre que la confiance dans l'audit interne n'est pas encore au bon niveau. Selon l'étude, pour mettre en œuvre une gestion des risques efficace, les propriétaires de toutes les entreprises privées doivent suivre les recommandations ci-dessous :

• Sensibiliser les dirigeants au rôle de l'auditeur interne et à l'importance de ses recommandations ;
• Revoir les contrôles et procédures internes, ce processus étant incontournable dans toutes les entreprises pour s'assurer que la gestion des risques est efficace ; et
• Préparer et mettre en œuvre des politiques et des procédures pour tous les processus de l'entreprise. (Ismajli & Ferati, 2017)

En somme, l'audit interne a une importance capitale dans l'évaluation et l'amélioration du management des risques. Un rôle qui se développe de plus en plus dans les différentes organisations dans le cadre de l'accroissement de la vitalité du management des risques pour garantir une entreprise que nous pouvons appeler « résiliente ». Toutefois, il y a des rôles que l'auditeur ne doit pas jouer pour protéger son indépendance et son objectivité dans l'entreprise. Selon Zwaan, L., Stewart, J., Subramaniam, N, l'IIA, dans son papier important publié en 2004, a bien déterminé les rôles qu'une fonction de l'audit interne ne doit pas jouer, ces rôles peuvent être définies comme suit (Zwaan, Stewart et Subramaniam, 2011) :

- Définir l'appétence pour le risque ;
- Définir des processus de gestion du risque ;
- Gérer l'assurance sur les risques ;
- Décider de la manière de réagir aux risques ;
- Mettre en œuvre des mesures de maitrise du risque au nom de la direction.

Conclusion

Ainsi, l'audit interne est devenu un outil essentiel au service du management des risques de l'entreprise. Non seulement il détecte les risques, mais il donne une assurance que ses risques sont bien évalués. L'IIA dans sa récente publication oblige l'audit interne à assurer l'efficacité du processus de management des risques. Cependant, l'audit interne ne doit pas être responsable de la gestion des risques, cette responsabilité est confiée à la direction. Dans ce cadre, le rôle essentiel de l'audit interne doit consister à apporter à la direction et au Conseil l'assurance de l'efficacité de la gestion du risque. Lorsque l'audit interne étend ses activités au-delà de ce rôle central, il doit prendre certaines précautions, et donc respecter toutes les Normes y afférentes. L'audit interne protège ainsi l'indépendance et l'objectivité de ses services d'assurance. Dans ce cadre, le management des risques peut contribuer à rehausser le profil et à accentuer l'efficacité de l'audit interne. Enfin, les résultats des études antérieures portant sur la contribution de l'audit interne au management des risques d'entreprise constituent une base pour mener une étude empirique traitant ladite problématique dans le contexte marocain.

Références Bibliographiques

- ARENA M. & AZZONE G. (2009), « Identifying organizational divers of internal audit effectiveness », International Journal of Auditing, Vol. 13, Issue 1, 2009, p43.-60.
- AUTISSIER D. (2001), « Les mécanismes d'assimilation d'une mission d'audit interne : le modèle 'activation – sélection – rétention' de K.E. Weick à l'épreuve du terrain », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 4, N° 1, 2001, p5.- 30.
- BOU-RAAD G. (2000), « Internal auditors and a value-added approach: The new business regime », Managerial Auditing Journal, N°4, Vol. 15, 2000, p182.-187
- Brody R. G & Lowe D.J., (2000), "The new role of the internal auditor: Implications for internal auditor objectivity", International Journal of Auditing Vol. 4 No. 2, pp. 169-176.
- CAPPELLETTI L. (2006), « Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne ? », Comptabilité, Contrôle, Audit, Tome 12, vol. 12, 2006, p27.-43.
- Charreaux G. & Wirtz P. (2006), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », in Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives, Economica, Paris, p. 297-356
- Coetzee, P. (2016), « Contribution of internal auditing to risk management Perceptions of public sector senior management », International Journal of Public Sector Management Vol. 29 No. 4, 2016 pp. 348-364 © Emerald Group Publishing Limited 0951-3558 DOI 10.1108/IJPSM-12-2015-0215
- EBONDO WA MANDZILA E. & ZEGHAL D. (2009) ; « Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! », Revue des Sciences de Gestion, N° 3, 2009, p5.-14.
- EGE M. S. (2015), « Does internal audit function quality deter management misconduct ? », Accounting Review, N°2, Vol. 90, 2015, p495.-527.
- Fraser, I. & W. Henry. (2007), "Embedding risk management : Structures and approaches", Managerial Auditing Journal Vol. 22, N°4, pp. 392-409.
- Gramling A.A & Myers P.M., (2006), "Internal Auditing's Role in ERM", Internal Auditor, pp.52- 62.
- Hazami, S.A. (2018), « La contribution de l'auditeur interne à l'entreprise risk management : résultats d'une étude exploratoire », Dans Recherches en Sciences de Gestion 2018/4 (N°127), pages 107 à 133 Éditions ISEOR ISSN 2259-6372 DOI10.3917/resg.127.0107
- ***Hysen Ismajli, H. & Ferati, M.G. & Ferati, A. (2017), « The Role of Internal Audit in Risk Management– Evidence from Private Sector of Kosovo », Acta Universitatis Danubius. Œconomica, Vol 13, No 5 (2017)***
- IIA Research Foundation. (2005) " Internal Auditing's Role in Risk Management. Disponible sur l'adresse suivante : http://www. na.theiia.org
- MARDESSI, S.M & BEN ARAB, S.D. (2018), « Internal Audit's Involvement in Risk Management Process », Research Journal of Finance and Accounting, ISSN 2222-1697 (Paper) ISSN 2222-2847 (Online) Vol.9, No.7, 2018
- Pantamee & al. (2020), « Internal Audit & Enterprise Risk Management », International Journal of Advanced Science and Technology Vol. 29, No. 9s, (2020), pp. 401-409
- Renard J. (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Paris, Eyrolles (10ème Edition).
- ZIANI, A. « Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas des entreprises Algériennes », thèse soutenue en 2013/2014.

- Zwaan, L., Stewart, J. & Subramaniam, N. (2011), "Internal audit involvement in enterprise risk management", Managerial Auditing Journal, Vol. 26 No. 7, pp. 586-604. https://doi.org/10.1108/02686901111151323

LE CONTROLE DE GESTION A L'EPREUVE DU COVID-19

JABRANE CHAYMAE (Doctorante)

ECOLE SUPERIEURE DE TECHNOLOGIE
UNIVERSITE HASSAN II
Laboratoire Pluridisciplinaire de Recherche en Ingénierie Sociale et Management des Entreprises –PRISME
Jabrane.chaimae@gmail.com

Résumé :

La crise mondiale que nous traversons est longue et systémique. Nous faisons face à une très forte incertitude quant à l'évolution de la pandémie et aucune réponse n'est aujourd'hui assurée. Les entreprises sont toutes touchées, la très grande majorité a vu l'activité fortement ralentir, pour certaines entreprises s'arrêter, pour quelques-unes, plus rares, se réorganiser, voire être boostée.
La particularité que la crise de Covid-19 présente, c'est qu'il n'existe pas de contexte équivalent auquel les contrôleurs de gestion peuvent se référer pour agir face aux énormes conséquences, faisant observer que le besoin d'information se renforce et les délais de mise à disposition doivent être sensiblement réduits, pour permettre de dissiper au maximum les incertitudes grâce à une bonne compréhension de l'environnement.
Dans cette phase de turbulence, les contrôleurs de gestion ont un rôle important à jouer, pour mettre en place les outils appropriés à la crise, tels que la gestion du cash, le rolling forecast, la veille stratégique, la gestion de la masse salariale et la digitalisation.

Abstract:

The global crisis we are going through is long and systemic. We face great uncertainty about the course of the pandemic and no response is assured today. Companies are all affected, the vast majority have seen activity slow down sharply, for some companies to stop, for a few, more rare, to reorganize, or even be boosted.
The feature that the Covid-19 crisis presents is that there is no equivalent context to which management controllers can refer to act in the face of the enormous consequences, noting that the need for information is increasing and availability times must be significantly reduced, in order to dispel uncertainties as much as possible due to a good understanding of the environment.
In this phase of turbulence, management controllers have an important role to play, to put in place the tools appropriate to the crisis, such as cash management, rolling forecasting, strategic monitoring, payroll management and digitization.

Keywords: management control, crisis, cash management, rolling forecast, social management control.

Introduction

La période de crise sanitaire liée au COVID-19 met à l'épreuve l'ensemble des systèmes politiques, financiers, économiques, sanitaires et sociaux aux bornes de l'Etat-Nation comme à l'échelle mondiale. Elle met également au défi l'organisation, la gouvernance et la résilience des entreprises.

Parmi les nombreux impacts de cette situation, les entreprises ont dû faire preuve d'une grande capacité de réaction et d'adaptation. Les instances de gouvernance et les différentes fonctions support ont dû organiser dans l'urgence les volets sanitaires et logistiques de la crise.

Au-delà des aspects sanitaires, logistiques et organisationnels, le contrôle de gestion permet d'orienter la stratégie et d'éclairer la prise de décision. Avec pour objectif, au mieux de préserver la rentabilité, au pire de garantir la pérennité de l'entreprise.

Véritable instrument de pilotage et acteur principal dans la mise en œuvre et le suivi de la stratégie de toute entreprise, le contrôle de gestion, a vu indéniablement ses pratiques changer durant cette période de crise sanitaire, liée à la propagation de la pandémie de Covid-19.

Au Maroc, les impacts de la crise ont été ressentis par la grande majorité des entreprises, mais ce ressenti a été constaté différemment selon la taille de l'entreprise, le secteur ou encore la nature de l'activité. En réalité, les répercussions ne sont pas les mêmes dans le secteur touristique ou un secteur dont l'activité repose sur l'import-export, ou encore une entreprise de télécommunications ou agro-alimentaire, au contraire, en situation de surcharge.

Dans cette phase d'incertitude, les contrôleurs de gestion ont un rôle primordial à jouer, pour mettre en place les outils appropriés à la crise et en particulier, conseiller les managers dans leurs prises de décisions, veiller aux équilibres financiers de l'entreprise, tout en mettant en garde contre des dérives sur le court terme et prédatrices.

Ceci nous mène à proposer la problématique suivante : dans le contexte de la crise actuelle, quel est le rôle du contrôle de gestion et quelles sont ses priorités ?

Donc, l'objectif de cette communication est de montrer le rôle du contrôle de gestion pendant la période de crise ainsi que ses priorités. Dans ce cadre le contrôleur de gestion sera amené à relever un défi organisationnel en prenant en considération la mise en place d'outils de prise de décisions appropriés à la crise tels que la gestion du cash (les flux de trésorerie) qui sera son objectif primordial, le Rolling Forecast (budget glissant ou prévision glissante) afin de mener des actions correctives et préventives plus rapides, efficaces et précises ainsi qu'une veille stratégique, l'aspect humain en essayant de gérer la masse salariale et les équipes de travail et finalement, l'aspect technologique qui se focalisera essentiellement le rôle de la digitalisation qui consiste à améliorer la mission du contrôleur de gestion dans un contexte émergent ou en temps de crise.

I L'ASPECT ORANISATIONNEL : MISE EN PLACE D'OUTILS APPROPRIES A LA CRISE

La baisse, voire la disparition du chiffre d'affaires menace bien sûr la profitabilité de l'entreprise. Mais le vrai danger, c'est la disparition du cash, qui menace l'existence même de l'entreprise par asphyxie financière. Non seulement les entreprises voient leur chiffre d'affaire s'effondrer, mais elles risquent également de faire face aux défauts de paiement de leurs clients. Pendant ce temps, la plupart des charges continuent de courir.

Il devient donc essentiel de piloter le cash plutôt que le résultat, ce qui implique un changement culturel important dans beaucoup d'entreprises, y compris au sein des équipes de contrôle de gestion. Ce changement peut être qualifié de « déterministe[1] » car il provient des facteurs externes qui est la crise systémique.

Les directions du contrôle de gestion doivent jouer un rôle de leader dans ce tournant, mettre en place les outils adaptés pour pouvoir y faire face. La gestion du cash, la mise en place d'un Rolling Forecast ainsi que la mise en place d'une veille stratégique s'avère d'une très grande utilité.

1. La gestion du cash

Dans le contexte actuel, les outils du contrôle de gestion traditionnels s'avèrent inefficaces. Les hypothèses de départ sont dépassées. Dans ces conditions, inutile de vérifier le budget, il faut repartir d'une nouvelle page, avec les nouvelles hypothèses, et fonctionner en mode scénario. L'objectif n'est pas forcément d'établir des prévisions détaillées et fiables, mais de se donner un cap, à suivre en mode boussole plutôt qu'en mode "plan de route détaillé". Il est donc indispensable d'accepter et de faire accepter, par un travail de communication auprès des équipes managériales, cette incertitude.

La baisse, voire la disparition du chiffre d'affaires, menace bien sûr la profitabilité de l'entreprise. Mais le vrai danger, c'est la disparition du cash, qui menace la pérennité même de l'entreprise par asphyxie financière. Non seulement les entreprises voient leur chiffre d'affaires s'effondrer, mais elles risquent également de faire face aux défauts de paiement de leurs clients. Pendant ce temps, la plupart des charges continuent de courir.

Il devient donc urgent de piloter le cash plutôt que le résultat, ce qui implique un changement culturel important dans beaucoup d'entreprises, y compris au sein des équipes de contrôle de gestion.

Il devient nécessaire de travailler sur des prévisions de flux de trésorerie plutôt que sur des comptes d'exploitation prévisionnels, des outils simples, par exemple à partir d'Excel, car les outils de gestion de trésorerie prévisionnelle généraux sont inadaptés dans une situation de crise où trop de paramètres sont modifiés et doivent être mis à jour très souvent, où la prévision doit être en continu. Les scénarios de cash doivent s'appuyer sur la structure opérationnelle, service par service, de façon à coller au mieux à la réalité du modèle économique et aussi aux modalités de financement et de commande. De plus, cela permettra de travailler plus facilement avec les responsables des différents services à la recherche d'économies, ou de solutions

[1] FABRE P. et Al. (2007), « Management et contrôle de gestion » DSCG3, DUNOD, Paris, p : 72.

d'échéancement.
Étant donné l'importance de bien gérer ces flux de trésorerie, les entreprises devraient assurer un plan de gestion de trésorerie dans le cadre de leurs plans globaux de gestion des risques d'entreprise et de continuité des affaires, parmi les mesures et les pratiques entreprises on trouve[2] :
-Se concentrer sur le cycle d'exploitation : Dans un contexte d'affaires normal, les entreprises se concentrent principalement sur les profits et les pertes : augmenter le chiffre d'affaires tout en gérant le résultat net. Mais dans le contexte exceptionnel actuel, les entreprises avisées se concentrent davantage sur le bilan que sur l'état des résultats.
-La réduction des coûts variables est souvent un moyen plus rapide pour diminuer immédiatement les sorties de trésorerie que l'examen des coûts fixes. il y a les leviers habituels qui permettent de réduire les coûts variables, tels que les gels d'embauche, et les restrictions de dépenses discrétionnaires comme les frais de représentation et la formation, rechercher des occasions de réduire la main-d'œuvre contractuelle et répartir le travail parmi les effectifs permanents.
-Revoir les plans d'investissement en capital : En tenant compte des prévisions des flux de trésorerie, il faut réfléchir à ce qui est vraiment nécessaire à court terme

Quelles sont les dépenses d'investissement qui peuvent être reportées jusqu'à ce que la situation s'améliore? Lesquelles devraient être réévaluées? Et lesquelles sont nécessaires pour être en bonne position au moment de la reprise et pour vous doter d'un avantage concurrentiel?

- Envisager des sources de revenus différentes ou non traditionnelles : Si la planification de scénarios révèle des pressions sur les flux de rentrées continu il faut envisager des moyens de remplacer ces revenus de façon temporaire, voire permanente. Par exemple, si on conclut des affaires avec des marchés internationaux, quelles sont les mesures qu'on peut prendre pour s'ouvrir à des marchés intérieurs (surtout si les stocks sont périssables)? Lorsqu'on utilise des actifs pour produire des revenus, comment on peut les utiliser autrement pour générer de nouvelles sources de revenus? En plus d'atténuer les pressions sur le chiffre d'affaires, ces mesures pourraient faire en sorte qu'on n'aura pas autant besoin de réduire les coûts.

- Convertir les coûts fixes en coûts variables lorsque c'est possible. Quand l'incertitude règne, il est normalement judicieux de remplacer les coûts fixes par des coûts variables dans la mesure du possible, afin de maintenir les activités principales tout en augmentant la souplesse en marge de ces activités. Prenant comme exemple les chaines d'approvisionnement, on peut envisager d'accroître le recours à des pratiques telles que la production contractuelle, la location de parc de véhicules et l'entreposage par des tiers. Ces approches ne produiront probablement pas des résultats immédiats pour la plupart des entreprises, mais pourraient s'avérer importantes pour la gestion du flux de trésorerie à long terme, selon la durée des perturbations provoquées par le COVID-19 a la demande es chaines d'approvisionnement.

- La recherche d'économies : l'entreprise peut déjà geler un certain nombre de dépenses

[2] Jim Kilpatrick, Jason Dess, Lee Barter (2020), COVID-19 : gestion des flux de trésorerie en période de crise, rapport Deloitte

à venir, lorsqu'elles ne sont pas indispensables, ou ne sont plus pertinentes suite à la crise, avec les responsables des différentes unités opérationnelles : repousser des travaux de réagencement des bureaux, opérations promotionnelles désormais caduques… Mais, il faut prendre en considération le cost killing. Les décisions doivent être prises sans nuire aux moyen et long termes, et le contrôle de gestion a ici un rôle important à jouer dans l'identification des économies possibles, et dans l'évaluation de leur impact.

- Sensibiliser les équipes comptables aux besoins d'information pour le pilotage en temps de crise : les informations comptables nécessaires ne sont plus complètement les mêmes, les délais d'obtention non plus. La qualité du pilotage du cash et des prévisions dépend de la bonne mise à jour des balances fournisseurs et clients. Les besoins d'information, les délais de mise à disposition doivent être explicités et revus avec les équipes comptables qui n'ont pas forcément les mêmes contraintes et les mêmes visions des besoins

- La gestion des flux de trésorerie doit faire partie intégrante de l'évaluation des risques et du plan d'action à court terme à l'égard du COVID-19. Même dans le cas des entreprises qui n'ont pas encore subi d'incidences négatives, il est recommandé aux équipes de direction qui sont préoccupées par le COVID-19 d'évaluer activement leurs besoins de trésorerie, d'élaborer des mesures appropriées selon différents scénarios, et discerner les risques qui pourraient toucher leur clientèle et leur réseau de fournisseurs, ou provenir de ces derniers.

2. Le rolling forcast

La méthode du rolling forecast vient en réponse aux critiques du processus prévisionnel classique, c'est un outil de pilotage apparu dans les années quatre-vingt-dix, qui permet de flexibiliser le budget par la réalisation des prévisions glissantes en adéquation avec l'évolution des besoins de l'entreprise et l'état d'avancement de ses projets, et cela sur une période budgétaire sans interruption. C'est un outil à jour qui s'adapte en continu aux éventuels changements que peut rencontrer l'entreprise (volatilité des cours, imprévus, etc.). Ses caractéristiques permettent à l'entreprise d'ajuster ses actions et ses allocations de ressources en tenant compte des évènements extérieurs ou intérieurs.

Selon THOMAS et LAWRENCE[3] Le rolling forecast est une estimation financière des résultats futurs probables de la situation dans laquelle l'entreprise pense pouvoir se trouver, basée sur des hypothèses actuelles et des prévisions économiques concernant l'environnement et les objectifs de l'organisation.

La notion de rolling forecast (ou prévision glissante) fourni à des fins de pilotage, un prévisionnel chiffré à jour des derniers événements et de l'avancement des réalisations.

Contrairement à la méthode traditionnelle de prévisions qui utilise une fenêtre de prévision fixe,

[3] Thomas L. Zeller, Lawrence M. Metzger, « Good Bye Traditional Budgeting, Hello Rolling Forecast: Has The Time Come? », American Journal Of Business Education – May/June 2013 Volume 6, Number 3, p: 300.

en général l'exercice en cours.

Le rolling Forecast est une procédure interne simplifiée, avec la remontée de propositions prenant en compte les moyens en place, et soumise à peu d'itérations (une, voire deux itérations maximum). En d'autres termes, le rolling forecast n'est pas l'outil de négociation objectifs/ressources entre les opérationnels et le management. Il s'agit d'une technique de gestion prévisionnelle qui permet d'anticiper et d'améliorer la fiabilité. Les prévisions s'effectuent de manière glissante sur une période donnée (souvent de courte durée). Il permet de piloter l'activité, d'ajuster les objectifs en temps réel et de prendre des mesures correctives rapidement sur les écarts. Il est aujourd'hui considéré comme le moyen le plus performant, le plus rapide et le plus juste de réajuster l'activité avec précision. Cet Outil de budgétisation incontournable dans la gestion par affaire, la prévision glissante est en quelque sorte un pilotage qui s'affine au fur et à mesure. Il permet de réduire le délai entre la révision des objectifs d'une société et la renégociation des mesures mises en place et des moyens alloués à leur réalisation[4].

La direction financière fait désormais preuve de davantage de proactivité et cherche à piloter l'évolution de la situation, avec la mise en œuvre d'outils dédiés et de processus adhoc qui permettent d'augmenter la fréquence des reportings, de réaliser des simulations, des révisions budgétaires et des prévisions de trésorerie plus fréquentes. Des outils plus robustes parfois dérivés de ceux en production sont mis en œuvre et s'affinent. Les premières révisions complètes du budget sont initiées et il faut désormais combiner le travail quotidien, la gestion des clôtures avec des exercices de Rolling Forecast dans des outils adaptés. La finesse et la complexité des modèles de simulation progressent et permettent d'intégrer davantage de paramètres.

Aujourd'hui la direction financière et le contrôle de gestion commencent à reprendre le contrôle de la situation et à être en capacité d'assurer la production quotidienne tout en prenant en charge les activités de gestion de crise supplémentaires.

3. LA VEILLE STRATEGIQUE

Peu importe sous quel angle la veille est abordée, l'enjeu central « reste toujours la survie de l'entreprise »[5], Cette survie est menacée par la turbulence des changements et l'incertitude créée[6].

La prise de décision pour assurer cette survie est au cœur des activités de veille. Comme le souligne Amabile[7] : « ... il apparait que la plupart des auteurs justifient les activités de veille par

[4] Ibenrissoul Nafii, Khallaf Zakaria (2020), Le Rolling Forecast comme pratique budgétaire innovante au service de la performance financière de l'entreprise Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ISSN: 2550 - 469X Numéro 12 : Spécial JIREF & CCA, p : 791

[5] Bourthoumieu, L., Malard, J., Gros, S. et Coudol, D. (1999). *La veille.* Saisie le 16 juin 1999, de http://www-sv.cict.fr/urfistJveille.html, p : 2.

[6] Gueguen, G. (1997). Face aux turbulences, l'entreprise doit-elle être réactive? *In Actes de la VI ème conférence annuelle de l'Association internationale de management stratégique (AIMS),* Montréal.

[7] Amabile, S. (1999). De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles

"l'incertitude" qui caractérise "l'environnement"». a veille sert principalement quatre fonctions:

- appuyer la prise de décision stratégique,
- servir d'avertissement (radar) pour les occasions et les menaces,
- évaluer les compétiteurs et les suivre,
- appuyer la planification stratégique et sa mise en œuvre[8].

A ce titre, La veille stratégique représente un moyen privilégié pour la gestion et la création de nouvelles connaissances[9]. C'est un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs.

Quatre types de veille peuvent être soulignés, soit la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale et la veille sociétale[10]. La veille stratégique englobe l'ensemble des veilles particulières[11]. Chaque type de veille permet de combler des besoins particuliers. Ces types de veille ne sont pas exhaustifs. D'autres auteurs expriment des types de veille distincts qui peuvent toutefois être inclus dans les quatre catégories énumérées.
Les contrôleurs de gestion sont amenés à intégrer les différentes dimensions de la veille stratégique dans leurs outils de pilotage pour être en mesure d'analyser les différentes évolutions tendancielles de l'environnement, et par conséquent essayer de maitriser la situation actuelle.

II L'ASPECT HUMAIN : CONTROLE DE GESTION SOCIAL

Actuellement, avec l'impact de la crise sanitaire, la fonction RH doit prendre en considération la gestion des risques sociaux afin d'y faire face. Il a fallu, pour de nombreuses entreprises, prendre un ensemble de mesures afin de réduire ses effets néfastes dans la quasi majorité des secteurs qui sont touchés. La fonction RH doit faire face à de nouveaux enjeux comme les évolutions règlementaires, technologiques et la crise de l'emploi.
C'est dans ce cadre qu'on voit l'émergence dans les grandes entreprises d'un domaine de gestion reliant le contrôle de gestion et les ressources humaines, faisant apparaitre le métier de contrôleur de gestion sociale.
Dans ce qui va suivre, nous allons tout d'abord présenter cette discipline, puis ses objectifs et enfin son importance pendant la période de crise sanitaire.

1. Champs conceptuel

d'assurance automobile. Systèmes d'information et management, 4(2), 19-36.p.20.

[8] Attaway, M.C. (1998), A Review of Issues Related to Gathering and Assessing Competitive Intelligence,*American Business Review,* 16(1), 25-35.

[9] Despres, C. et Chauvel, D. (1999), Knowledge management(s). *Journal of Knowledge Management,* 3(2), 110- 120

[10] Martinet, B. et Ribault, J.M. (1989), *La veille technologique, concurrentielle et commerciale. Sources, méthodologie, organisation.*

Paris: Éditions d'Organisation.

[11] Pateyron, E. (1998), *La veille stratégique.* Paris: Economica.

D'après Martory[12]: « le contrôle de gestion sociale ou contrôle de gestion des ressources humaines est construit pour être un système d'information pour aider au pilotage des ressources humaines tant dans leurs performances que dans leurs coûts. En effet, le contrôle de gestion sociale est un outil de pilotage socio-économique permanent qui réconcilie contraintes financières, modes de prévision, gestion sociale au sein de l'entreprise[13]. Il est à mi-chemin entre la fonction finance et la fonction des ressources humaines[14]. En effet, son objectif est de minimiser les coûts financiers afférents aux ressources humaines.

On constate aussi que le Contrôle de Gestion Sociale est née du besoin d'une meilleure communication et dialogue social. Les Directions Générales attendent plus de clarté sur les activités et les coûts des RH, sur l'emploi et les métiers. Dans ce cadre, le contrôle de gestion sociale est une activité de veille sociale qui aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la performance de la gestion des ressources humaines et la maîtrise de ses coûts.

2. Objectifs du Contrôle de Gestion Sociale

Le contrôle de gestion sociale se présente donc comme un processus permanent organisé, qui repose sur l'accompagnement actif de la DRH à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise. A ce titre, il doit permettre l'identification des facteurs clés de succès du potentiel humain de l'entreprise.
L'émergence de ce domaine est liée à la reconnaissance de plusieurs besoins :

- une volonté stratégique, liée aux contraintes financières, de mieux gérer la masse salariale, pour en réduire les coûts tout en améliorant la performance, de mieux allouer les budgets de personnel ;
- un objectif de performance, donc en particulier d'efficience organisationnelle, qui conduit à mobiliser les acteurs, leurs compétences par une meilleure gestion sociale des effectifs, des carrières et des formations.

« Pour évaluer les réalisations de stratégies proactives ciblées sur un double environnement interne et externe, des critères de performance globale permettent d'associer la performance économique, élargie à ses composantes technique et commerciale, à la performance humaine et sociale »[15]. En effet, La performance se mesure avec des critères qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal.

[12] Martory B. (2015), «Contrôle de gestion sociale Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances » 8e édition, édition Vuibert, p : 6.

[13] Peretti J.M & Pièrement G. (2013). Gestion de l'information sociale, édition Vuibert, p:138

[14] Collin, E., (2019). Le contrôle de gestion sociale : effectifs et masse salariale, frais de personnel, couts de la fonction Rh, 3ème édition.

[15] Henri Savall, Veronique Zardet « évolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises », 22eme congres de l'AFC, May 2001, France, p :7.

Par ailleurs, « Le contrôle de gestion sociale consiste donc à :

- concevoir, mettre en place et animer un système d'information ;
- conduire les analyses économiques ou socio-économiques qu'impose un pilotage rationnel ;
- A traduire en objectifs, en prévisions, en décisions les propositions issues des Analyses sociales ou socio-économiques.

Au final le contrôle de gestion sociale doit permettre de présenter des informations quantitatives détaillées et pertinentes au regard de la stratégie de l'entreprise sur les éléments dont la mobilisation est source de sa réussite : ses ressources humaines»[16].
Le contrôle de gestion sociale comprend notamment les deux dimensions essentielles : le reporting social et le pilotage social.
Le reporting social permet de rendre compte à la hiérarchie des données sociales, des actions et résultats concernant les salariés. Le reporting est au contrôle de gestion ce que le bilan est au financier : une photographie d'une situation à un instant T. Son objectif est de permettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour être éclairé de la situation de l'entreprise. Un reporting ne doit pas donner de préjugés, il s'agit de la production de chiffres et d'indicateurs bruts. Les indicateurs sociaux figurent alors parmi un ensemble d'indicateurs et d'informations, généralement à vocation financière et commerciale. Au-delà du reporting interne, le reporting peut être externe et consiste alors à rendre compte aux parties prenantes de l'entreprise (investisseurs, représentants du personnel, analystes financiers…) des données sociales de l'entreprise.
Par ailleurs, le pilotage social permet le suivi des données opérationnelles et stratégiques de gestion des ressources humaines et qui sont nécessaires à la prise de décision. « Piloter le social, c'est assumer une vision volontariste dans laquelle la fonction sociale n'est pas une activité administrative d'assistance mais est une fonction à part entière, au service des stratégies de l'entreprise ou de l'organisation qui la met en œuvre »[17]. Ce pilotage s'exerce au moyen de tableaux de bord, documents synthétiques, composés d'une série d'indicateurs volontairement peu nombreux, mais pertinents vis-à-vis du niveau de responsabilité et du contexte décisionnel de l'utilisateur.
Il s'agit donc d'associer un niveau stratégique de pilotage et un niveau opérationnel de contrôle, tant financier que social et organisationnel pour optimiser les ressources humaines d'une entreprise.

3. Pilotage de la masse salariale

Un autre défi pour le contrôle de gestion en cette période de crise sanitaire, notamment pour le contrôle de gestion social, sera le pilotage de la masse salariale.
La crise du Covid-19 et ses conséquences exigent la nécessité de gérer la masse salariale qui

[16] Martory B., op.cit, p. 7.

[17] Bernard Martory et Daniel Crozet (2013), « Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances», 8ème édition Dunod.

représente 30 à 70% des coûts d'une entreprise. Elle impose un suivi particulier d'éléments spécifiques qui conjuguent leurs effets sur la masse salariale de manière exceptionnelle :

- un chômage partiel,
- développement du télétravail,
- gestion des absences liées au risque sanitaire,
- aides de l'Etat en matière sociale ;
- les gels d'embales restrictions de dépenses discrétionnaires comme les frais de représentation et la formation ;
- Diminution de salaires.

Ces facteurs ont un impact fort, immédiat ou différé, sur la trésorerie de l'entreprise dont la gestion est elle-même stratégique et vitale. La période qui vient, pleine d'incertitudes et d'opportunités, impose une optimisation des business models, dont l'un des vecteurs est la réduction des coûts pour restaurer ou maintenir la rentabilité de l'entreprise. C'est dire si la gestion de la masse salariale, qui concourt à l'équilibre financier de l'entreprise, est déterminante.

III ASPECT TECHNOLOGIQUE

Dans les circonstances actuelles, les besoins du contrôle de gestion dépassent la logique classique et contraignante, compte tenu de son sous-jacent normalisé par des procédures et des règles comptables constituant le socle de ses données input. Toutefois, le monde des affaires de nos jours nécessite de la rapidité, la vivacité et la créativité pour garantir la pérennité de l'entreprise en cette période de crise sanitaire.

Dans ce sens, les entreprises sont amenées à revoir la méthodologie d'analyse de leurs coûts de production pour être beaucoup plus compétitives et assurer leur survie dans un environnement turbulent qui connait de multiples mutations. Nous parlons donc d'une nouvelle conception qui s'oriente vers le juste à temps en termes d'analyse d'information, un usage des ressources technologiques et l'intégration des paramètres directs et indirects entrant dans la production, plutôt qu'une valorisation fondée sur l'allocation de frais généraux liés à un niveau d'activité.

1. Le contrôle de gestion à l'ère du digital

L'usage de la technologie dans les services financiers a connu un développement remarquable avec l'émergence des nouveaux outils d'analyse et d'amélioration des activités grâce à la technologie. Cette tendance porte actuellement l'appellation de la Fintech[18] ; une nouvelle industrie qui déploie la technologie pour l'amélioration des activités financières. Il s'agit d'une exploitation intelligente d'une masse de données pour permettre une prise de décision rapide et

[18] Badr Boutgayout, M'Barka El Ghazali (2020), « Contrôle de gestion 3.0 : Nouveaux outils et prise de décision à l'ère de la transformation digitale », revue internationale d'économie numérique, volume 2, n°1, janvier 2020, p: 74 .

plus pertinente, c'est une fonction qui sera étroitement liée à celle du contrôleur de gestion perçu actuellement comme le garant de la qualité de l'information véhiculée au sein de l'organisation.

L'idée est de faire une analyse approfondie sur le rôle de la technologie dans la modernisation des pratiques du contrôle de gestion, proposant dans ce sens des outils révolutionnaires permettant une économie de temps, une meilleure gestion et une agilité en termes de la prise de décision.

Cette appellation est apparue en octobre 1997, dans la littérature, ces termes signifient méga données, grosses données ou encore des données massives, Ils désignent un ensemble très volumineux de données qu'aucun outil classique de gestion de base de données ou de gestion de l'information ne peut vraiment travailler. Il s'agit d'un concept permettant de stocker un nombre indicible d'informations sur une base numérique.

Le BIG DATA représente alors une opportunité pour la modernisation des services financiers particulièrement la fonction contrôle de gestion, grâce à l'arsenal des solutions proposées, la multitude des fonctions et la puissance de sa capacité.

Ainsi, à ce jour les entreprises se basent essentiellement sur des ERP dans le but d'automatiser les processus et optimiser la gestion. Toutefois, ces solutions proposent une analyse figée dans le temps (en se basant sur un arrêté) et concentrée uniquement sur les données internes de l'entreprise avec des capacités de stockage et d'analyse limitées, dans la finalité de pouvoir effecteur des reporting et l'analyse des indicateurs de performance. En d'autres termes, le BIG DATA est une base plus diversifiée incluant des données internes et externes à l'entreprise, il propose une vision large et plus représentative de la réalité à juste temps ; les outils sophistiqués d'analyse de données en temps réel de l'entreprise lui permettent de suivre son activité d'une manière efficace et efficiente. S'ajoute à ce point la possibilité de faire des analyses et simulations sur les périodes à venir en s'appuyant sur des outils d'analyse prédictive; épargnant ainsi un temps consistant et un effort considérable déployé lors de l'élaboration des budgets.

Le BIG DATA propose alors des solutions plus adaptées au contexte actuel caractérisé par sa volatilité et ses mutations continues, ce qui permettra d'ajouter un apport significatif à la fonction du contrôle de gestion par le biais des éléments ci-après[19] :

- Analyse en temps en réel (efficacité / efficience)
- Simulations prédictives (économie du temps consacré à l'élaboration des budgets)

2. *L'importance de la digitalisation pendant la période du COVID*

La particularité que la crise de Covid-19 présente, c'est qu'il n'existe pas de contexte équivalent auquel les contrôleurs de gestion peuvent se référer pour agir face aux énormes conséquences, faisant observer que le besoin d'information se renforce et les délais de mise à disposition doivent être sensiblement réduits, pour permettre de dissiper au maximum les incertitudes grâce à une bonne compréhension de l'environnement.

Pendant cette période, les entreprises ont vite détecté le besoin de suivre de très près les

[19] Badr Boutgayout, M'Barka El Ghazali (2020), op.cit , p : 74.

activités. L'intérêt n'étant plus de collecter et analyser les données passées mais bien d'obtenir une information riche sur l'activité en temps réel afin de prendre des décisions éclairées. C'est dans ce contexte que le rôle du contrôle de gestion doit évoluer vers une mission de conseil au top management au-delà du simple traitement de données. Le contrôleur de gestion doit devenir un performance manager dans le sens où il doit faire le lien entre la prévision, la mesure et l'action corrective et où il doit utiliser les données produites (comptabilité, RH, opérations, …) pour adapter directement et rapidement le pilotage des opérations. Sa vraie valeur ajoutée est de donner du sens aux données extraites des SI. Par son lien direct avec les opérationnels, il a un accès privilégié aux informations business et est capable d'expliquer en détail la performance de l'activité et les écarts prévisionnels.

Le contrôleur de gestion doit donc être en mesure de fournir à la direction des informations détaillées, pertinentes et surtout rapides sur la situation de l'entreprise et l'environnement dans lequel elle opère, notant que cela implique une sensibilisation des différents acteurs de l'organisation, qui n'ont probablement pas la même vision des différentes contraintes et des besoins de l'entreprise.

A cet égard, la remontée d'information serait sans doute plus facile pour les contrôleurs de gestion qui opèrent dans des sociétés ayant réussi la digitalisation de leur systèmes d'information, dans le sens où ces derniers permettent une circulation beaucoup plus fluide de l'information.

Les autres entreprises, moins avancées dans la transformation digitale, travaillent sur une échelle de temps plus longue vu le grand nombre de processus manuels et le temps qu'il faut pour les réaliser et les faire circuler, notant que cette crise a permis aux contrôleurs de gestion de se rendre compte de la grande importance de la digitalisation des systèmes de remontée d'informations.

Toutefois, et à l'instar de l'avènement des outils prédictifs qui peuvent fournir au manager directement et automatiquement toutes les informations et analyses dont il a besoin comme les pratiques de l'intelligence artificielle, le rôle du contrôleur de gestion qui se base essentiellement sur l'analyse des coûts, le processus budgétaire, la conception des tableaux de bord et le reporting sont condamnés par la disparition en faveur d'un nouveau rôle ou impérativement à changer vers un rôle de vrai manager de performance et conseiller (Business Partner). La principale mission de ce Business Partner sera concertée sur la fiabilisation de la qualité des données alimentant les outils d'analyse et en même temps l'alerte sur le risque de décisions hâtives, sans délai de réflexion.

Cette nouvelle réalité impose au contrôleur de gestion l'acquisition de nouvelles compétences, en particulier en analyse de données, l'apprentissage automatique, et le cloud computing, un nouveau champ d'études fondé sur les nouvelles technologies et l'intelligence artificielle. Dans ce sens, nous serons en présence d'un nouveau rôle de contrôleur de gestion, dont l'objectif demeure le même qui est la garantie de la performance de l'entreprise et sa pérennité. Cependant, ce rôle sera corrélé à la technologie dans le sens ou le contrôleur de gestion deviendra le technicien expert et conseiller en technologie d'information, en assurant en amont le bon choix de la technologie et le logiciel le plus adapté à l'activité de l'entreprise à implémenter tout en contrôlant les données qui passent par ce système pour contrôler sa véracité et sa qualité. Cette mission se présente sous une nouvelle science "know your data" ou bien

connaitre ses données; pour aboutir finalement à des analyses pertinentes et précises basées sur une variété de sources d'information.

Ceci dit, la situation exceptionnelle a permis d'identifier clairement les zones de faiblesse à améliorer au sein de la direction financière et particulièrement le contrôle de gestion. Elles résident essentiellement dans les problématiques d'accès, de performance et de flexibilité des applications. Cet épisode va inciter le contrôleur de gestion à accélérer la digitalisation et l'intégration complète des processus sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la donnée. Il devra se doter de solutions mieux intégrées et plus largement hébergées dans le cloud afin de diminuer les problèmes liés à la dépendance à des infrastructures et à des solutions informatiques non adaptées au télétravail ou à des situations qui nécessitent des adaptations rapides des modèles de données. Le Cloud, déjà pressenti comme une évolution logique, naturelle et inévitable apparait dès lors indéniablement comme un vecteur de transformation permettant de répondre aux situations de crise .

Conclusion

Nombreuses sont les entreprises qui vont modifier leur modèle économique suite à la crise, pour sécuriser leurs approvisionnements, diversifier leur offre, recentrer leurs cibles, repenser leurs circuits de commercialisation. Le contrôle de gestion accompagne la direction dans la scénarisation économique de ces développements, mais doit aussi saisir cette opportunité d'impulser à cette occasion de nouvelles façons d'évaluer l'impact, en mettant en place des indicateurs de type valeur partagée ; de proposer des indicateurs de création de valeur sociétale et environnementale, qui sont et seront de plus en plus intégrés dans les systèmes de pilotage de la performance.

Les rôles de business partner et d'expert du pilotage des contrôleurs de gestion sont plus que jamais nécessaires en ces temps de crise pour les entreprises. Les directions ont tout intérêt à s'appuyer sur leur connaissance du fonctionnement de l'entreprise, des systèmes d'information de gestion, des méthodes et outils de prévision et de scénarisation économique pour prendre le virage de la crise et mettre en place un pilotage de la performance adapté, avec des outils adaptés, un recentrage sur le cash, tout en continuant à jouer le rôle de vigie sur les décisions, afin de préserver l'entreprise de choix court-termistes ou peu responsables.

BIBLIOGRAPHIE

Amabile, S. (1999). De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile. Systèmes d'information et management, 4(2), 19-36.

Attaway, M.C. (1998). A Review of Issues Related to Gathering and Assessing Competitive Intelligence. *American Business Review*, 16(1), 25-35.

Badr Boutgayout, M'Barka El Ghazali (2020), « Contrôle de gestion 3.0 : Nouveaux outils et prise de décision à l'ère de la transformation digitale », revue internationale d'économie numérique, volume 2, n°1, janvier.

Bernard Martory et Daniel Crozet (2013), « Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances », 8ème édition Dunod.

Bourthoumieu, L., Malard, J., Gros, S. et Coudol, D. (1999). *La veille.* Saisie le 16 juin 1999, de http://www-sv.cict.fr/urfistJveille.html.

Collin, E., (2019). Le contrôle de gestion sociale : effectifs et masse salariale, frais de personnel, couts de la fonction Rh, 3ème édition.

Despres, C. et Chauvel, D. (1999). Knowledge management(s). Journal of Knowledge Management, 3(2), 110-120.

FABRE P.et Al. (2007), « Management et contrôle de gestion » DSCG3, DUNOD, Paris.

Gueguen, G. (1997). Face aux turbulences, l'entreprise doit-elle être réactive? In Actes de la VIème conférence annuelle de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Montréal.

Henri Savall, Veronique Zardet « évolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises », 22eme congres de l'AFC, May 2001, France.

IBENRISSOUL Nafii, KHALLAF Zakaria (2020), Le Rolling Forecast comme pratique budgétaire innovante au service de la performance financière de l'entreprise, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ISSN: 2550-469X Numéro 12 : Spécial JIREF & CCA.

Martinet, B. et Ribault, J.M. (1989). La veille technologique, concurrentielle et commerciale. Sources, méthodologie, organisation. Paris: Éditions d'Organisation.

Martory B. (2015), «Contrôle de gestion sociale Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances » 8e édition, édition Vuibert.
Pateyron, E. (1998), La veille stratégique. Paris: Economica.

Peretti J.M & Piètrement G. (2013). Gestion de l'information sociale, édition Vuibert.

Thomas L. Zeller, Lawrence M. Metzger, « Good Bye Traditional Budgeting, Hello Rolling Forecast: Has The Time Come? », American Journal Of Business Education – May/June 2013 Volume 6, Number 3, pp 299-310.

Atelier 2 :
Contrôle de gestion et résilience

LE CONTRÔLE DE GESTION COMME LEVIER DE RÉSILIENCE POUR LES HÔPITAUX PUBLICS : UNE REVUE DE LITTERATURE

Laila KOUKOU
Doctorante, Faculté des sciences juridiques et économiques et sociales
Laboratoire interdisciplinaire de recherches et d'études en management des organisations et droit de l'entreprise LIRE-MED
Université Cadi Ayyad – Marrakech – Maroc
GSM: 0670099248
lailakoukouucam@gmail.com

Abdelghani BELAKOUIRI
Enseignant chercheur, Faculté des sciences juridiques et économiques et sociales
Laboratoire interdisciplinaire de recherches et d'études en management des organisations et droit de l'entreprise LIRE-MED
Université Cadi Ayyad – Marrakech – Maroc
belakouiri@gmail.com

Doha SAHRAOUI
Enseignant chercheur, Faculté des sciences juridiques et économiques et sociales
Laboratoire interdisciplinaire de recherches et d'études en management des organisations et droit de l'entreprise LIRE-MED
Université Cadi Ayyad – Marrakech – Maroc
Doha.sahraoui@gmail.com

I- Introduction

1- Contexte général

Le contrôle de gestion est devenu, au cours de la dernière décennie une nouvelle discipline qui s'installe graduellement dans le secteur public. Le contrôle dans les services publics a pour longtemps était limité à un contrôle de conformité et le respect de la règlementation les procédures, ce qui renvoi à un pilotage mécanique (Burlaud & Simon, 1997 ; Bouquin & Pesqueux, 1999).

Selon Demeestère (2005), l'émergence du contrôle de gestion dans la sphère publique est dû à plusieurs raisons et contraintes, parmi les contraintes de la rationalisation des ressources allouées, le problème de la qualité de service offert et l'évaluation de cette qualité, la coordination et la cohérence des actions avec les objectifs prédéfini , les facteurs de contingence relatif à l'environnement et en dernier lieu, le renforcement de l'apprentissage organisationnel (le retour d'expérience collectif). Ainsi Demeestère (2005) affirme que la compréhension du fonctionnement de l'entreprise publique passe d'abord par la compréhension de sa structure. IL a aussi insisté sur l'effet d'introduire le concept « client » dans l'organisation bureaucratique spécialisée par fonction.

De ce fait le facteur clé de la mise en place et la réussite des outils de contrôle de gestions réside, essentiellement, dans le fait d'adopter une nouvelle configuration structurelle du construit social permettant l'appropriation de cette pratique dans un contexte public.

La spécificité du secteur public en général et le secteur hospitalier en particulier objet de notre recherche, constitue le premier pas vers l'étude d'un nouveau contrôle de gestion de qualité. La complexité du secteurs hospitalier (modes de gouvernance, culture managériale, stratégie organisationnelle, et la nature des produits) constitue un frein pour l'instauration d'un système de contrôle de gestion légitime et qui reste différents du contrôle de gestion existants dans les entreprises du secteur privé. Ainsi la bureaucratie du secteur hospitalier est caractérisée par la complexité avec un système de financement externe, une production difficile à mesurer et des systèmes d'information souvent défaillants.

L'hôpital représente un terrain difficile pour la mise en œuvre effective d'un contrôle de gestion due à la présence de nombreux risques relatifs soit à la nature même de l'hôpital soit à des aspects plus bureaucratique et mécaniques qui freinent le développement du processus de développement de cet outil de gestion.

Ces risques peuvent rendre les pratiques routinières inefficace et pousse l'organisation à se restructurer pour rechercher la résilience. Cette dernière résulte en plus de l'organisation des activités, de l'évolution du contexte et de l'environnement, qui change rapidement d'où la nécessité d'anticipation de l'avenir et la capacité de s'adapter au contexte ou aux contraintes propres à l'organisation, Et afin de gérer l'imprévu, les managers peuvent rechercher une «

performance résiliente » à travers une « *organisation à haute fiabilité* » (Weick et Sutcliffe, 2007).

La résilience dépendra donc non seulement de la structuration des pratiques managériale de l'organisation, mais aussi du suivi de l'évolution du contexte en perpétuel dynamique, cette évolution échappe parfois aux dirigeants, vu qu'elles n'évoluent pas nécessairement dans le même sens ni avec le même rythme.

Toutefois la crise constitue une menace des objectifs et de la stratégie fondamentale de l'organisation, or le passage du risque « *en tant que combinaison de la probabilité d'un évènement et des conséquences de cet évènement* » (Leveson, Dulac, Marais, Carroll, 2009) à la crise peut alors rendre les pratiques habituelles et routinières inefficace et inopérantes et oblige l'organisation à se reconfigurer structurellement pour rester performante.

Le maintien du rythme des activités suppose alors des phases d'anticipation et de préparation intentionnelle de l'avenir incertain et des phases d'adaptation à un nouveau contexte compliqué en matière du temps et en fonction des rythmes d'évolutions de ce même contexte des contraintes organisationnelles de l'hôpital. Et afin de continuer à assurer ses missions, l'hôpital doit se reconfigurer afin d'organiser sa résilience dans un contexte qui impose son changement et adaptation d'activités pour gérer les périodes de crise.

2- Intérêt de la Recherche

Nous viserons à travers ce projet, à mettre l'accent sur trois apports, à savoir : théorique, méthodologique et managérial.

Ce travail de recherche s'inscrit dans le mouvement qui cherche à mettre l'accent sur les pratiques de contrôle de gestion et leur contribution dans la résilience des hôpitaux publics ainsi au développement d'une gouvernance médico-économique et renforcer les liens entre les professionnels autour de problématiques de recherche appliquée. L'objectif poursuivi est ainsi de prendre conscience des dysfonctionnements et enjeux qui en résultent en période de crise pour préparer la phase post crise, ensuite mener une analyse approfondie faisant appel aux références théoriques les plus pertinentes.

3- Problématique

Les nombreuses crises survenue ces dernières années ont conduit les hôpitaux publics à revoir leur mode de management et adopter des nouvelles pratiques managériales et organisationnelles afin de développer un nouveau système de gestion d'adaptation et de résilience. La crise épidémique récente et inattendue de la covid-19 (Dumez et al, 2020) représente un choc brutal pour le monde entier et il a touché tous les aspects de la vie sociales et économiques (PNUD, 2020 ; Er Rays et Ait Lemqeddem, 2020) ainsi sur le plan individuel et professionnel à travers différents pays, et à des degrés divers (Frimousse et al, 2020).

Dans ce cadre, notre présente communication se propose un état des lieux qui nous permettra de comprendre le processus mis en œuvre dans la dynamique complexe de la résilience des hôpitaux publics, à travers l'adaptation des nouvelles pratiques de gestion durant cette crise épidémique pour une prise en charge globale des patients.

Ce travail consiste à apporter des éléments de réponses à notre problématique : **Comment les pratiques de contrôle de gestion contribuent-elles au renforcement de la résilience des hôpitaux publics en cas de crise ?**

II- Etat de l'art sur la résilience et contrôle de gestion

1-1 La résilience : définitions et enjeux

Le concept résilience a été mobilisé par plusieurs chercheurs multidisciplinaires notamment le physique, la sociologie, la psychologie, qui interprètent la résilience comme étant la capacité d'un individu à faire face et surmonter un traumatisme (Dauphiné et Provitolo, 2007). Un des premiers auteurs à s'intéresser à la question de la résilience en management et théorie des organisations est Karl E. Weick. Son célèbre article intitulé "T*he Collapse of Sensemaking in Organisations : The Mann Gulch Disaster*" (Weick, 1993) qui s'intéresse à la mort de treize pompiers survenus en 1949 lors d'un incendie de forêt aux États-Unis marque le début d'un nouveau champ de recherche : la "résilience organisationnelle". Dans la littérature, c'est la définition de Hollnagel qui est souvent reprise par les auteurs comme en témoigne les travaux du 5ème symposium de l'association de l'ingénierie de la résilience (Résilience Engineering Association)

La résilience a émergé dans le champ de la santé publique pour caractériser des organisations ou des systèmes de santé au début des années 2010 et a connu un véritable essor à la suite de l'épidémie d'Ebola qui a frappé l'Afrique de l'Ouest entre 2014 et 2016 (Witter et Hunter, 2017). Il est évident de voir la question de la résilience en santé rattachée aux enjeux climatiques, comme en témoigne un rapport de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) intitulé "Cadre opérationnel pour renforcer la résilience des systèmes de santé face au changement climatique" (OMS, 2016). Dans ce rapport, l'OMS mobilise la définition de la résilience du Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC), à savoir une "capacité des systèmes sociaux, économiques ou écologiques à faire face aux évènements dangereux, tendances ou perturbations, à y réagir et à se réorganiser de façon à conserver leurs fonctions essentielles, leur identité et leur structure, tout en maintenant leurs capacité d'adaptation, d'apprentissage et de transformation". De ce fait la résilience va bien au-delà de la simple absence de vulnérabilité ; c'est une question de capacité globale du système" ou encore que « […] *la première étape consiste à faire de la résilience un but, en plus des buts actuels d'amélioration de la santé des populations, de réactivité et d'efficacité et de fourniture d'une protection sociale et financière* » (OMS, 2016).

Les chercheurs en théorie des organisations définissent la résilience organisationnelle comme « *la capacité des organisations à résister à des conditions défavorables et stressantes, comme la capacité des organisations à conserver leur position et comme la capacité à tirer avantage de conditions défavorables* » (Kantur et Iseri-Say, 2015, p.457). Cependant « *il n'existe pas de mesure convenue et largement acceptée de la construction de la résilience organisationnelle* » (Kantur et Iseri-Say, 2015, p.458). Ces auteurs proposent une grille d'évaluation de la résilience organisationnelle qui repose sur trois principaux éléments à savoir :

- La robustesse : qui renvoie à la capacité de l'organisation à résister.
- L'agilité : qui signifie la capacité de l'organisation à agir rapidement dans des cas de crise.
- L'intégrité : c'est l'adhérence de l'ensemble des parties prenante face à des situations de crise.

Cependant, (Corradi et al, 2010) affirme que la résilience peut être appréhender d'un point de vue des pratiques routinières de tel façon à ce que « *les organisations transforment les capacités [...] de résilience en démonstrations organisationnelles de résilience* » (Van der Vegt, Essens, Wahlström, George, 2015, p.977

(Boin, 2008) relie la résilience à la crise « *Crisis Management* » et la recherche de la résilience par les organisations offre « *une alternative faisable à la prévention des crises* » (Boin et Hart, 2008, p. 13), les organisations fiables ayant alors « *tendance à développer à la fois l'anticipation et la résilience* », ici l'anticipation renvoie à « *la prévision et la prévention des dangers potentiels avant que les dommages ne soient causés* » et la résilience à « *la capacité de faire face à des dangers imprévus après qu'ils se sont manifestés, en apprenant à rebondir* » (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, p.46, citant Wildavsky, 1991, p. 7).

La résilience des hôpitaux publics, objet de notre communication, ne peut s'effectuer réellement qu'au fils du temps, l'analyse du concept de la résilience mobilise ainsi le concept d'anticipation et le concept d'adaptation qui prennent place actuellement au sein des *Future Studies* (Fuller, 2017 ; Groves, 2017), or les deux concepts diffèrent, dans le sens ou l'anticipation impliquant une réflexion sur des évènements futurs possibles ou souhaitables associée à une implémentation, l'adaptation nécessite la modification directe et immédiate, voire même du futur proche, des pratiques mais sans projection réflexive vers des futurs alternatifs.

De ce fait un système résilient est un système capable de suivre et de piloter en continue sa propre performance et ses ressources de manière proactive

1-2 Le contrôle de gestion dans les hôpitaux publics

Le contrôle de gestion est devenu en quelques décennies l'une des composantes majeures du management des organisations industrielles et commerciales. Son implantation a été en revanche plus difficile dans les organisations publiques et à but non lucratif, et en particulier dans une organisation professionnelle telle que l'hôpital (Oumlil, 2010). Malgré une implantation parfois ancienne, le contrôle de gestion n'a pas toujours pu obtenir la légitimité nécessaire pour répondre aux enjeux médico-économiques considérables de l'hôpital publique. Ces dernières années, le Maroc s'est engagé dans de grands chantiers de réformes politiques et sociales visant la consolidation de la démocratie, la promotion des droits humains et la lutte contre la pauvreté. L'avènement de la nouvelle constitution est venu consacrer de nouveaux droits et induire de nouvelles approches visant le renforcement de la démocratie participative, l'amélioration de la gouvernance des établissements publics et la consécration de l'obligation de la reddition des comptes.

Dans ce contexte marqué par la crise, les gaspillages et l'absence de la bonne gouvernance au niveau du secteur hospitalier public, le système de contrôle s'est imposé comme un dispositif qui viendra en appui au contrôle financier réputé pour sa recherche de la conformité et de la régularité au dépend de l'efficacité et de l'efficience. Il est question d'opter pour un contrôle se basant sur le renforcement de la capacité de gestion des ordonnateurs et sur la nécessité de les responsabiliser sur l'efficacité de leurs dépenses au lieu de se contenter de ne vérifier que la régularité de celles-ci, et donc de faire émerger de nouveaux enjeux liés à la nécessaire adoption d'un langage commun entre médecins et gestionnaires.

La responsabilisation des gestionnaires et la prise en compte de la performance conduisent au développement des contrôles : le contrôle interne et le contrôle de gestion, cette dynamique trouve sa source dans la nouvelle gestion publique. L'extension progressive à l'administration d'une rationalité de type managérial où l'efficacité prime sur toute autre considération, conduit à la remise en cause de la rationalité juridique et au déploiement des politiques de modernisation.

Dans le contexte marocain peu d'études se sont intéressées à la contribution des déterminants du contrôle de gestion à la performance organisationnelle de l'hôpital public (Boussetta et Alami, 2017) ; ce contexte particulier de l'hôpital public marocain engendre l'introduction indispensable d'outils de gestion au sein des unités de soins et des plateaux techniques et se caractérise par « *l'entrée dans le monde de l'incertain et donc l'émergence généralisée du risque* » (Laufer R, 1993). Nous constatons, en effet, l'apparition dans les entreprises, et à l'hôpital notamment, d'un management face à l'incertain.

1-3: Le contrôle de gestion et la résilience des hôpitaux publics

Ces dernières années le monde a été confronté à une pandémie qui a directement impacter en première ligne les hôpitaux. Différentes stratégies de gestion adaptatives ont pu être élaborées dans d'autres pays pour faire face à cette crise (Wong et al., 2020). En France, par exemple, la Covid-19 est venu percuter directement un système hospitalier déjà traversé par de fortes tensions institutionnelles résultant d'une succession de réformes (Domin, 2015). Cette difficulté de transformation organisationnelle interroge directement la capacité des établissements à s'adapter face à la gestion d'une urgence inédite où peut régner incertitude et incomplétude (Dautun et al., 2006). Dans cette zone de turbulence, le profesionnel hospitalier constitue un acteur clé qui doit faire preuve d'agilité (Aubin, 2013 ; Duclos, 2015). Ce travail vise ainsi à comprendre comment s'est organisé la réponse managériale et sa spécificité au sein d'une bureaucratie professionnelle notamment au travers de la représentation de cette crise.

L'hôpital gère ses périodes de crise en mettant en place un certain nombre d'actions et mesures de gestion préventives et proactives afin d'assurer la continuité des prestations des soins, comme le cas de du contexte vécu pendant la pandémie du COVID 19. Cette dernière a obligé les professionnel de santé à innover dans plusieurs domaines pour affronter cette situation et absorber les flux immense des patients dans un délais très courts, dans notre cas l'innovation concernent les pratiques médicales ce qui a obligé les organismes de santé de revoir leurs stratégies organisationnelle et leurs pratiques managerielle notamment : réorganisation du fonctionnement des services d'urgence, différenciation des parcours de soins, réaffectations de

locaux et aménagements architecturaux majeurs. Ils ont également dû intensifier et/ou initier des coopérations inter-organisationnelles entre établissements, entre public et privé.

Ces mesures consistaient aussi à revoir la programmation de certaines activités non- urgentes comme la chirurgie programmée, la suppression des activités ambulatoire à caractère ordinaire, quelques examens de laboratoire et autres. Dans ce sens Dumez et al (2020) et Frimousse et al (2020) ont signalé que pendant cette crise, le but ultime des hôpitaux publics est d'assurer la sécurité globale des patients dans ces nouvelles conditions (Garnier et al, 2020).

De ce fait et suite à la propagation épidémique l'hôpital, comme secteur social sensible, était dans l'obligation de renforcer sa structure médicaux- technique, pharmaceutique et logistique pour pouvoir répondre à une gestion de crise à travers l'approvisionnement des différents services nécessaire de produits d'hygiène des mains (distributeurs de savon, distributeurs de Solution Hydro alcoolique, masques, gants, lunettes, casaques, blouses, chaussures, produits pharmaceutique). Ainsi l'augmentation de la capacité d'accueil avec le renforcement du personnels médicaux-soignants pour absorber le flux important des patients (Frimousse et al, 2020 et Garnier et al, 2020).

Plusieurs contraintes et faiblesses vécues au sein des hôpitaux publics lors de la crise ne diffèrent pas de la situation vécue par d'autres structures à l'échelle mondiale. En France, La crise sanitaire liée à la pandémie du COVID 19 a permis d'identifier de nombreux défis de nature organisationnels, humains, structurels...Tous les systèmes de santé ont mis alors une série d'actions concrètes pour gérer cette phase difficile et qui nécessitent essentiellement une qualité de soins demandée à l'hôpital et qui n'est que la flexibilité et l'agilité (Garnier et al, 2020 et Dumez et al, 2020).

C'est donc un ensemble de qualités et pratiques managériales, individuelles et collectives que doivent développer les responsables des équipes et cadres dirigeants pour créer un esprit coopératif dans l'exercice des activités de soins et un climat psychologiquement serein. Si le travail en équipe a un intérêt perçu en temps de crise, il participe aussi à la performance hospitalière en régime normal (Dumez et *al*, 2020).

D'autres éléments centraux paraissent néanmoins se dégager concernant les leçons à tirer à l'issue de cette crise. Il s'agit d'établir et de renforcer la coordination entre les départements de l'hôpital au niveau interne et aussi des coopérations avec d'autres acteurs des systèmes de santé et organisations externes (Kassbi. & *al*. 2020).

Ce contexte pandémique constitue une opportunité exceptionnelle pour réfléchir et tirer des leçons d'une expérience d'une grande ampleur d'un processus massif d'innovation organisationnelle et managériale des organismes de santé. Leur adaptation immédiate et leur réactivité durant cette période de crise imposent d'analyser en profondeur le processus d'innovation managériale et organisationnelle, ainsi que la capacité de résilience, non seulement pour bien comprendre ce qui s'est passé mais surtout pour préparer l'après-Covid-19. Il est indispensable de capitaliser l'expérience accumulée pour faciliter l'évolution post-

crise des hôpitaux publics et dépasser les blocages traditionnels qui ont explosé durant cette crise.

La propagation rapide du COVID-19 constitue toujours un défi majeur pour les systèmes de santé dans tout le monde entier (Garnier et *al*. 2020). Ainsi, les organismes sanitaires ont annoncé un niveau d'alerte très élevé (Borell, 2020). En effet, les structures hospitalières au niveau mondial sont obligées d'être en guerre directe avec ce virus, par l'assurance des ripostes, les compagnes de dépistage et l'hospitalisation pour prendre en charge les cas confirmés (Telfizian et *al*. 2020). Donc la propagation de ce nouveau virus a mis les systèmes de soins sous pression.

Cette situation a remis en question le mode de gestion des structures et les moyens hospitaliers mis en œuvre. La crise a déclenché une situation d'incertitude et à pousser donc les systèmes de soins à commencer à réfléchir au changement, à restructurer l'organisation hospitalière et à la réajuster (Frimousse et *al*. 2020). Les impacts de la crise sanitaire ont été très forts, depuis mars 2020 en termes d'engagement collectif et individuel, d'adaptation, d'adoption très rapide de nouveaux modes de travail et de remise en cause du style de management et de réorganisation des systèmes sanitaires (Frimousse et al. 2020, Dumez et al, 2020 et Bocher et al. 2020). De ce fait les hôpitaux ont été mis au défi de s'adapter très rapidement et de faire preuve de réactivité pour pouvoir répondre aux besoins et à l'afflux important de la population (Frimousse et al, 2020, et Dumez et al, 2020).

Par conséquent les hôpitaux publics doivent être résilients, agiles afin d'être en capacité de répondre à une gestion de crise et de maitriser le risque épidémique (Bocher et al. 2020), la résilience de l'hôpital s'évaluant alors par le maintien des activités de gestion des malades COVID, devenues prioritaires durant cette période malgré le nombre d'admissions très élevé.

1-4 Aperçu sur les résultats des études antérieures

- Les résultats d'une étude descriptive prospective effectuée sur une durée de 5 mois (de mois d'Avril au mois d'Aout 2020) au niveau d'un hôpital public au Nord du Maroc, ont montré que l'hôpital a repensé ses modes de gestion en procédant à des changements organisationnels pour s'adapter à cette menace : mobilisation et réaffectation des professionnels de différents profils, nouvelle organisation des activités hospitalières, création d'une unité interne de gestion de crise, affectation des ressources matérielles nécessaires, formation continue du personnel.ELWARDI. K & all (2021)
- Une autre étude réalisée par **Soufyane FRIMOUSSE, Jean-Marie PERETTI** auprès de 83 enseignants-chercheurs, experts, consultants, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels et fonctionnels, résidant dans 22 pays repartis sur 4 continents, ont apporté leurs réponses à une question cruciale en cette période de reprise : « Quels sont les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19 ? ». Ces regards, dans leur diversité, sou- lignent l'accélération des transformations, des innovations managériales et des nouveaux modes de travail pendant la crise et font ressortir les principaux changements organisationnels dans le monde d'après. Par

conséquent, La crise de la Covid-19 est un accélérateur de transformations et une véritable rupture avec le modèle organisationnel classique.

- Durant le grand confinement, en avril et début mai, *Question(s) de management* avait interrogé 155 enseignants-chercheurs, experts, consultants, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels et fonctionnels, résidant dans 16 pays repartis sur les 5 continents sur les répercussions durables de la crise sur le management qu'ils anticipaient. Leurs réponses faisaient ressortir une conviction partagée : La crise a revalorisé le rôle de la proximité et engagé les organisations à une plus grande humanisation de la gestion, avec de nouvelles formes d'organisation du travail et de vie au travail, et à une raison d'être et un modèle économique plus soucieux de la nature, du genre et de l'équité sociale pour répondre au renforcement de plusieurs grandes tendances sociétales (QDM, N°28, juin 2020, pages 149-242). QUEL STYLE DE MANAGEMENT DANS L'ORGANISATION POST-COVID ? **Soufyane FRIMOUSSE, Jean-Marie PERETTI (**2021 pages 97 à 171)

L'étude de la résilience en tant que processus qui impacte tous les niveaux organisationnel, groupe (praticiens) et employés (individus) témoigne de la complexité de notre sujet de recherche, ce qui répond à l'un des critères de Yin (2003) à savoir : la complexité.

Discussion et perspectives de recherche

Face à cette situation de crise, les principaux acteurs de ces hôpitaux ont choisi plusieurs stratégies cohérentes avec celles prises par d'autres structures à l'échelle nationale.

Les résultats de ces recherches ont montré que ces hôpitaux ont changé leurs modes de gestion en procédant à des changements organisationnels pour s'adapter à cette situation de crise à travers la mobilisation et réaffectation du personnel professionnels selon les besoins et une nouvelle organisation des activités hospitalières avec une création d'une nouvelle unité interne de gestion de crise, ainsi une affectation des ressources matérielles nécessaires et la formation continue du personnel. La crise a imposé aux établissements hospitaliers de respecter les mesures barrières lors de l'accueil et de toute prise en charge des patients. Plusieurs hôpitaux dans différents pays ont opté pour des fortes restrictions : suppression des visites des proches, suppression des repas collectifs, suppression des autorisations de sortie temporaire, etc. (Bocher et al. 2020).

Pour que les organisations puissent répondre aux nouvelles exigences imposées par la gestion de cette crise actuelle, la mobilisation en urgence des ressources humaines de différents profils s'est avérée primordiale. Les gestionnaires aux niveaux des structures hospitalières ont fait appel aux Infirmiers, médecins, médecins spécialistes, résidents, aides-soignants, agents d'hygiène, stagiaires paramédicaux... Ceci était dans le but de compenser et renforcer l'effectif existant du personnel soignant, de prendre en charge le flux important des patients (Frimousse et al, 2020 ; Dumez et al, 2020 ; Société Française de santé publique, 2020, Garnier et al, 2020 et Kassbi & al, 2020)) et de diminuer le stress causé par la charge et la cadence du travail pour le personnel déjà en place engagé depuis l'apparition de la crise en Mars 2020 crise- (Bijok et al, 2020 et Garnier et al, 2020). Cette formidable chaîne de solidarité interprofessionnelle

a fonctionné grâce à une co-organisation et complémentaire (administrative et médicale). Le facteur humain, souvent négligé, représente une fois de plus une composante primordiale dans la gestion de crise (Bijok et al, 2020).

Cette mise en œuvre d'un processus efficace de travail de groupe, à imposer à chaque établissement hospitalier de préparer les procédures de soins thérapeutiques et de sécurité, assurer un pilotage stable, un encadrement de proximité et un soutien des nouveaux entrants et définir précisément leurs attributions et leurs compétences requises (Dumez et al, 2020, Bijok et al, 2020 et Garnier et al, 2020). Toutes ces actions vont faciliter l'intégration rapide des praticiens « détachés » et d'optimiser la performance (Bijok et al, 2020).

Ainsi les résultats de ces recherches ont évoqué que la relance de l'activité économique durant la période de Post Covid ne se fera pas simplement par la reprise des mêmes mécanismes managériaux d'avant. Il va plutôt falloir un effort commun qui vise à impliquer l'ensemble des parties prenantes de l'organisation (publique ou privée) dans la réflexion et la recherche des nouveaux styles de management, et peut-être instauré à travers la capitalisation des modes d'organisation classique, pour assurer un management résilient, flexible et capable de supporter le flux et le reflux ou l'instabilité économique et sociale dans l'avenir. Dans ce sens, l'ensemble des pratiques managériales qui peuvent améliorer la confiance organisationnelle, l'esprit d'appartenance, l'éthique et le bien-être psychologique au travail ont une grande place dans la réflexion autour du style de management de demain. Ces pratiques peuvent être résumées dans l'adoption d'un management juste et inclusif. (Soufyane FRIMOUSSE, Jean-Marie PERETTI ,2021pages 97 à 171).

Par ailleurs, la présente crise sanitaire a remis en question les modèles organisationnels des organismes publics en général et les hôpitaux en particuliers et qui nécessitent une réflexion très profonde sur leurs fonctionnements et leurs modes de gestion.

Nous pensons que cette revue de littérature peut constituer une base pour un débat scientifique et un champ de recherche approfondi sur le mode de gestion hospitalier adapté qui permettra aux différentes structures de concilier entre agilité et performance en période de crise comme moteur-clé de résilience.

BIBLIOGRAPHIE

- Alami S. (2018) « Le système de contrôle de gestion des hôpitaux publics au Maroc ». Revue Marocaine de Recherche en Management et finance d'organisation.
- Amzil E.& Nafzaoui M.A (2020) « valoriser le contrôle de gestion par la digitalisation : quelles performances attendues pour les CHU au Maroc ? ». revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 3 », pp : 373-386.
- Anton, P. (2020) « Agilité organisationnelle et gestion de la pandémie Covid-19 : contribution d'une approche exploratoire réalisée auprès de managers hospitaliers français » Question(s) de

management, 29(3), 45-59.

- Assaas Idrissi M.& al (2020) « les pratiques du système de contrôle de gestion au niveau du secteur public : le cas des administrations publiques marocaines » Revue internationale des sciences de gestion. PP : 302-326.
- Baptiste V., (2003) « Le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement : L'accréditation hospitalière », Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, soutenue le 31 mars, Université Jean Moulin – Lyon
- Baelen M., (1997) « les évolutions du management stratégique dans le secteur hospitalier », in gestion 2000, mars- avril, pp. 51-67.
- Belakouiri A. (2012) « L'impact des variables de contexte sur les pratiques de contrôle de gestion dans les hôpitaux publics Marocains : une tentative de modélisation ».
- Belghiti Alaoui A. (2001) « principes généraux de planification stratégique à l'hôpital ».
- Bouquin H. (2004) « Le contrôle de gestion» 6ème édition, PUF, Paris (5ème édition)
- Bijok,B. Henry,L. Drexler,A. Pottecher,J. Organisation d'un détachement pour renfort médical en situation de crise sanitaire lors de la pandémie COVID-19 : retour sur une collaboration entre les CHU de Lille et de Strasbourg. 2020. Société français d'anesthésie et de réanimation (SFAR). Elsevier Masson SAS
- Borell, J. COVID-19 : le monde d'après est déjà là ... 2020. Revue politique étrangère, p2-10, n° 2.
- Crozier, M. (1963), Le phénomène bureaucratique, Paris, Editions du seuil.
- R. Bocher, C. Jansen, P. Gayet, P. Gorwood, V. Laprévote. Responsiveness and sustainability of psychiatric care in France during COVID-19. Epidemic. 2020 L'Encephale. https://doi.org/10.1016/j.encep.2020.05.004
- Dumez, H. & Minvielle, E. Comment le système hospitalier français a-t-il géré la crise Covid 19 ? Une contribution des sciences de gestion. 2020. (Directeurs de recherche au CNRS et professeurs à l'École polytechnique)
- Er Rays, Y. & Ait Lemqeddem, H. La performance hospitalière au Maroc et COVID-19 : Application d'Analyse d'Enveloppement des Données et l'indice de Malmquist. 2020. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 1(2), 334-352. https://doi.org/10.5281/zenodo.4027715
- ELWARDI. K & all (2021) « GESTION DE LA CRISE COVID-19 : CAS D'UN HOPITAL PUBLIC MAROCAIN», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2» pp : 607- 620.
- Frimousse, S. Peretti, J-M. Regards croisés. Les Changements Organisationnels Induits Par La Crise De La Covid-19. 2020/3 n° 29 | pages 105 à 149, ISSN 2262-7030.
- Garnier, A. et al. Impacts organisationnels et défis cliniques de la pandémie COVID-19 pour un service hospitalier de médecine interne universitaire. 2020. Rev Med Suisse 2020 ; 16 : 869-74
- HCP. Pandemie Covid-19 Dans Le Contexte National. Situation et scénarios. 2020. RAPPORT D'ÉVALUATION, p3-7.

- Kassbi.A & al. « Contraintes Ergonomiques des Services Hospitaliers – cas du service de COVID-19». 2020. Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 3» pp : 672 – 685

- La société Française de santé publique. La santé publique en France à l'épreuve de la Covid- 19. « Santé publique ». 2020/1 Vol.32/. ISSN 0995-3914
- M. Luong-Nguyen , H. Hermand , S. Abdalla ,N. Cabrit , C. Hobeika , A. Brouquet , D. Goéré , A. Sauvanet. Nosocomial infection with SARS-Cov-2 within departments of digestive surgery. 2020. DOI de l'article original : https://doi.org/10.1016/j.jviscsurg.2020.04.016.

CONTROLE INTERNE, GOUVERNANCE ET RESILIENCE DU SECTEUR BANCAIRE A L'ERE DE LA CRISE SANITAIRE

LOULID Adil
Professeur d'Enseignement Supérieur à l'Université Hassan II – FSJES Mohammedia Maroc
Laboratoire de Recherche en Performance Economique et Logistique
E-mail : loulid.enseignement@gmail.com

BENNANI TANNOUCH Mounia
Professeure d'Enseignement Supérieur à l'Université Hassan I – ENCG Settat Maroc
Laboratoire de Recherche en Management, Marketing et Communication
E-mail : mouniatbennani@yahoo.fr

GADMI Mariam
Doctorante à l'Université Hassan II – FSJES Mohammedia Maroc
Laboratoire de Recherche en Performance Economique et Logistique
E-mail : mariamgadmi@gmail.com

Résumé

Le contexte de crise sanitaire que le monde a connu en 2020 a fait apparaitre un nombre important de questionnements en relation avec le contrôle interne CI et la gouvernance tel que la manière d'adapter le dispositif de CI préexistant en contexte contraint, les priorités sur lesquelles il faudrait se concentrer, le maintien des exigences en matière de gouvernance ainsi que la contribution de ces derniers à l'amélioration de la résilience des entreprises face à la crise.

Le présent article a vocation à proposer quelques axes de réflexion et bonne pratiques en matière de mesure et maitrise des risques à travers le CI et la gouvernance afin de mieux anticiper et se remettre d'une crise.

Mots clé : Contrôle Interne; Gouvernance d'entreprise; Résilience des entreprises; Cartographie des Risques; Crise sanitaire du COVID 19.

Abstract

The context of the sanitary crisis that the world experienced in 2020 has raised a significant questions in relation to Internal Control and Governance, such as the way to adapt the pre-existing systems in a constrained context, or which prioritie we should focus on maintaining requirements of governance, and also their contribution improving the resilience of companies facing crisis.

This article aims to propose some lines of thought and good practices of measuring and controlling risks through Internal Control and Governance in order to better anticipate and recover from a crisis

Keywords : Internal Control ; Governance ; Resilience ; Risk mapping ; COVID 19 Sanitary crisis.

Introduction

Devant un environnement économique en perpétuels changements, caractérisé par un nombre indéterminé d'évolutions, mais aussi de crises, les entreprises se trouvent dans l'obligation de revoir l'habilité de leurs systèmes de contrôle interne à renforcer leurs capacités d'assurer une bonne gouvernance ainsi que de faire face aux changements permanents.

D'une part, le contrôle, est devenu un facteur déterminant de la gouvernance au sein de toute organisation, et l'instauration d'un dispositif de contrôle interne efficace et efficient est devenue une démarche immanquable aux entreprises permettant ainsi l'amélioration de leurs capacités managériale de manière à gérer les risques et générer les actions nécessaires pour une bonne gouvernance et pilotage de l'entreprise.

D'autre part, la gouvernance est un ensemble de règles et procédures mises en place et pilotées par le conseil afin de diriger et contrôler les activités de la direction dans le but de la réalisation des objectifs fixés pour l'organisation. Et, en relation avec le terme de « Corporate Governance », le contrôle interne joue le rôle de l'élément le plus tangible et le plus normé de l'ensemble de ses mécanismes.

A cet effet, l'obligation d'améliorer les dispositifs de contrôle interne est impérative, surtout avec l'évolution complexe de l'environnement de l'organisation et la manifestation des nouvelles menaces et des évènements inattendus de nature à bouleverser la continuité du circuit habituel de l'entreprise, tel que survenu avec la crise sanitaire du COVID 19, ce qui a nécessité de renoncer à l'approche classique de la gouvernance (Actionnariale) et d'essayer d'adapter le dispositif de contrôle interne préexistant au contexte contraint ou même de chercher un nouveau référentiel de contrôle interne répondant aux nouvelles exigences et limitant les nouveaux risques.

Le présent article a vocation à proposer quelques axes de réflexion et bonne pratiques en matière de mesure et maitrise des risques à travers le contrôle interne et la gouvernance au sein de l'entreprise en général, le secteur bancaire en particulier, afin de mieux anticiper et se remettre d'une crise. A cet égard, notre problématique se présente de la manière suivante :

« Est-ce que la mise en place d'un système de contrôle interne puissant va-t-elle maintenir un bon modèle de la gouvernance qui contribue à l'amélioration de la résilience des entreprises face aux crises ? ».

Notre problématique de recherche a été repoussée grâce aux sous-questions suivantes :

- **Quels sont les attributs d'un système de contrôle interne ?**
- **Comment adapter un système de contrôle interne préexistant dans un contexte contraint ?**
- **Comment le système de contrôle interne contribue-t-il à optimiser la gouvernance d'entreprise ?**
- **Dans quelle mesure les facteurs de la gouvernance impactent-ils la résilience des entreprises pendant la crise sanitaire ?**

Afin d'apporter réponse à nos questionnements, nous allons définir dans un premier axe les concepts et les réponses théoriques, et au niveau d'une deuxième partie, nous allons essayer de voir dans la pratique comment ces concepts sont-ils appliqués au sein des organisations, surtout en période de la crise sanitaire afin d'augmenter leurs résiliences, en adoptant la méthode de l'étude de cas et en utilisant les entretiens semi-directifs comme un outil de collecte des

données.

1- Relation Contrôle interne et gouvernance d'entreprise

1.1. Le contrôle Interne et ses principes

Afin d'atteindre ses objectifs, l'entreprise repose essentiellement sur ses moyens. A cet effet, elle doit obligatoirement mettre en place un dispositif de Contrôle Interne lui permettant la maîtrise aussi bien de ses activités et opérations que le respect des directives et des normes.

La dimension du Contrôle Interne et son importance ont clairement évolué au cours de ces dernières décennies, surtout en raison du grand nombre des scandales financiers qui ont marqué l'économie mondiale. A cet égard, plusieurs définitions ont été élaborées par des professionnels en matière de comptabilité, de contrôle et d'organisation.

L'Ordre des experts comptables Français[1] de 1977 définit le Contrôle Interne comme étant un ensemble de sécurités qui contribuent à la maitrise de l'entreprise. Son principal but consiste à assurer la protection, la sauvegarde de la qualité de l'information et du patrimoine ainsi que l'application des instructions et l'amélioration des performances pour le maintien de la pérennité de la firme.

La Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes Français en 1987 stipule que le Contrôle Interne est constitué par un ensemble de mesures de contrôle comptable ou autre que la direction met en place, applique et surveille, dans le but d'assurer une meilleure protection du patrimoine ainsi que la fiabilité des enregistrements et informations comptables et comptes annuels.

Au niveau du COSO I[2] en 1992, le Contrôle interne est définit comme étant un processus intégré que les responsables et le personnel mettent en place afin de traiter les risques et à fournir une assurance raisonnable dans le cadre des objectifs suivants :

- Réalisation des opérations : exécution d'opérations bien ordonnées, économiques, efficientes et efficaces ;
- Fiabilité des informations de gestion et financières : Respect de l'obligation de rendre compte ;
- Conformité aux lois et réglementations ainsi que la protection des ressources contre la perte et les dommages.

En ce qui concerne le COCO[3] que les canadiens ont publié dès 1995 (Criteria on Control

[1] Créé par l'ordonnance de 1945, l'Ordre des experts comptables est une institution nationale, placée sous la tutelle du ministère de l'Économie et des Finances, dont le rôle est d'assurer la représentation, la promotion, la défense et le développement de la profession d'expert-comptable, tant en France qu'à l'étranger

[2] Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission qui établit une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité

[3] COCO Framework a été conçu par le Canadian Institute of charted accountants. C'est 1e premier modèle au monde basé essentiellement sur des principes pour l'évaluation du contrôle interne

Committee), Il considère le Contrôle Interne comme étant un élément de l'organisation qui inclue aussi bien les ressources, systèmes, procédés que la culture et les tâches, afin d'agir ensemble dans le but d'atteindre les objectifs assignés à l'organisation.

Pour l'Autorité des Marchés Financiers (AMF)[4], le Contrôle Interne se détermine comme étant un dispositif bien défini et mis en œuvre sous la responsabilité de la société, comprenant un ensemble de moyens, procédures et comportements adaptés aux caractéristiques propres de chaque société et lui permettant de prendre en compte d'une manière appropriée les risques significatifs auxquels l'entreprise peut être confrontée, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

D'une manière générale, nous pouvons définir le Contrôle Interne comme un processus regroupant l'ensemble des méthodes de processus et procédures mise en place par l'entreprise en vue d'organiser ses activités, préserver son patrimoine ainsi que détecter les éventuels risques inhérents et les erreurs qui peuvent survenir lors des opérations d'enregistrements comptables, financières ou reporting, afin d'assurer un respect maximum des directives, lois et instructions.

Toutefois, le Contrôle Interne doit inclure un certain nombre de règles et repose sur un ensemble de principes pour se dire efficace et efficient, à savoir :

- Le principe d'organisation qui stipule que les organismes qui désirent mettre en place un processus de contrôle interne satisfaisant doivent être objectifs, vérifiables, formalisés et comportant une séparation convenable des tâches incompatibles (séparation entre les fonctions de décision, de détention et manipulation de biens, d'enregistrement comptable et du contrôle et suivi).
- Le principe d'intégration par le biais duquel une entreprise ne pourrait adopter un système d'autocontrôle que si elle se base sur des recoupements qui garantissent la fiabilité de la production et le suivi d'une information provenant de sources différentes, des contrôles réciproques qui agissent comme un traitement simultané ou postérieur d'une information de manière à s'assurer de son exactitude, ou sur des moyens techniques appropriés qui englobent les procédés rectifiant et minimisant les interventions humaines et donc minimisant aussi les risques d'erreurs, imprudences et fraudes.
- Le principe de permanence qui stipule que la mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de contrôle interne (Appelé système de régulation) suppose une certaine pérennité de ses systèmes, une pérennité qui doit nécessairement reposer sur celle de l'exploitation.

[4] L'Autorité des marchés financiers (AMF) est une autorité publique indépendante qui a pour mission de veiller à la protection de l'épargne investie en produits financiers, à l'information des investisseurs et au bon fonctionnement des marchés.

- Le principe d'Universalité qui indique que le contrôle interne concerne l'ensemble des personnes faisant partie de l'entreprise, à n'importe quel moment et n'importe quel endroit, sans exclusion ou privilège que ce soit.
- Le principe d'indépendance qui implique de la finalité du contrôle interne doit impérativement être atteint en déployant toute sorte de méthode, procédé et moyens de l'entreprise.

- Le principe d'Harmonie qui désigne l'adéquation et l'ajustement du système de contrôle interne avec le fonctionnement de l'entreprise et les caractéristiques de son environnement.
- Le principe d'information qui oblige à ce que les informations obtenues et retenues du contrôle interne doivent répondre à certains critères tel que l'utilité, l'objectivité, la pertinence ainsi que la possibilité d'être communiquées et vérifiées.

1.2. La gouvernance d'entreprise

La Gouvernance est un concept qui a pour vocation de rassembler des relations, règles, comportements et institutions afin d'obtenir des décisions qui s'alignent avec les objectifs de l'entreprise. Selon Jensen & Meckling 1976, elle peut être définit comme un ensemble de mécanismes ayant pour objectif principal la discipline des dirigeants ainsi que la réduction des coûts d'agence.

Toutefois, il n'existe pas de définition unique de la gouvernance d'entreprise, pourtant, celle la plus communément admise est la définition de Cadbury Report de 1992 qui stipule que ce concept désigne un système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. Elle organise les responsabilités et les droits entre les différents participants au sein de l'entreprise et définit les règles et procédures nécessaires pour la prise de décision.

Shleifer et Vishny 1997 définissent la gouvernance d'entreprise comme étant un système qui se préoccupe de la manière dont les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de leur investissement. A cet effet, l'objectif qui prime devient donc la maximisation de la richesse des actionnaires.

En rejoignant la même idée, G. Charreaux 1998 donne come définition « le gouvernement des entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour vocation la délimitation des pouvoirs ainsi qu'influencer les décisions des dirigeants ainsi qu'encadrent leurs attitudes décisionnelles ». Nous pouvons en déduire que la gouvernance d'entreprise est considérée comme le « management du management ».

D'un autre point de vue, le code Marocain de bonnes pratiques de gouvernance 2008, quant à lui, il donne comme définition à la gouvernance d'entreprise comme étant un regroupement de l'ensemble des relations liant les dirigeants, les actionnaires et les parties prenantes dans le but de réaliser les objectifs de la création de valeur pour l'entreprise.

A cet égard, nous pouvons dire que la gouvernance d'entreprise s'intéresse à la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées tout en ayant une assurance sur la capacité des organes de gestion à poursuivre les objectifs désignés pour l'entreprise dans la même ampleur que ceux des actionnaires et des autres parties prenantes, ainsi que la mise en œuvre des systèmes de contrôle permettant une bonne gestion des conflits d'intérêts potentiels et les éventuels risques d'abus du pouvoir.

Nous pouvons en conclure que, de façon plus large, la gouvernance d'entreprise recouvre :

- Une définition de l'organisation de l'entreprise, de son fonctionnement ainsi que des droits et les responsabilités de l'ensemble des organes et des intervenants ;
- Les procédures et processus de nomination des dirigeants et des administrateurs ainsi que les règles de leurs gestions ;
- L'organisation du contrôle interne, du contrôle réglementaire ainsi que l'intervention des commissaires aux comptes ;
- Les droits et les responsabilités de l'ensemble des parties prenantes.

A cet effet, la gouvernance d'entreprise peut s'appuyer sur deux mécanismes au sein d'une organisation, mécanismes internes et externe que nous pouvons présenter de la manière suivante :

Mécanismes Internes	Mécanismes Externes
– Contrôle des actionnaires (assemblée) – Conseil d'administration – Politique de rémunérations – Audit interne – Comités d'entreprise	– Environnement réglementaire – Audit légal – Marché des biens, des services et marché financier – Environnement sociétal – Environnement médiatique

Source : Charreaux G., Le gouvernement de l'entreprise : Corporate Governance, Théorie et faits, Economica, 1997

A travers cela, nous constatons que les mécanismes internes peuvent limiter le pouvoir du dirigeant. Prenons l'exemple du conseil d'administration (CA) qui détient les pouvoirs les plus élevés, et donc c'est lui qui met en place les stratégies à suivre mais laisse à la direction leur mise en application. Cela veut dire que les dirigeants ne font qu'exécuter les consignes du CA qui détient le pouvoir ultime de leurs contrôles.

D'autre part, et si nous parlons du contrôle direct des actionnaires, nous constatons que ces derniers exercent une pression sur la direction à travers leurs pouvoirs de nomination des dirigeants ainsi que la fixation de la politique de rémunération adéquate à ces derniers.

En ce qui concerne les mécanismes externes, ces derniers comprennent l'ensemble des aspects réglementaires et légaux ainsi que les marchés et environnements directs de l'entreprise. A cet égard, le comportement du dirigeant, mais aussi de l'entreprise d'une manière générale, peut clairement être influencé par ces éléments surtout dans le cas où ils appliquent des contraintes vis-à-vis de l'entreprise.

1.3. Le contrôle Interne au cœur de la gouvernance d'entreprise

Parmi les principales finalités de la gouvernance de l'entreprise, la mise en œuvre d'un modèle de contrôle interne dit puissant lui permettant une gouvernance efficace et efficiente des biens, mais aussi régissant les relations existantes entre ses différents acteurs. Autrement dit, la gouvernance d'entreprise a vocation à modèle communicationnel permettant une circulation transparente des informations entre les différents intervenants de la firme. Ceci ne peut qu'être en raison de l'évolution continue du contrôle interne afin de se prémunir contre les risques éventuels qui peuvent survenir

A cet effet, nous reprenons la théorie de l'agence qui incombe aux travaux de Jensen et Meckling 1976 et qui s'intéresse à la relation d'agence qui existe entre les propriétaires (Actionnaire) et les dirigeants. Elle définit l'entreprise comme étant un contrat par lequel une personne appelée « Principal » engage une autre appelée « Agent » afin d'exécuter une tâche déterminée en son nom, et qui implique une délégation de certains pouvoirs de décision de l'agent[5]. Cette théorie place les systèmes de contrôle interne aux rangs des instruments de résilience et de résolution des problèmes qui peuvent avoir naissance par les relations d'agence, tel que l'asymétrie de l'information, le caractère opportuniste que peuvent avoir les dirigeants ainsi que leurs rationalités limitées, qui peuvent dans certains cas, constituer des obstacles bloquant la mise en œuvre d'une gouvernance efficace au niveau de l'entreprise. C'est pour cela que la théorie de l'agence considère que le contrôle interne est comme un dispositif interne spontané qui incombe aux dirigeants.

Nous pouvons en déduire donc que le contrôle interne peut être au cœur d'une gouvernance dite efficace et efficiente, dans la mesure où il contribuera à la réduction de l'asymétrie de l'information, à la maitrise et gestion des risques ainsi que le bon fonctionnement dans la même longueur des stratégies définies par le conseil d'administration. A cette étape s'ajoute le rôle de l'audit interne qui consiste à vérifier ce cadre de gestion des risques (Hermanson et Rittenberg, 2016). Cohen et Coll 2002 admettent que les développements récents du système de la gouvernance d'entreprise font du système de contrôle interne un facteur clé. A cet effet, il doit s'efforcer d'assurer la fiabilité, l'efficacité, l'exhaustivité et l'efficience des informations fournies qu'elles soient de nature financière ou stratégique, ainsi que contribuer à la protection des intérêts de l'ensemble des parties prenantes afin de pouvoir participer à la résilience de l'entreprise d'une manière large contre l'ensemble des risques inhérents.

[5] *Michael C. Jensen et la théorie de l'agence*

2. Contrôle Interne, Gouvernance et résilience des établissements du secteur bancaire face à la crise sanitaire

2.1. Contrôle Interne et gouvernance des établissements bancaires

Le contrôle interne au niveau de la banque est un service qui a pour objectif de vérifier et surveiller l'ensemble des activités et des opérations financières effectuées. Autrement dit, le contrôle interne est considéré comme une activité qui a pour vocation la vérification de l'ensemble des opérations et procédures de l'établissement financier sous l'angle de la fiabilité, l'efficacité ainsi que la conformité aux lois et réglementations en vigueur. Il a donc une mission de la surveillance permanente de de toutes les opérations exécutées au sein de la banque.

Du fait que le secteur bancaire est affronté à un nombre important de risques tel que les risques de crédit (risques de contrepartie), risques de marché ou risques opérationnels, il est donc dans l'obligation de mettre en place un système de contrôle interne performant en vue de faire face à ceux-ci d'une manière efficace.

Le service de contrôle interne bancaire comprend obligatoirement un système de contrôle des opérations, des procédures internes, une organisation comptable, des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques, des systèmes de documentation et d'information ainsi que des dispositifs de surveillance des flux. Ces derniers doivent impérativement permettre un contrôle aussi bien permanent que périodique.

Toutefois, le système de contrôle interne repose essentiellement sur plusieurs facteurs qui interagissent entre eux, ces facteurs ont des relations organisées de façon précise d'où le ressort des informations régulières et satisfaisantes aussi bien de l'organe d'administration que de l'organe de direction. Le premier (Organe d'administration) a pour principale mission la gouvernance, la surveillance et l'orientation vis-à-vis de la direction générale, alors que le deuxième (Organe de direction) a la responsabilité de mettre en œuvre les directives du conseil d'administration, tout en instaurant un système de contrôle interne efficace et efficient par l'application des stratégies et politiques de la banque.

A cet égard, nous pouvons dire que le système de contrôle interne de la banque lui permet aussi une bonne dominance de ses risques. Et, puisque cette dernière est souvent présentée comme un portefeuille de risque, l'insuffisance de maîtrise de ceux-ci pourrait provoquer des pertes susceptibles d'affecter les fonds propres et la rentabilité, ce qui peut conduire les établissements bancaires à la défaillance. De ce fait, les dernières décennies ont connu l'évolution des mécanismes de prudence passant du ratio Cooke jusqu'à l'évolution récente des accords du Comité de Bâle qui régit le contrôle interne bancaire surtout pour être en mesure de faire face aux différents risques inattendus.

Desmicht François 2004 définit le risque bancaire synthétiquement comme l'incertitude temporelle d'un évènement ayant une probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque. De ce fait, les risques majeurs de l'activité bancaire se classent en Trois catégories : risques de crédit, risques de marché et risques opérationnels.

Dans notre cas, nous allons prendre l'exemple des risques de crédit ainsi que le risque de marché afin d'étudier le contrôle interne et la gouvernance des établissements bancaires.

L'octroi de prêts, étant l'activité première de la plupart des banques, les pousse à être en mesure d'effectuer des évaluations de la solvabilité des emprunteurs qui pourrait se détériorer avec le temps et ce en raison de plusieurs facteurs. A cet effet, le risque le plus important auquel les banques sont confrontées est le risque de crédit. Cette notion est immédiatement liée au risque de contrepartie. Il est bien évident que le risque premier réside dans la volonté ainsi que la capacité de l'emprunteur de faire face à ses engagements (C. Boissieu, 1999). De ce fait, le risque de crédit consiste à la perte éventuelle en cas de défaillance de l'emprunteur.

En ce qui concerne le risque de marché, il fait partie intégrante des activités de prêts et de dépôts de la banque ainsi que de ses activités de financement, de placement et de négociations. Le risque de marché se définit donc comme un risque résultant d'une évolution défavorable des données des marchés ou de leurs volatilités (C. Boissieu, 1999).

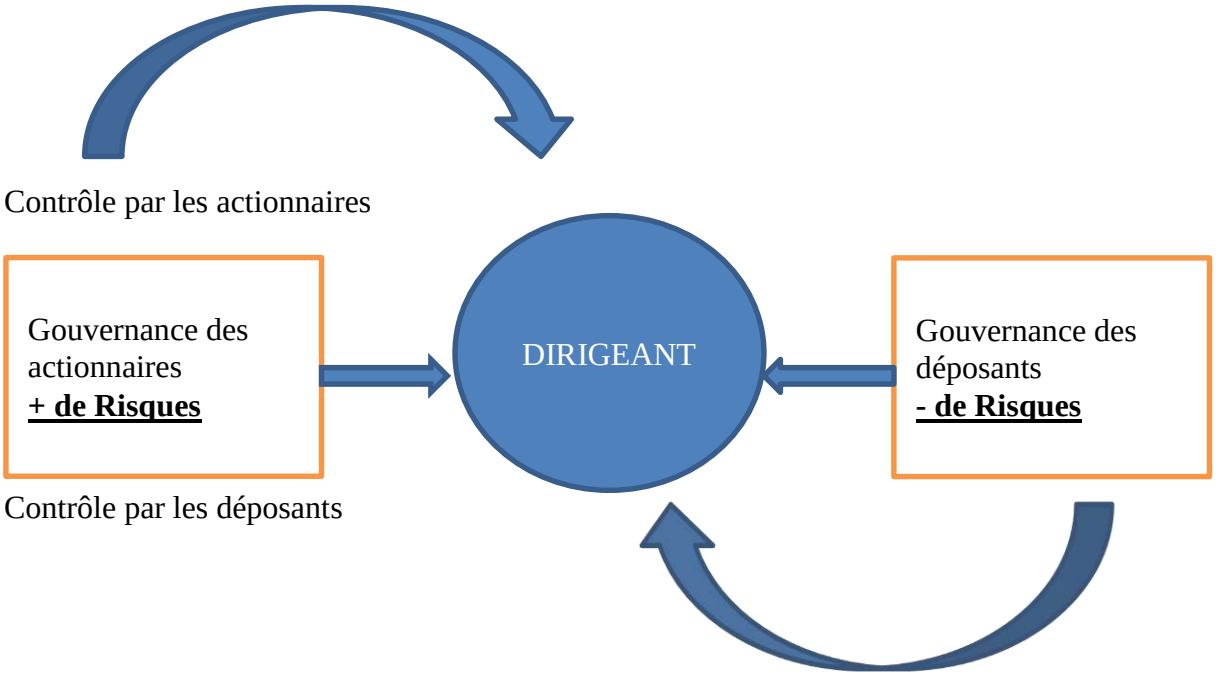
Face à la montée inattendue des risques, les normes de supervision et de contrôle bancaire se sont accrues et les dernières ont été mises en place par le comité de Bâle, et, en les respectant, les banques garantissent leurs liquidités et leurs solvabilités au regard de leurs clients. La réglementation bancaire est donc une autre spécificité de la banque. Elle est régie par plusieurs principes tels que la protection et l'assurance de l'épargne et de la liquidité, la solvabilité du système bancaire ainsi que la réduction des risques de l'activité exercée.

A cet effet, la gouvernance, tant qu'elle a toujours concerné les entreprises, du fait de la spécificité des caractéristiques de la banque ainsi que de la réglementation lui afférent, elle rend nécessaire une étude proprement liée à la gouvernance propre de l'entreprise bancaire (Ciancanelli et Gonzalez, 2000).

Bien que l'opacité et la réglementation impactent la gouvernance bancaire, ces dernières rendent la discipline exercée par les mécanismes externes de la gouvernance inefficace et parfois très limités (Adams et Mehran, 2005), chose qui donne un rôle prépondérant aux mécanismes internes. Cela explique que le contrôle des risques encourus par les banques, notamment le risque de crédit et le risque marché, incombe bien évidemment aux mécanismes internes de la gouvernance (Lobez, 2010).

Par ailleurs, la gouvernance bancaire présente une singularité qui nécessite une compréhension propre si nous voulons penser la régulation. L'approche traditionnelle stipule que le représentant des actionnaires, qui est le conseil d'administration, a pour mission de contrôler les dirigeants et les inciter à agir en favorisant les intérêts des actionnaires, mais, d'un autre côté pousse les dirigeants à favoriser les stratégies à haut risque contribuant à enrichir l'actionnaire sans le ruiner. A l'inverse, tandis que le financement bancaire est principalement constitué par les dépôts, les dirigeants privilégient les stratégies à risques faibles. De ce mécanisme d'appréciation du risque, nous pouvons définir l'expansion de la banque compatible avec le risque socialement acceptable et raisonné (Lobez, 2010).

La figure ci-dessous retrace le sentier d'expansion de la banque et de la gouvernance selon Lobez, 2010 :



Source : Lobez 2010, pp 190

De cette figure, nous concluons que si les deux mécanismes de la gouvernance s'exercent d'une manière efficace et efficiente, il en résulte un niveau de risque permettant de maximiser la richesse des actionnaires tout en préservant les intérêts des déposants.

2.2. Résilience du secteur bancaire à l'ère de la crise sanitaire

La crise financière des subprimes de 2008 a poussé le comité de Bâle à mettre en place des standards et des mesures de consolidation destinés à remettre dans l'ordre ainsi qu'assurer une solidité et une stabilité du système bancaire à travers l'instauration des coussins de capital et de liquidité face aux crises qu'il pourrait reconnaître durant les périodes en détresse.

Parmi les innovations majeures du comité Bâle III, les cousins de capitaux propres qui visent à réduire la pro-cyclicité des exigences de solvabilité tout en jouant le rôle de l'amortisseur des chocs puisqu'il est constitué en période faste et consommé en temps néfaste (Quingnon, 2021). A cet égard, les banques s'assurent une certaine solidité en provisionnant de plus en plus de fonds propres.

Le Maroc, comme les autres pays du monde, a été affecté par la pandémie de la Covid-19 qui a impacté tous les secteurs. Le système bancaire n'en a pas échappé. Nombreuses ont été les répercussions de la crise sanitaire, notamment l'accélération des créances en souffrance, le ralentissement de la distribution des crédits ou même les tensions sur les liquidités. Ceci a clairement été traduit, surtout au niveau des réalisations des banques cotées, par une forte baisse

des résultats due essentiellement à une hausse importante du coût des risques.

Dans le but de se protéger contre les crises, le comité de Bale a développé des mesures solides qui permettent de se prémunir contre tout risque financier non courant ainsi que d'être capable d'absorber les effets néfastes de cette crise afin de maintenir une stabilité du système. Parmi les dispositifs mis en place nous trouvons ce qu'on appelle le volant de fonds propres contra cyclique afin de lutter contre les effets du cycle économique sur les activités bancaires. Dans un premier temps, l'objectif de ce dispositif est de pousser la banque à constituer une réserve supplémentaire dans les périodes normales ou en croissance, et dans un deuxième temps, leur permettre d'absorber le recul de l'économie.

En s'alignant avec les directives du comité de Bâle, la BAM s'inspire des normes internationales en vigueur afin de permettre au secteur bancaire marocain de se procurer les mesures nécessaire pour une meilleure protection contre les risques potentiels et les crises à venir, et donc avoir un cadre réglementaire plus robuste.

En 2019, le ratio de solvabilité du secteur bancaire était de 15,6 % sur base sociale pour passer à 15,8 % en 2021, et le ratio moyen de fonds propres de « Catégorie 1 » était de 11,5 % pour atteindre 12% en 2021. En ce qui concerne le ratio de liquidité ainsi que les autres mesures, la BAM a été amenée à ajuster le nécessaire qu'elle avait décidé de mettre en exergue en 2020 afin de faire face à l'impact de la crise sanitaire de la Covid-19. A cet égard, elle a décidé de lever les mesures suivantes :

- Pour le ratio de liquidité à court terme (LCR) : les banques avaient l'autorisation d'utiliser, au cours du 2ème trimestre 2020, les coussins de liquidité qui ont été constitués sous forme d'Actifs liquides de Haute Qualité en plus du ratio minimum du LCR ;
- Pour le provisionnement des risques crédit : les banques et les sociétés de financement avaient l'autorisation de suspendre momentanément au provisionnement des crédits objets d'un traitement nécessitant un délai ;
- En ce qui concerne le traitement des dotations aux amortissements des biens donnés en crédit-bail par les établissements de crédit, ils avaient l'autorisation de procéder à la suspension des dotations aux amortissements des biens donnés en leasing.

Toutefois, et après cette contraction observée en 2020, les banques ont réalisé un résultat net cumulé enregistrant un rebond de 76,4% sur base sociale et 78% sur base consolidée, et donc nous pouvons dire qu'il a pu se rétablir.

D'autre part, et afin de montré une bonne résilience du secteur bancaire face aux impacts de la pandémie, l'Etat a déployé certains programmes de prêts Covid sous sa garantie. A ce titre, la banque a accordé une très grande attention au suivi des sorts des crédits qui ont surtout bénéficié de moratoires à cause de la crise sanitaire.

Néanmoins, et dans le cadre de la gestion de ladite crise Covid-19, le comité de veille économique a essayé de s'aligner aux mesures prises par l'Etat en mettant en place certains programmes de soutien impliquant le secteur bancaire, et qui couvrent notamment :

- La prorogation de la durée d'octroi des crédits de trésorerie garantis par l'Etat en faveur des entreprises de six mois ainsi que l'assouplissement particulier des secteurs gravement touchés par la crise (Secteur du tourisme, BTP et promotion immobilière) ;
- La prorogation de la durée du moratoire des crédits bancaires et crédit-bail en faveur des secteurs du tourisme et de l'événementiel.

Les efforts fournis afin de faire face aux risques encourus durant la crise sanitaire ont été la raison de la concentration des efforts en termes de la supervision, notamment la surveillance des effets néfastes de la pandémie sur les activités des établissements de crédit sur la place Marocaine. A cet effet, Bank Al-Maghrib a assuré un suivi de la qualité du portefeuille de crédit, et ce à travers des échanges réguliers avec les banques portant sur leurs expositions sur les secteurs les plus touchés par la crise ainsi que sur les effets des tensions inflationnistes sur la performance des clients. Pour cela, la BAM a appelé les établissements bancaires à assurer une couverture suffisante ainsi que prudente des risques à travers des provisions à caractère général pour les créances douteuses liées aux moratoires et des provisions spécifiques pour les créances en défaut.

En outre, la BAM a procédé à une étude de l'impact de la crise sanitaire couvrant les années 2021 et 2022, et à travers, elle a fourni aux banques une projection macroéconomique selon un scénario central et un autre adverse. Ces projections ont couvert aussi bien l'inflation, la croissance, le taux de change, les dettes intérieures et extérieures… afin de mesurer les impacts en termes d'activité pour pouvoir évaluer la progressions des crédits et des dépôts, la solvabilité et la rentabilité… ce qui permettrait de définir les mesures à activer afin de répondre aux scénarios considérés. Cette étude menée a clairement confirmé la bonne résilience du secteur bancaire aux chocs retenus.

2.3. Mécanismes de contrôle et de gouvernance pour une bonne résilience post-Covid du secteur bancaire (Résultats d'une étude de cas)

Le contexte de la crise sanitaire que le monde a connu en 2020 a fait apparaitre un nombre important de questionnements en relation avec le contrôle interne CI et la gouvernance tel que la manière d'adapter le dispositif de CI préexistant en contexte contraint, les priorités sur lesquelles il faudrait se concentrer, le maintien des exigences en matière de gouvernance ainsi que la contribution de ces derniers à l'amélioration de la résilience des entreprises face à la crise.

Nombreuses sont les études qui stipulent que le système de contrôle interne permet d'assurer une gouvernance dite efficace. L'objectif principal de notre article est donc de savoir comment ce dispositif pourrait le garantir, mais aussi pourrait augmenter le niveau de résilience généralement d'une entreprise et particulièrement d'un établissement bancaire, dans un contexte critique. Pour y faire, nous avons choisi la méthodologie qualitative exploratoire qui nous permet une étude détaillée de l'objet d'étude, tout en ayant un contact direct avec les acteurs possédant les informations nécessaires à la compréhension de la réalité de nos faits étudiés.

Au niveau de cette partie, nous allons donc essayer de présenter les résultats des entretiens semi-

directifs menés, avec des professionnels du secteur bancaire, comme outil de collecte de données, tout en adoptant la méthode de l'analyse du contenu obtenu auprès des interlocuteurs. Les résultats vont être présentés suivant le même ordre de la démarche suivi au niveau du guide d'entretien. Notre entretien a été réparti en trois principaux axes que nous avons jugés intéressants à la compréhension de notre phénomène étudié.

Le premier est destiné à ce que les interviewés nous éclairent la conception du système de contrôle interne au sein de la banque tout en mettant en lumière les acteurs chargés de sa mise en place ainsi que l'objectif derrière son instauration.

Le deuxième axe a pour objectif de permettre de relever les moyens mis en œuvre par contrôle pour réussir sa mission par rapport aux autres méthodes de traitement et gestion de risques. Ceci est dans le but de connaître, du point de vue des interviewés, le degré de la contribution du Contrôle Interne à la réduction des risques, et donc dans l'instauration d'une bonne gouvernance.

Enfin, le troisième axe est destiné à identifier les outils adopté pour faire face aux différents risques auxquels la banque a été affrontée, notamment en période de la crise sanitaire afin d'augmenter la résilience de l'établissement bancaire.
Nous avons effectué notre étude auprès des collaborateurs faisant partie aussi bien du département de contrôle interne de la banque que des responsables des agences bancaires, du fait de la particularité du secteur étudié. Le tableau ci-joint présente le détail de notre échantillon.

Tableau 1 : Caractéristique de l'échantillon de notre étude

Entretiens	Niveau d'étude des Interviewés	Fonctions des Interviewés	Ancienneté dans le secteur bancaire	Durée d'entretien
1	Master	Contrôleur Interne	+ de 10 ans	45 Min
2	Master	Contrôleur Interne	+ de 20 ans	30 Min
3	Master	Chef d'unité d'engagement	+ de 10 ans	40 Min
4	Master	Responsable Dar Almoukawil	+ de 15 ans	25 Min
5	Master	Responsable d'Agence	+ de 10 ans	35 Min
6	Master	Responsable d'Agence	+ de 20 ans	45 Min

Source : Nos soins

Nous avons constaté que tous les établissements dont nos interviewés font partie, disposent d'un système de contrôle interne. Ceci explique que la mise en place de ce dispositif au niveau

du secteur bancaire est d'une grande importance du fait que c'est un secteur d'activité assez volatil. A cet effet, l'objectif derrière l'instauration de ce système est de garantir le bon fonctionnement du circuit bancaire ainsi que sa stabilité sachant que c'est un secteur à grand risques.

Dans ce sens, les différentes réponses que nous avons reçues ont pratiquement la même finalité et orientation, à savoir que l'objectif principal du dispositif de contrôle interne consiste en la gestion et maîtrise des risques susceptibles de bouleverser le déroulement normal de l'activité bancaire. Parmi les points que quelques interviewés ont aussi avancé, c'est que l'instauration d'un système de contrôle interne efficace au sein d'une structure bancaire permet aussi bien la sincérité des données financières que la sécurité du chiffre d'affaire de l'organisation.

D'autre part, et en parlant des outils déployés afin de garantir un contrôle interne efficace et efficient, l'ensemble des interviewés ont commencé par les manuels de procédure interne, propres à chaque entité, contenant un ensemble de règles d'éthique et de professionnalisme qu'ils suivent et auxquels ils se réfèrent afin d'assurer la bonne marche de l'activité, sans oublier les grilles des tâches et fonctions qui contiennent une affectation des tâches incombant à chaque collaborateur et ce pour éviter les problèmes de tâches incompatibles ainsi que les conflits d'intérêts.

Nous signalons aussi que le manuel de procédure interne, selon nos interviewés, contient des procédures spécifique à chaque processus et fonction au niveau de la banque, tel que la spécificité des opérations d'octroi de crédit, de dépôt, de gestion du portefeuille client, des garanties … etc.

Toutefois, certes le manuel de procédure interne est un point commun entre l'ensemble des établissements bancaire, et que chacun d'eux est censé en disposé, mais la spécificité consiste à ce que chaque banque pourrait appliquer d'autres outils de contrôle interne tel est le cas au niveau de l'Attijariwafa Bank et Crédit Immobilier et Hôtelier qui utilisent des reportings journaliers adressés à la direction afin de permettre un suivi de l'évolution des différentes opérations et leurs rapprochement avec les objectifs fixés.

D'autre part, et s'agissant de l'activité bancaire en tant que secteur à fort confrontation aux risques, les entretiens réalisés nous ont fait savoir que les risques les plus signifiants sont ceux liés directement au non-respect de la réglementation interne, mais parfois à des problèmes externes tel que l'insolvabilité des clients et leurs créances devenues douteuses et litigieuses. A cet effet, les atouts du système de contrôle interne dans ce cas consistent à ce qu'il n'est pas considéré seulement comme un outil d'intervention en cas d'alerte, mais plutôt c'est un mécanisme préventif des risques avant même leurs apparitions tout en intégrant l'ensemble des parties prenantes dans le processus de l'activité.

En ce qui concerne la relation « Contrôle interne-Gouvernance » au sein de banque, nos interviewés ont confirmé à l'unanimité que la gouvernance d'entreprise est en forte corrélation avec le contrôle interne, dans la mesure où un système de contrôle interne dit efficace permet de déceler les dysfonctionnements au niveau de l'entité afin de limiter les risques qui peuvent

apparaitre. A cet égard, nous pouvons dire que la contribution du contrôle interne à la maitrise des risques, à travers plusieurs outils d'analyse de l'information ainsi que de la communication, mais aussi l'accroissement de la rationalité des responsables et dirigeants sont les principales raisons pour que ce dispositif soit le déterminant primaire de l'optimisation de la gouvernance au sein de la banque ou même au niveau des entreprises d'une manière générale. Nos interviewés confirment ceci en expliquant que l'une des missions primordiales du contrôle interne consiste à gérer et minimiser les risques, et donc si ce dispositif réussit à remplir cette mission, c'est qu'il va sans doute être un levier principal pour disposer d'un bon modèle de gouvernance au sein de l'établissement.

D'autre part, et en évoquant les risques encourus durant la période de la crise sanitaire, nos interviewés ont avancé que les circonstances exceptionnelles causées par la pandémie ont clairement affecté tous les secteurs d'activités, et le milieu bancaire n'en a pas échappé. Cette période s'est caractérisée par une haute implication et conformité aux instructions et directives aussi bien de l'Etat, de Bank al Maghrib qu'aux communiqués du comité de Bâle.

A cet effet, BAM a procédé à un allégement temporaire des règles prudentielles qui concernent les exigences en matière de liquidité, de provisionnement des créances et de fonds propres, tout en mettant en application le ratio de liquidité mise en place par Bâle III dans le but de s'assurer de la disposition des banques d'un niveau de liquidité suffisante pour couvrir leurs besoins pour une période de 30 Jours calendaires en cas de graves situations de financement (AMMC,BAM,2013). D'autre part, elle a autorisé les banques à utiliser, en cas de nécessité, les coussins de liquidité constitués sous forme d'actifs liquides en période fastes.

En ce qui concerne la relation Banque-Clients, les règles de déclassements ou de provisionnements pour chaque catégorie des clients sont régies par la circulaire 19/G/2002 de la BAM. Donc, et afin de soutenir sa clientèle dans ces circonstances, BAM a décidé de laisser la main aux banques d'opérer un moratoire avant de procéder au déclassement des créances concernées.
Néanmoins, et depuis le déclenchement de la crise sanitaire, la BAM a reporté les échéances de crédits et de leasing amortissables au profit des entités directement impactées par la Pandémie, et en outre, elles ont bénéficié de lignes de crédits de fonctionnement additionnelles garanties par la Société Nationale de Garantie et de Financement de l'Entreprise (SNGFE) ex CCG, notamment les crédits Damane Relance et Damane Oxygène. Par conséquent, les établissements bancaires se trouvent face à une montée incontournable des impayées et des créances en souffrances (en 2020 seulement une montée de 9 milliards de dirhams). A cet égard, et afin de se rassurer que les banques puissent assurer un financement continu de l'activité économique, la BAM avait décidé d'accorder aux banque la possibilité de recourir à l'ensemble des instruments de refinancements disponibles (Facilités permanentes de la BAM) tout en appliquant un relâchement du ratio des fonds propres allongé sur 12 mois du coussin de fonds propres (Circulaire LC/BKAM/2020/8). D'autre part, la banque centrale avait décidé le renforcement du programme de refinancement destiné aux TPME en y intégrant des crédits de fonctionnement et d'investissement afin d'augmenter leurs fréquences de refinancement, et donc d'atténuer l'impact de la crise du Covid-19.

Conclusion

La crise sanitaire de la Covid-19 comme la crise financière de 2008, viennent nous rappeler le rôle important que joue le secteur bancaire dans le soutien de l'activité économique, mais en se basant surtout sur des systèmes de contrôle et de gouvernance efficaces et efficients. Afin de faire face à la propagation de la pandémie, il était opportun de reposer sur un dispositif de contrôle interne utilisant des outils d'analyse exhaustifs contribuant à l'amélioration ainsi que l'optimisation de la gouvernance de l'entreprise dans un contexte néfaste prenant en considération un nombre important de risques et de menaces.

Parmi les mesures mises en place afin de minimiser les impacts de la crise sanitaire et augmenter la résilience des établissements bancaire nous citons le ralentissement de distribution des différentes formes de crédits, la baisse des taux d'intérêts à cause de l'accélération des créances douteuses et litigieuses.

Toutefois, nous concluons que le renforcement des systèmes de contrôle interne reste une obligation du fait de l'évolution complexe de l'environnement des affaires et des risques qui y sont attachés, et aussi afin que le dispositif de contrôle interne garde sa valeur remarquable du puisque ce dernier contribue efficacement à l'optimisation de la gouvernance de toute entreprise et peut tout de même être considéré comme un levier de l'application d'un bon modèle de cette dernière.

A cet égard, nous ne pouvons que dire que l'instauration d'un dispositif de contrôle interne puissant joue un rôle puissant dans le maintien d'un bon modèle de gouvernance qui contribue surement à l'amélioration de la résilience des entreprises face aux crises et aux risques qu'elle peuvent confronter.

Références :

- ALAOUI M. & Al (2021) «*La réglementation bancaire marocaine à l'heure du Covid-19*», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, « Volume 5 : Numéro 3 », pp : 138-160.

- Autorité des marchés financiers (AMF), «*Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence* » Présentation des travaux du Groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF, 9 Mai 2006.

- BARNIA. M, (2015), *«La création de valeur ajoutée socio-économique par l'audit interne : cas d'entreprises marocaines»*.

- BANK AL MAGHRIB, Rapport annuel sur la supervision bancaire, exercice 2021.

- CDG CAPITAL, NOTE D'ANALYSE (2021), « *Le secteur bancaire marocain face à la crise Covid 19* ».

- CHARREAUX, G. (2003). *« Le gouvernement d'entreprise* », in J. ALLOUCHE (Ed.). Paris : Encyclopédie des Ressources Humaines.

- CHARREAUX, G., « *Le gouvernement de l'entreprise : Corporate Governance, Théorie et faits* », Economica, 1997.

- CHARLES, P (2011). *« Relations d'agence, opportunités de croissance et notoriété de l'auditeur externe : une étude empirique du marché français »*. HAL Id: halshs-00587501.

- COHEN J., Krisnamoorthy G. et Wright A. M., (2002), « *Corporate governance and the audit process* ». Canada: Contemporary Accounting Resarch, vol 19, n° 4, pp. 573-594.

- DE BOISSIEU C,(1999), « *Le contrôle interne des établissements de crédit* » Séminaire, DESS Banque et Finance.

- DJOUTSA WAMBA, L. (2022). « *Pratiques de bonne gouvernance et intensité d'innovation technologique au sein des entreprises* ». International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(1-2), 1-22.

- EL KHAMLICHI, B, *« Contrôle interne et risques bancaires : Une application au cas Marocain* », Vol 3, N°3, pp 377-393.

- GAVARD-Perret et al. 2012, « *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* » Royaume-Uni : Pearson Education.

- HAMZAOUI M, (2005), « *Audit - Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne* », Edition, Pearson Education.

- MARDAS, A., MRANI ZENTAR, S., & LOULID, M. (2022). « *La contribution du contrôle interne à la gouvernance des entreprises : Cas du secteur hôtelier* ». International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(1-2), 121-133.

- NISSAF BEN AYED. « *Contribution à l'étude de la gouvernance des risques bancaires. Approches théorique et empirique* ». Economies et finances. COMUE Université Côte d'Azur (2015 - 2019); Université de Sfax. Faculté des sciences économiques et de gestion, 2017.
- TAJER A. & al. (2022) «*Gouvernance et résilience des PME à l'ère de la crise sanitaire du COVID 19*», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 3» pp : 1071-1096.
- RENARD J. (2012). «*Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*» France : Eyrolle

ANTICIPATION DE LA DEFAILLANCE DANS UN CONTEXTE INCERTAIN : UNE INSTRUMENTATION PAR LE CONTROLE DE GESTION DANS LES ORGANISATIONS.

AMRANI Hanae
Doctorante à la FSJES de Fès
Laboratoire Etudes et recherche en Management des organisations et des territoires (ERMOT) Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
FES, MAROC.
hanaeamrani70@gmail.com
06 68 07 61 79

Amina GUENNOUN
Doctorante à la FSJES de Fès
Laboratoire Etudes et recherche en Management des organisations et des territoires (ERMOT) Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
FES, MAROC.
Guennoun.amina@yahoo.fr
0613303615

AFTISS Ahmed
Professeur à la FSJES de FES
Laboratoire Etudes et recherche en Management des organisations et des territoires (ERMOT) Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
FES, MAROC.
a.aftiss@yahoo.fr

Souad HABBANI
Professeur à la FSJES de FES
Laboratoire Etudes et recherche en Management des organisations et des territoires (ERMOT) Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
FES, MAROC.
Souad.Habbani@usmba.ac.ma

Département : Sciences économiques et de gestion, Equipe de Recherche : Management, Finance et Economie Sociale.

Introduction

A l'heure actuelle, toutes les organisations sont ébranlées par la crise sanitaire du COVID-19. Elles sont confortées à l'émergence soudaine et alarmante de la pandémie de Covid 19. En effet, ce contexte acharné d'effets indésirables, oblige les organisations à se réinventer et à faire preuve d'imagination pour transformer les différentes menaces en opportunités. Dans ce sens, cette crise représente un mal pour un bien. Elle rappelle de revisiter les défis managériaux nécessitant de s'armer d'un esprit agile et résilient afin de remodeler le système de management, de contourner les nouvelles dimensions de la performance des organisations et de se doter des ustensiles solides permettant de se remettre à l'état normal. Cette crise est, donc, un tremplin indubitable pour la naissance d'un changement prégnant devant reposer sur une démarche résiliente de premier degré.

Dans ce contexte de contraintes marquées par la crise, la fonction de contrôle de gestion remplit un rôle important. Elle consiste à renforcer le dispositif de maîtrise des risques quant aux coûts, de fournir une assurance par rapport à l'atteinte de l'efficacité et l'efficience des actions et d'éliminer l'incertitude autant que possible avec une compréhension sereine de l'environnement des chiffres, actions par lesquelles l'organisation anticiperait de tomber dans le risque de défaillance. Dans ce sillage, il devient intriguant de se demander si, réellement le système de contrôle de gestion est garant de la maitrise des activités de l'organisation face aux turbulences imprévues de l'environnement pouvant déclenchées une défaillance brutale si l'organisation ne s'arme pas d'un esprit agile et résilient. A ce niveau, il convient de poser la question suivante : « Quelle influence a le contrôle de gestion sur la prévention de défaillance des organisations en situation d'incertitude ? »

Mots clés : Contrôle de gestion ; anticipation ; défaillance ; environnement incertain.

I. *Un contrôle au moment de la sérénité : Quel caractère ?*

La notion du contrôle de gestion n'est pas exemptée d'ambiguïtés. Œuvrant pour le management, elle repose sur la gestion des contrastes et des invraisemblances (Bouquin et Fiol, 2007). Elle a emprunté son premier terme du verbe « contrôler » pour désigner, dans l'acception américaine, la maîtrise d'une entité afin de la conduire aux finalités espérées. Puis, son second terme désigne l'utilisation optimale des ressources pour atteindre les objectifs prévus.

En effet, l'éclaircissement du contrôle de gestion ne s'avère pas une affaire aisée, du moment où ses acceptions sont multiples. En revanche, il convient d'exposer la définition traditionnelle prononcée par Anthony (1965) qui est « *le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels* » (Anthony, 1965, p.17). Fortuitement, quels buts si nous voulons prêter l'attention au cadre spatio-temporel ? D'autant plus, le contrôle de gestion prend position pour être reconnu comme la discipline qui s'intéresse, particulièrement, aux actions devant aboutir à l'efficacité et l'efficience.

En dépassant cette acception technico-économique, le contrôle de gestion s'ouvre, plus tard, sur l'axe stratégique et managérial pour désigner « *le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies* ». A ce stade, nous arrêtons que la fonction du contrôle de gestion s'est élargie pour toucher la concrétisation de la stratégie. Cette dernière se définit « *en comparant les forces et les contraintes de l'environnement avec les capacités et les ressources de l'organisation* » (Alzard et Sépari, 2004, p.46). En étant sous contraintes, elle permet à l'organisation de réagir face aux évolutions de l'environnement, de quêter la compétitivité-coût et hors coût, de se distinguer de la concurrence et d'évoluer dans un contexte marqué par un système d'objectifs variés et paradoxales, par une forte concurrence et par la nécessité d'un rétrécissement du temps de réaction. C'est pourquoi le contrôle de gestion doit être l'interface entre la stratégie et les objectifs et cela sur trois temps ; soit avant (décision), pendant (pilotage) et après (évaluation) l'action (Teller, 1999).

A partir de cette projection, le contrôle de gestion consiste à modéliser, décider et évaluer la performance par le biais d'une palette exhaustive d'outils de contrôle de gestion. Ainsi, il se conforme à la stratégie, responsabilise les acteurs et aiguille les comportements. Il se place, donc, depuis le niveau stratégique jusqu'à celui opérationnel.

En analysant l'évolution du contrôle de gestion, il parait délicat de délimiter les périodes exactes de ses prémices, du fait qu'il y'a une dissemblance entre les dates d'essence des méthodes dans les firmes et les pays et les vraies dates de leur diffusion. De même, il faudrait être prudent lors de l'usage de la notion, car elle change d'un contexte à un autre et dépend, donc, de la conjoncture où elle est employée. Sous cet angle, faudrait-il parler d'un contrôle de gestion amovible ?

II. *Peut-on parler d'un contrôle de gestion évolutif et interactif*

Comme prononcé par plusieurs théoriciens (Mevellec, 1991 ; Bouquin, 1994 ; Lorino, 2002) le contrôle de gestion a vécu et survit à des transformations énormes. Face à la globalisation des pratiques économiques, l'environnement actuel serre les organisations à consolider leurs efforts d'anticipation et de mesurer, bienveillamment, la performance. Ainsi, la prise de décision ne

doit pas tourner, uniquement, vers la considération grandissante des chiffres, mais doit porter, en premier degré, sur l'esprit de s'acclimater aux situations critiques, lesquelles avec un sens d'agilité verticale et horizontale, permettra de garantir le succès aux organisations.

D'autant plus, avec les changements contraignants de l'environnement, les dirigeants sont amalgamés quant à l'atteinte des objectifs et la mise en place des normes correctives, ce qui stimule leurs incertitudes vis-à-vis de l'atteinte de l'efficacité, l'efficience et la prise de décision. Face à l'ensemble de ces chaos, le contrôle de gestion se considère comme une réponse impérieuse aidant l'organisation à piloter ses démarches.

En effet, plusieurs problématiques sont discutées par les théoriciens du contrôle de gestion, à savoir la complexification des outils de gestion, le changement du rôle du contrôle de gestion en passant de la propagation de la stratégie à la veille sur la gestion des processus, la consolidation de l'exercice d'atteinte de performance des dirigeants, le passage aux dirigeants simples aux dirigeants créateurs de savoir afin de mieux appréhender l'environnement et s'ancrer à ses évolutions. Or, selon Bouquin et Fiol (2007), ces pistes conduisent à des réponses biaisées.

Dans ce sens, il ne faudrait pas borner le contrôle de gestion à un contexte certain et son caractère chiffrable en le limitant à la culture d'efficacité et efficience. Qu'en est-il de se projeter sur les éventuels cas d'incertitudes tel est la situation d'avènement de la crise sanitaire du Covid-19.

Face à ces facteurs variants, il devient, éventuellement, important de revenir sur le contrôle de gestion des années 90 qui privilégie le déploiement stratégique comme un levier fort appréhendant les moments d'incertitudes. L'essor concernait le Balanded Scorecard de Kaplan et Norton (1992) portant sur les axes d'innovation et apprentissage organisationnel, le processus internes, client et financier. En revanche, avec un degré minutieux, l'époque s'est matérialisée par le modèle de Simons (1995) portant sur le contrôle organisationnel. Il traite en bonne et due forme la possibilité de mettre l'avenir sous contrôle. Ainsi, il revêt une approche ascendante et descendante et se considère comme multidimensionnel, car il englobe à la fois une détermination stratégique, organisationnelle et économique du contrôle de gestion.

En effet, ledit prototype repose, en particulier, sur la gestion des contradictions et tensions et arrive à diriger simultanément des cas d'exploration et de perplexité et des cas d'exploitation caractérisés par la sérénité et le caractère certain des faits.

D'une manière indicative, il mobilise quatre leviers. Premièrement, les systèmes de croyances formels et informels qui cadrent les principes élémentaires en décrochant des opportunités inédites dans un environnement nébuleux. Deuxièmement, les systèmes de délimitation guident la prise de risque et limitent la quête des nouvelles opportunités. Troisièmement, le système de contrôle diagnostic qui se base sur l'évaluation des gaps de performance quant aux objectifs pré-délimités. Quatrièmement, le système de contrôle interactif touche les zones d'incertitude inhérente à la stratégie arrêtées par les dirigeants.

Revenons à l'heure actuelle où le contrôle de gestion commence à oublier sa nature fondamentale qui est la gestion de l'incertitude (Bouquin, 2007) et la complexité. Pendaris (2017), assimile cela à un paradoxe en s'appuyant sur la citation de Eggrickx (2014) qui dicte que : « *les pratiques du contrôle de gestion, en tentant de réduire de façon excessive l'incertitude et la complexité par de multiples découpages verticaux et horizontaux, s'évertuent à supprimer ce qui justifie l'existence même du contrôle de gestion, l'incertitude et la*

complexité ». A cet effet, le contrôle de gestion devrait s'attarder sur la rédaction des scénarios de l'incertain afin de supporter les coups légèrement et sur la schématisation de la complexité afin de l'observer comme assimilable dans la mesure où il est irréalisable d'aplanir la complexité (Morin et Le Moigne, 2004).

III. Contrôle de gestion à l'heure de l'incertitude : Quels outils ?

Une entreprise est un système ouvert qui est en contact avec son environnement. Elle a un impact sur son environnement, qui à son tour a un impact sur le comportement de l'entreprise. Le CDG permet la maîtrise de la gestion de l'entreprise et le pilotage de sa stratégie qui implique une anticipation, une réactivité et une flexibilité dans la gestion. Il est aménagé de plusieurs outils contribuant à la maitrise des coûts des organisations ce qui permet à ces dernières de prendre des décisions optimales. Parmi les outils d'analyse du contrôle de gestion, nous trouvons :

La planification et la gestion des budgets constituent les outils les plus exploité pour planifier et maitriser la gestion des organisations. La méthode budgétaire permet aux dirigeants d'avoir une vision sur l'avenir et les met en position favorable pour exploiter les opportunités et les chances à saisir. Elle leur permet d'anticiper les problèmes et de prévoir les difficultés éventuelles dans un environnement enragé d'incertitude.

La comptabilité de gestion est un outil aidant les dirigeants à déterminer, piloter et gérer les conséquences financières des choix stratégiques. Elle calcule les coûts qui n'existent pas encore.

Les outils de systèmes d'informations décisionnelles : Afin de réduire l'incertitude de l'environnement les entreprises ont déployé des outils reposant sur la technologie comme les systèmes d'information. Parmi plusieurs types d'outils, nous avons choisi les plus couramment utilisés, soit :

- **Les tableaux de bord** : doivent fournir à chaque responsable toutes les informations concernant l'environnement, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise, afin qu'il puisse réagir aux variations de la conjoncture ou aux prévisions défectueuses d'un service connexe.
- **Le benchmarking** : C'est un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises reconnues comme leaders dans le marché.
- **La veille** : La veille est « *une attitude plus ou moins organisées d'écoute des signaux provenant de l'environnement de l'entreprise et susceptibles de mettre en cause des options stratégiques* ».

1 Pour une possibilité résiliente de prévention de la défaillance sous la lumière du contrôle de gestion

La défaillance peut entraîner des conséquences néfastes sur la performance de l'entreprise et sur sa gestion. En effet, elle peut causer des pertes financières, une perte de confiance des investisseurs et des clients, une diminution de la productivité, une dégradation de l'image de l'entreprise, etc.

La défaillance d'une entreprise n'est pas brutale, elle est généralement prévisible. Les signes avant-coureurs de ce phénomène sont décelables plusieurs années avant la défaillance. Une

détection précoce de ces signes peut permettre de prendre au plus tôt les mesures nécessaires pour redresser la situation.

Delattre (2010) définit la prévention comme « *un ensemble de mesures destinées à empêcher la survenance d'un état de cessation de paiement*». C'est une méthode qui permet de désamorcer les difficultés rencontrées par les chefs d'entreprises, de façon précoce, pour les aider à passer un cap difficile de la vie de leur firme.

Dans le contexte du Maroc à titre d'indication, afin de prévenir la défaillance des entreprises, le législateur marocain a mis en place une action de dépistage des éventuelles difficultés. En effet, le code de commerce marocain prévoit deux types de prévention, soit la prévention interne tournée essentiellement vers les dirigeants avec l'intervention du commissaire aux comptes et des associés, et la prévention externe mobilisée par le président du tribunal de commerce.

De ce fait, pour assurer les moyens de leur développement et de leur pérennité, les entreprises sont aujourd'hui dans l'obligation de détecter le plus tôt possible les symptômes de défaillance avant l'éclosion de vraies difficultés et d'envisager par la suite les moyens à mettre en œuvre pour redresser la situation. Donc, l'accent est mis particulièrement sur l'impérieuse nécessité d'une prise de conscience rapide des difficultés, car plus l'intervention est précoce, plus grandes seront les chances de guérison.

Le contrôle de gestion peut jouer un rôle important dans la prévention et la gestion des défaillances. Il consiste à mettre en place des outils et des méthodes pour mesurer et évaluer la performance de l'entreprise, pour identifier les menaces et les risques, et pour proposer des actions correctives.

La prévention des défaillances est désormais l'un des objectifs clés du contrôle de gestion. Pour y parvenir, il est important de mettre en place un ensemble de processus de surveillance et de contrôle des performances de l'entreprise, ainsi que de prévoir des mesures correctives en cas de défaillance. Le contrôle de gestion permet ainsi aux entreprises de mesurer, de suivre et d'analyser leur performance financière et opérationnelle. Dans le cadre de la prévention des défaillances, le contrôle de gestion joue un rôle crucial pour anticiper les problèmes potentiels et agir de manière proactive pour y remédier.

Dans le même sens, étant donné que l'environnement actuel et en perpétuel changement, le contrôle de gestion va permettre d'identifier les signaux d'alerte à travers les tableaux de bord et les indicateurs de performance afin de surveiller les indicateurs financiers et opérationnels de l'entreprise. Les variations négatives des indicateurs peuvent signaler des problèmes potentiels. Le contrôle de gestion permettra également d'analyser les causes des défaillances grâce aux outils d'analyse de la performance. Ces outils peuvent permettre d'analyser les coûts, les marges, les volumes de ventes, les niveaux de stocks, etc. Le contrôle de gestion peut alors proposer des actions correctives pour améliorer la performance de l'entreprise et réduire les risques de défaillance. Ces actions peuvent inclure la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité, l'augmentation des ventes, etc.

En termes de prévention des défaillances, le contrôle de gestion joue plusieurs rôles à savoir :

- **L'identification des risques :** Le contrôle de gestion peut aider à identifier les risques financiers et opérationnels associés à différentes activités de l'entreprise.
- **L'établissement de normes :** Le contrôle de gestion peut aider à établir des normes et des indicateurs de performance pour chaque activité. Cela permet de mesurer les

performances réelles de l'entreprise par rapport aux normes établies et de prendre des mesures correctives si nécessaire.

- **La surveillance de la performance :** Le contrôle de gestion peut surveiller la performance de l'entreprise en temps réel, ce qui permet d'identifier rapidement les écarts par rapport aux normes établies. Les gestionnaires peuvent alors intervenir rapidement pour rectifier les problèmes.
- **La prévision des performances :** Le contrôle de gestion peut aider à prévoir les performances futures de l'entreprise en utilisant des techniques de prévision et de modélisation. Cela permet aux gestionnaires de planifier les activités futures et d'anticiper les éventuels problèmes.
- **L'analyse de rentabilité :** Le contrôle de gestion peut aider à analyser la rentabilité des différentes activités de l'entreprise. Cela permet de déterminer les activités les plus rentables et de se concentrer sur celles-ci, tout en éliminant ou en réduisant les activités moins rentables.

Conclusion

L'essence de l'organisation est caractérisée par la prise de risque et l'existence d'éventuelles incertitudes. Ne pouvant pas échapper aux changements multidimensionnels, elles sont tenues de s'armer d'un esprit agile et résilient afin de sauver leur vécu. Tel a été le cas lors de l'avènement de la pandémie du covid-19. Pour en sortir sain et sauve, il y'a eu lieu de réfléchir aux solutions possibles pour protéger la race humaine étant le moteur de naissance des organisations. Au moment où le corps médical s'apprêtait à rechercher les antidotes contre le virus, le corps managérial de son côté, courrait vers la recherche des remèdes pour outrepasser la crise ou du moins pour limiter ses dégâts. Malgré que les lois de probabilités existent, les crises sont imprévisibles et imprédictibles. Leur survenue n'a pas de rendez-vous. Les crises tombent du ciel.

L'idéal pour les organisations en l'occurrence, d'être sûr que la rencontre des chocs est redondante et que la seule échappatoire est de mobiliser des raisons résilientes. Il s'agit de prévenir l'arrivée des crises et donc l'arrivée des défaillances en s'outillant d'un système de contrôle de gestion capable d'identifier les risques, d'évaluer la rentabilité, de prévoir la performance et de mettre en place des normes au contexte incertain. Ces pistes illustrent les problématiques que le contrôle de gestion traite dans un environnement d'incertitude. De ce fait, les organisations doivent tirer leçon de la pandémie du covid-19 pour se mettre sur leurs pieds, via les outils de contrôle de gestion et les leviers de contrôle qui permettront une maitrise de l'entité et l'harmonisation à l'incertain en étant notamment résiliente.

Références bibliographiques

- Alzard, C., & Separi, S. (2004). DECF. Contrôle de gestion, 6 éditions : Paris.
- Anthony R.N, (1965). Planning and control systems: a framework for analysis ; Boston, Graduate School of Business administration, Harvard university.
- Bouquin, H. & Fiol, M. (2007) Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver. 28ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.
- Bouquin, H. (2007). Les fondements du contrôle de gestion. Paris : PUF.

- Bouquin H. (2004). Le Contrôle de gestion, PUF, 6ème édition.
- Eggrickx, A. (2014). Les impasses du Contrôle de gestion : débats et perspectives. In
- Bouquin.H, Fiol, M. (2007). Le contrôle de gestion: repères perdus, espaces à retrouver. Comptabilité et environnement, may2007, France. halshs-00543107.
- Kaplan, R.S. and Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 70 (1), p.71-89.
- Lorino P. (2002). Vers une théorie pragmatique sémiotique des outils appliqués aux instruments de gestion. *Working paper ESSEC*, DR-02015.
- Teller R. (1999). Le contrôle de gestion : Pour un pilotage intégrant stratégie et finance, Éditions Management et société, Caen, p. 240.
- Morin, E. et Le Moigne, J, L. (2004). L'intelligence de la complexité. Réédition, Paris : L'Harmattan.
- Pendaries, M. (2017), Le Contrôle de gestion d'hier à demain, Colloque Contrôle de gestion dans tous ses états, Maroc, https://www.researchgate.net/publication/319292013.
- Simons, R.L. (1995). Levers of Control: How Managers use Innovative Control Systems to drive Strategic Renewal. Boston: Harvard Business School Press.

Atelier 3 :
Contrôle de gestion et résilience dans de nouveaux champs.

LE CONTROLE DE GESTION CAPACITANT AU SERVICE DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES MAROCAINES

Kamal Amezzane
Doctorant au laboratoire Pluridisciplinaire de Recherche en Ingénierie Sociale et Management des Entreprises (PRISME)
Tel : 0671287541
kamalamezzane47@gmail.com

Abderrahim Benlakouiri
Enseignant chercheur, Ecole Supérieure de technologie, Université Hassan II Casablanca
Laboratoire PRISME
benlakouiri.uh2@gmail.com

Younes Lachheb
Doctorant au laboratoire PRISME
younes.lachheb0@gmail.com

Le contrôle de gestion capacitant au service de la résilience organisationnelle : revue de la littérature

Enabling management control a lever of organizational resilience capacities : The case of Moroccan companies

Résumé :
Le Contrôle de Gestion est un moteur du changement organisationnel, l'objectif visé par cet article est de démontrer comment les dirigeants se servent du contrôle de gestion capacitant afin de renforcer la résilience de leurs entreprises, en particulier la résilience active. Cet article est le produit d'une revue approfondie de la littérature à travers laquelle nous avons pu élaborer un modèle conceptuel mettant en relation, d'un côté le contrôle de gestion capacitant défini par ces quatre dimensions, à savoir : la réparation, la transparence interne, la transparence externe et la flexibilité et de l'autre côté la résilience organisationnelle active, qui est déterminée par trois capacités : cognitives, comportementales et contextuelles.
Mots clés : la Résilience Organisationnelle, la résilience Organisationnelle active, le Contrôle de Gestion, le Contrôle de Gestion capacitant.

Abstract :
Management control is a driver of organizational change, the aim of this article is to demonstrate how managers use enabling management control to strengthen the resilience of their companies, particularly active resilience. This article is the product of a thorough review of the literature through which we were able to elaborate a conceptual framework linking, on the one hand, enabling management control, defined through four dimensions, namely: repair, internal transparency, external transparency and flexibility and, on the other hand, active organizational resilience, which is determined by three capabilities: cognitive, behavioral and contextual.
Key words: Organizational Resilience, Active Organizational Resilience, Management Control, Enabling Management Control.

Introduction

La récurrence et la gravité des crises rendent les entreprises incapables de prédire ce qui va se passer dans le futur, chose qui peut mettre en péril leur pérennité. Les entreprises sont donc amenées à améliorer davantage leur réactivité et proactivité en augmentant leurs capacités de faire face aux évènements perturbateurs imprévus au lieu d'attendre le pire. Autrement dit, elles sont contraintes d'accroitre leurs capacités de résilience, la résilience organisationnelle. Celle-

ci se réfère à une capacité de reconstruction continuelle (**Hamel and Välikangas, 2003**). Madni la défini comme la capacité d'anticiper, de résister, de s'adapter et de se rétablir en retrouvant le plus possible l'état d'avant la perturbation (**Madni, 2007**). La résilience organisationnelle peut prendre des formes différentes. Ainsi, **Lengnick-Hall et al. (2011**) ont distingué entre la résilience active et la résilience passive. La résilience peut être planifiée (anticipative) ou adaptative (faire face) (**Lee et al., 2013**). Dans cet article nous proposons d'analyser la résilience active qui correspond à la capacité de l'organisation de gérer efficacement les situations complexes avant la survenance des événements perturbateurs **(Lengnick-Hall et al., 2011**). L'étude de la résilience permet de comprendre pourquoi certaines entreprises arrivent à surmonter les événements inattendus rencontrés dans leur parcours alors que d'autres disparaissent (**Christianson et al., 2009**).

Aujourd'hui, l'incertitude due à la pandémie covid-19 a ravivé le débat sur la résilience organisationnelle et sur ses déterminants, en particulier le contrôle de gestion **(Naro and Villesèque-Dubus, 2022a**; (**van der Kolk et al., 2015**). A cause de la pandémie Covid-19, les entreprises sont entrées dans une situation d'incertitude radicale, une situation non mesurable et non probabilisable (**Knight, 1921**). En tant qu'un outil de pilotage de la performance, le contrôle de gestion est à l'avant-scène des crises. Le changement organisationnel est un élément essentiel à l'adaptation aux crises externes (**Chiang, 2010**), le contrôle de gestion est le moteur de ce changement (**Nuhu et al., 2019**). De ce fait, le contrôle de gestion est amené à accompagner le changement organisationnel afin de gérer les événements perturbateurs qui pénalisent la performance, voire la pérennité de l'entreprise.

Les systèmes de CG peuvent être formalisés d'une manière capacitante (habilitante) ou coercitive (**Adler and Borys, 1996**). D'après ces auteurs, ces deux dimensions du CG sont interdépendantes et complémentaires. La formalisation capacitante est conçue pour accompagner les employés afin de tirer bénéfice de leurs compétences et intelligence. Tandis que, la formalisation coercitive consiste à forcer le respect des normes et des règles par les employés (**Ahrens and Chapman, 2004**). Dans cet article, nous allons traiter la résilience comme une conséquence des systèmes de contrôle de gestion. Notre objectif est de comprendre la façon dont les systèmes de contrôle de gestion sont utilisés par les décideurs pour faire face à la situation de crise et soutenir la création d'organisations résilientes. Pour ce faire, nous allons nous focaliser sur le rôle des pratiques de contrôle de gestion capacitant, à travers ces quatre dimensions : la réparation, la transparence interne, la transparence globale et la flexibilité, dans le développement des capacités de la résilience active sous ces trois dimensions : cognitive, contextuelle et comportementale. A partir d'une revue approfondie de la littérature nous élaborerons un modèle conceptuel mettant en relation le contrôle de gestion capacitant et la résilience organisationnelle active.

Dans un premier temps, nous allons procéder à une revue de la littérature des deux concepts, le contrôle de gestion et la résilience, tant dis que dans un deuxième temps, nous allons nous efforcer à proposer un modèle explicatif de l'apport du contrôle de gestion capacitant dans l'accroissement de la résilience active des entreprises marocaines.

1. Cadre théorique de la résilience organisationnelle et du contrôle de gestion :

1.1 La résilience organisationnelle : revue de la littérature

Les crises comme la pandémie COVID-19 rappellent aux entreprises la nécessité de faire preuve de résilience à l'égard des évènements perturbateurs et de se préparer à l'imprévu afin de garantir leur pérennité même quand des crises surviennent. Le débat sur la résilience n'est pas un sujet nouveau (**Bhamra et al., 2011**).

La résilience désigne la capacité d'un système à retrouver sa situation normale après un évènement perturbateur (**Hosseini et al., 2016**). Dans les sciences physiques, le concept résilience veut dire la capacité d'un système à retrouver sa forme antérieure après une perturbation (**Annarelli and Nonino, 2016**).

Quant à la résilience organisationnelle, en fonction du contexte, plusieurs définitions sont proposées. Ainsi, la résilience organisationnelle est définie comme étant " la capacité d'absorber efficacement, de développer des réponses spécifiques et de s'engager dans des activités de transformation pour tirer parti des surprises perturbatrices qui menacent potentiellement la survie de l'organisation" (**Lengnick-Hall et al., 2011**). Elle est la capacité d'une organisation de revenir à l'état de " normalité ", état de référence perçue, ou de se remettre d'une crise. Au départ, dans le domaine organisationnel, le concept résilience avait comme objectif de permettre aux entreprises de faire face au changement rapide de leur environnement commercial (**Hosseini et al., 2016**). De ce fait, la résilience fournit aux entreprises les capacités requises afin de faire face aux incertitudes (**Lengnick-Hall and Beck, 2005**).

Selon (**Lee et al., 2013**) et **Bracci and Tallaki (2021**), la résilience peut être planifiée (anticipative) et adaptative (faire face). D'après ces auteurs, la résilience planifiée implique l'utilisation des capacités de planification existantes et prédéterminées, tandis que la résilience adaptative apparaît comme une réponse à une crise ou à une autre situation émergente.

Le concept de résilience organisationnelle peut être décrit comme une caractéristique ou un résultat lorsque les organisations font face à des conditions défavorables (**Carden et al., 2018**). Elle peut être également active ou passive (**Lengnick-Hall et al., 2011**).

La ***résilience passive*** est la simple habilité à rebondir. Il s'agit de l'aptitude d'une organisation à se remettre de situations perturbatrice (situation inattendues, stressantes et défavorables) et à revenir à son état stable **(Gittell et al., 2006**). Autrement dit, il s'agit de la capacité d'une organisation à retrouver sa situation antérieure après une interruption **(Gittell et al., 2006 ; Hollnagel et al., 2008**). On peut assimiler la résilience passive à l'exemple de la résolution des problèmes liés aux produits **(Akgün and Keskin, 2014**).

Quant à la résilience active, elle correspond à un effort délibéré d'être mieux capable de s'adapter à la surprise (**Wildavsky, 1988** ; **Lengnick-Hall and Beck, 2003**). Elle fait allusion à la capacité de l'entreprise de créer de nouvelles opportunités avant que des événements perturbateurs ne surviennent (**Somers, 2009**). Il s'agit, de son aptitude à absorber les complexités et à sortir d'une situation difficile plus forte et avec un plus grand répertoire d'actions avant que l'événement perturbateur ne survienne (**Lengnick-Hall et al., 2011**). Au sens de Hamel G. et Välikangas L. (2003), on peut la considérer comme une stratégie d'anticipation et d'innovation permanente (**Crenn, 2018** ; **Nunes and Steinbruch, 2019**). Durant la phase avant-crise, les organisations sont amenées à accroitre leurs capacités de détection des failles au plus vites en développant la capacité de communiquer avant que les choses ne s'aggravent (**Weick K.E. et Sutcliffe K.M, 1999 ; cité par Xie, 2022,**). Avant la survenance de risques, la capacité d'anticipation s'avère plus propice, la non détection des signaux conduirait à l'échec face aux chocs grandissant (**Flin, 2017**). De ce fait, la résilience

active se caractérise par une certaine proactivité afin que l'entreprise soit capable de prospérer en cas d'adversité et de turbulence (**Lengnick-Hall et al., 2011**) et de réagir plus vite. Il s'agit ici pour une organisation de développer sa propre capacité future (**Somers, 2009**). Au lieu de se contenter de la résolution des problèmes liés aux produits actuels (**Akgün and Keskin, 2014**), l'entreprise devrait développer de nouveaux et meilleurs produits. Dans cette perspective, la résilience active n'est plus qu'une simple survie, elle couvre l'identification des risques potentiels et les étapes proactives prises pour s'assurer que l'organisation prospère face à l'adversité. Dans cet article, nous allons nous focaliser sur la résilience active.

La résilience active a trois dimensions : la capacité cognitive, la capacité comportementale et la capacité contextuelle (**Lengnick-Hall et al., 2011**). Selon **Ruiz-Martin et al., (2018**), chacune de ces dimensions alimente l'entreprise de ressources particulières.

1.2 Contrôle de Gestion : revue de la littérature

Le contrôle de gestion est un ensemble de systèmes ou dispositifs que les gestionnaires utilisent afin de s'assurer que les comportements et les décisions des individus sont conformes aux objectifs et à la stratégie de l'organisation (**Malmi and Brown, 2008**). Il s'agit d'une représentation formalisée et simplifiée de l'organisation, de ses performances et de son environnement **(Lorino, 2005)**. Il est présenté comme étant un outil de gestion de l'incertitude et de la complexité (**Bouquin, 1994**). Son évolution permanente a poussé, dès 2006, certains auteurs comme **Bouquin and Fiol, (2007**) à s'interroger sur son avenir en indiquant qu'il était écartelé entre servir la direction générale à travers le reporting et réguler le terrain en agissant sur les processus.

Les outils du CG sont prévus afin d'assurer la cohérence et la cohésion organisationnelle (**Weick, 1995**) et leur utilisation revêt simultanément une double dimension, coercitive et habilitante (capacitante) **(Ragaigne et al., 2014** ; **Simons, 1990** ; **Chapman, 1998**). En effet, en principe, les dispositifs du CG sont présentés afin d'influencer et d'orienter les comportements des acteurs d'une organisation (dimension coercitive), mais d'un autre côté, ils facilitent la maitrise des taches et le pilotage de la performance en produisant des nouvelles informations (dimension capacitante) (**Bollecker, 2007** ; **Fornerino and Godener, 2006)**. Ces deux dimensions du contrôle, capacitant/coercitive, ne sont pas opposées mais sont indissociables et interdépendantes (**Adler and Borys, 1996**). Tous les systèmes et instruments du CG ont, quant à leur utilisation, cette double dimension. Ainsi, les quatre systèmes de contrôle prévus par Simon ont cette double utilisation. En effet, selon Simons (1995), les systèmes de contrôle diagnostique ont un langage coercitif, alors que les systèmes de contrôle interactifs favorisent un langage émancipateur (**Dambrin and Löning, 2008**).

Le contrôle de gestion capacitant est définit comme « *une démarche de contrôle de gestion basée sur une technologie formalisée du travail irriguée par quatre caractéristiques clés capacitantes qui permettent aux employés de mieux maîtriser leur mission au travers des interactions entre les managers-utilisateurs et les éléments de ce systèmes de maitrise de gestion (SMG)* » **(Benoit and Chatelain-Ponroy, 2016**). D'après cette définition, on comprend que le contrôle capacitant ne concerne pas le contenu des systèmes de maitrise de la gestion, mais il porte sur leur utilisation. Contrairement à une perception coercitive des SMG visant à forcer les employés de respecter les normes préétablies, La formalisation capacitante (habilitante) ne cherche pas à les contrôler mais plutôt à les soutenir sans aucune implication

de la hiérarchie (**Ahrens and Chapman, 2004**).

Par le SMG, on entend « des mécanismes, processus, systèmes et réseaux évolutifs formels et informels utilisés par les organisations pour communiquer les principaux buts et objectifs de la direction, pour appuyer les processus stratégiques et de gestion courante par l'analyse, la planification, les mesures, le contrôle, les incitations, et plus largement le pilotage de la performance, et pour soutenir et faciliter l'apprentissage organisationnel et le changement » (**Ferreira and Otley, 2009**).

Selon **Bracci and Tallaki (2021),** le contrôle capacitant est une forme du contrôle qui responsabilise les responsables et les employés. Contrairement à la vision basée sur la surveillance et le respect stricte des règles et des procédures (le contrôle coercitif), le CG capacitant vise à capaciter les employés afin de maitriser les dispositifs de gestion et donc à maitriser leurs tâches en remédiant aux difficultés du travail rencontré quotidiennement. Il repose donc sur l'idée que l'on peut améliorer les systèmes de maitrise de gestion (SMG) via leurs interactions avec les membres de l'organisation. Pour ce faire, les SMG sont à concevoir de telle sorte à aider les acteurs à réagir efficacement aux inévitables contingences (**Ahrens and Chapman, 2004**). La notion du CG capacitant est retenue implicitement dans la définition du CG de **Merchant and Van der Stede (2007**), « le contrôle de gestion implique que les managers prennent des mesures pour veiller à ce que les employés fassent ce qui est le mieux pour l'organisation ». Autrement dit, les managers sont amenés à créer un environnement organisationnel propice afin que les acteurs prennent les décisions les plus adaptées aux objectifs de l'organisation (**Thoenig, 2007 ; cité par Benoit and Chatelain-Ponroy, 2016**). Les SMG dont le CG fait partie devraient refléter cette orientation consistant à capaciter les employés **(Lowe and Loo, 2014**). Le contrôle capacitant est une nouvelle conception du contrôle de gestion consistant à remettre en cause les dichotomies classiques entre efficience et flexibilité en préconisant des interactions homme-technologie. Cette référence à l'analyse sociotechnique justifie l'importance que la théorie socio-technique revêt dans notre recherche. L'entreprise est un système sociotechnique où l'organisation sociale et l'organisation technique s'influencent réciproquement *(***Rojot, 2003 ; cité par Benoit and Chatelain-Ponroy, 2016).**

Le CG capacitant se distingue de contrôle coercitif par quatre caractéristiques principales : la réparation, la flexibilité, la transparence interne et la transparence globale **(Adler and Borys, 1996**.

La réparation signifie que les utilisateurs ont la possibilité d'améliorer les dispositifs formels (**Benoit and Chatelain-Ponroy, 2016**). Cela veut dire que les utilisateurs sont dignes de confiance et peuvent donc proposer des suggestions d'amélioration (**Ahrens and Chapman, 2004**). Cette intervention des utilisateurs en réparant et en redéfinissant les procédures des systèmes de gestion permet d'éviter les dysfonctionnements et les pannes **(Benoit and Chatelain-Ponroy, 2016)** et elle est justifiée par le fait que les concepteurs ne peuvent pas tout prévoir lors de la formalisation de ces dispositifs et procédures. Dans une vision coercitive, la réparation des défaillances des procédures implique obligatoirement l'aide d'un expert (**Jørgensen and Messner, 2009**). Par contre, dans une logique capacitante, les employés sont autonomes et ils ont droit à l'erreur quant à la réparation des systèmes et à la résolution des problèmes.

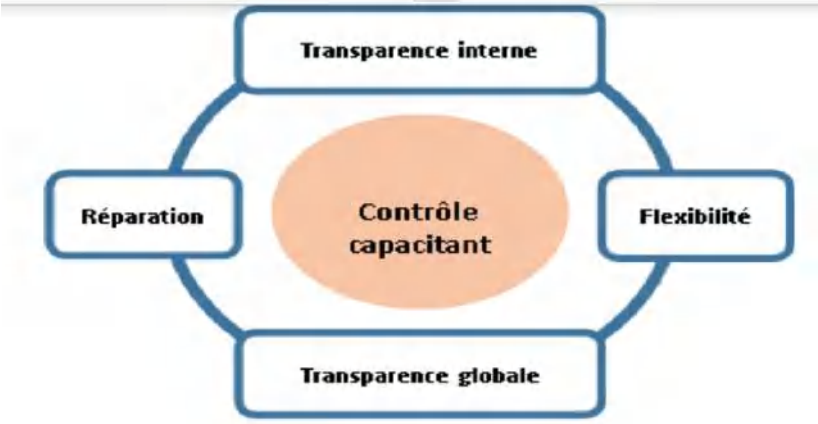
La transparence interne signifie la visibilité et la compréhension des processus internes par les utilisateurs ainsi que le partage interne des dispositifs (**Ahrens and Chapman, 2004** ;

(**Benoit and Chatelain-Ponroy, 2016**). Dans une logique coercitive, la compréhension des procédures et du système a peu d'importance **(Adler and Borys, 1996**). La compréhension des processus conditionne la caractéristique de réparation (**Chapman and Kihn, 2009**). Il serait de l'absurde d'attendre des utilisateurs la réparation d'un système qu'ils ne comprennent pas.

La transparence globale ou externe signifie que les employés comprennent le contexte organisationnel dans sa globalité, ils ont des informations sur les autres domaines et processus (**Ahrens and Chapman, 2004**). Elle fait allusion aux décloisonnements et à l'interdépendance des processus, les employés ont le droit d'accès aux informations qui ne relèvent pas de leur domaine du travail. Comprendre le système dans sa globalité aide les employés à mener leur travail en cohérence avec la stratégie de l'entreprise (**Chapman and Kihn, 2009**) et à interagir avec le contexte organisationnel dans sa globalité **(Adler and Borys, 1996**). La transparence globale aide également les utilisateurs à contribuer à l'ajustement du système en faisant des suggestions d'amélioration pertinentes **(Benoit and Chatelain-Ponroy, 2016)**.

La flexibilité veut dire que les utilisateurs ont des marges de manœuvre pour s'écarter des normes et des procédures formalisées. Les employés ont plusieurs options pour adapter le système à leurs propres besoins **(Adler and Borys, 1996**) et résoudre les problèmes **(Dowling and Leech, 2014**). Ils peuvent modifier les dispositifs et y ajouter des fonctionnalités afin de répondre à leurs besoins spécifiques (**Brown et al., 2020**). Les utilisateurs ont droit à l'erreur, étant donné qu'ils peuvent les réparer **(Benoit and Chatelain-Ponroy, 2016)**. S'écarter des normes est source d'apprentissage et fournit des opportunités aux utilisateurs pour faire face aux imprévus (**Chapman & Kihn, 2011**). Les acteurs peuvent, en exploitant leurs marges de manœuvre, s'accorder sur les objectifs, adopter, rejeter ou transformer les conventions en vigueur (**Bollecker and Naro, 2014**).

Figure 1 : Les dimensions du contrôle de gestion capacitant



*Source : (**Benoit and Chatelain-Ponroy, 2019**)*

Ces caractéristiques sont adoptées par l'ensemble des chercheurs en **contrôle capacitant** (**Ahrens and Chapman, 2004**). Elles sont interdépendantes (**Groen et al., 2012**) et se nourrissent les unes des autres (**Englund and Gerdin, 2015**). Ainsi, la compréhension des dispositifs (la transparence) facilite sa réparation, en plus la possibilité de commettre des erreurs est conditionnée par la possibilité de les réparer.

En somme, on peut dire que les systèmes du contrôle habilitants sont planifiés pour encourager le partage d'informations, l'interaction des travailleurs, les opportunités d'apprentissage et la résolution de problèmes (**Beuren and Santos, 2019**).

2. Contrôle de Gestion et Résilience Organisationnelle : Modèle Conceptuel

2.1 La relation contrôle de gestion et résilience :

Les déterminants de la résilience sont plusieurs (dont le CG) : La flexibilité **(Annarelli and Nonino, 2016** ; **Jørgensen and Messner, 2009** ; **Comfort, 2005**), l'anticipation des interruptions et l'apprentissage **(Lee et al., 2013**), la communication et la gestion du stress des employés (**Shannon, 2017**), le leadership (**Hermann et al., 2001**), la structure, la culture et la stratégie organisationnelle (**Bruneau et al., 2003**) . La résilience est dynamique, elle se développe dans le temps (**Gittell et al., 2006**). Selon **Barasa et al., (2018**), la résilience dépend de la manière selon laquelle les informations sont gérées et utilisées.

La relation entre le CG et la résilience est largement traitée par la littérature, mais la pandémie covid-19 a constitué d'elle un sujet d'actualité. Les auteurs ont perçu cette relation de manières différentes. En effet, certains auteurs postulent que le contrôle de gestion ne contribue pas au processus du changement, mais en subit les conséquences et donc ses pratiques devraient évoluer afin de s'adapter au nouveau contexte managérial et organisationnel dû au changement de l'environnement (**Shields, 1997**). Pour d'autres, c'est tout à fait le contraire, le CG peut freiner le processus du changement comme il peut contribuer efficacement à son pilotage **(Langfield-Smith, 1997**), il est présenté comme un déterminant de la résilience (**Naro and Villesèque-Dubus, 2022a**). En effet, face à l'incertitude, le CG aide les acteurs à expérimenter, à innover et les encourage à prendre les risques et à identifier les évolutions nécessaires (**Shields, 1997**). Le CG ne se limite pas uniquement à normer les comportements mais également à alimenter les échanges et le partage des expériences, sources de nouvelles solutions (**Detchessahar, 2001**).

Un certain nombre d'auteurs inspirés des travaux d'Adler and Borys (1996) comme **(Ahrens and Chapman, 2004 ; Bracci and Tallaki, 2021** ; **Beuren and Santos, 2019**), se sont penchés davantage sur l'apport positif du CG habilitant dans le renforcement de la résilience organisationnelle. Dans ce cadre, selon (**Hartmann and Maas, 2011)** , les systèmes du CG habilitant sont les plus utilisés pour faire face aux imprévus. D'après **Mundy (2010)**, le Contrôle habilitant est caractérisé par la transparence des opérations, l'adaptabilité, l'adaptation rapide, le partage de l'information et la spontanéité. Ces différentes caractéristiques contribuent à la résilience organisationnelle (**Barasa et al., 2018**).

Le CG capacitant contribue au renforcement de la flexibilité, facteur de résilience. Ce constat est confirmé empiriquement par des auteurs comme (**Mahama and Cheng, 2013**) ; **(Hartmann and Maas, 2011**) et (**Ahrens and Chapman, 2004**). La flexibilité due à l'assouplissement de ses règles accroit la capacité organisationnelle **(Ignatiadis and Nandhakumar, 2007**). Les employés ont la possibilité d'adapter et de réparer les dispositifs du CG en fonction des besoins (**Jørgensen and Messner, 2009**). Par contre, le contrôle coercitif ,à cause de son caractère rigide, nuit à la capacité de résilience organisationnelle (**Ignatiadis and Nandhakumar, 2007**). Les pratiques du CG, notamment celles du CG capacitant, alimentent les différentes dimensions de la résilience face aux chocs externes **(Naro and Villesèque-Dubus, 2022b**). Elles renforcent les trois dimensions de la résilience active : la dimension cognitive, comportementale et contextuelle (**Lengnick-Hall et al., 2011**).

Beuren and Santos, (2019) ont observé que les caractéristiques habilitantes des systèmes de

contrôle de gestion contribuent à l'interprétation des situations incertaines d'une manière plus créative. Le CG, en tant qu'outil de pilotage des représentations et des interprétations **(Lorino, 1995**), influence les interprétations des acteurs qui guident leurs actions en alimentant leurs structures cognitives (**Chevalier-Kuszla, 1998**). Les systèmes de CG informent les acteurs sur les changements de l'environnement et sur la dégradation des indicateurs de performance (dégradation de la productivité, des parts de marché, des résultats, etc.), chose qui facilite la prise de conscience de la nécessité de changement. Selon **Mundy (2010)**, le contrôle capacitant est source d'avantage concurrentiel et renforce les capacités organisationnelles (**Mundy, 2010**). L'utilisation habilitante se concentre sur la facilitation de l'autonomie et de l'apprentissage, par conséquent des nouvelles compétence s'en trouvent créées et une culture de résolution des problèmes, d'analyse et d'interprétation des situations se développe, ce qui alimente la résilience cognitive de l'entreprise (**Radtke & Widener, 2016 ; cité par Beuren and Santos, 2019**). En plus, le contrôle habilitant favorise la confiance et les dysfonctionnements sont perçus comme des opportunités (**Hoy and Sweetland, 2001**). Le respect strict des règles et des normes dans le cadre du contrôle coercitif est en contradiction avec les éléments de la résilience cognitive (l'orientation conceptuelle et la direction constructive) **(Beuren and Santos, 2019**). Le contrôle capacitant favorise l'orientation conceptuelle à travers l'augmentation de l'intelligence et la capacité des utilisateurs (**Henttu-Aho, 2016**) et la direction constructive puisqu'il encourage le dialogue entre employés (**Wouters and Wilderom, 2008**). Cette interaction entre acteurs peut mener à la création de nouvelles informations et compétences et par conséquent les situations peuvent être analysées et interprétées d'une manière spécifique et non programmée.

La dimension comportementale de la résilience organisationnelle implique l'aptitude de l'entreprise à prendre des actions non conventionnelles, des mesures non formellement prévues par les normes (**Lengnick-Hall et al., 2011**). Selon (**Kantur and İşeri-Say, 2012**), il s'agit des actions stratégiques créatives, proactives et flexibles, orientées vers des solutions élastiques. Il s'agit également, pour une organisation de développer des valeurs qui conduisent à des habitudes d'investigation, des routines de collaboration et des traditions de flexibilité. Les systèmes de contrôle habilitants contribuent au renforcement de ces éléments de la résilience comportementale. En effet, l'utilisation capacitante des outils de contrôle favorise l'élaboration des réponses robustes tout en encourageant les comportements intuitives **(Lengnick-Hall et al., 2011**). Grace au contrôle capacitant, les salariés peuvent résoudre les dysfonctionnements en prenant leurs propres décisions (**Malz et al., 2014**). Les systèmes de CG capacitant aident les décideurs à prendre des décisions adéquates en mettant à leur disposition des informations et des connaissances pertinentes et de ce fait ils renforcent le comportement adaptatif (**Bracci and Tallaki, 2021**). Ils permettent également de concevoir des actions et activités non conventionnelles et de tirer profit des relations et des ressources **(Beuren and Santos, 2019**). le partage d'informations, l'interaction des travailleurs, les opportunités d'apprentissage et la résolution de problèmes qu'offre le contrôle capacitant **(Beuren and Santos, 2019**) favorisent le développement des habitudes comportementales permettant d'agir et de faire des investissements avant qu'ils ne soient nécessaires (**Hammonds, 2002**). Les marges de manœuvres accordées aux acteurs aident ces derniers à créer des opportunités face à des événements perturbateurs. Les managers ont une certaine liberté d'innover au milieu des obstacles et évènements inattendus en capitalisant sur leur intelligence (**Free, 2007**).

Selon **(Lengnick-Hall et al., 2011**), le contrôle capacitant contribue au renforcement des dimensions de la résilience comportementale (la préparation comportementale et l'agilité improvisée) à travers ses caractéristiques comme : la liberté d'échouer (l'expérimentation) et la communication ouverte.

Le CG capacitant contribue également à la résilience contextuelle. Ainsi, la caractéristique de flexibilité du CG capacitant renforce, à travers le droit à l'erreur donné aux employés , la dimension sécurité psychologique de la capacité contextuelle **(Beuren and Santos, 2019**). Assumer les risques interpersonnels par les employés renforce la sécurité psychologique (**Lengnick-Hall et al., 2011**). Pour ce faire, les entreprises devraient créer un environnement du travail favorable **(Akgün and Keskin, 2014 ; Lengnick-Hall & Beck, 2005**). La formalisation habilitante exerce un pouvoir sur les comportements individuels **(Hempel et al., 2012**), ce qui fait que les employés se sentent facilités et motivés par les règles et systèmes existants (**Wouters and Wilderom, 2008**).

En effet, le climat créatif d'une organisation est significativement associé à l'innovation et à la résilience organisationnelle (**Mafabi et al., 2015**).

2.2 Détermination des variables :

2.2.1 La résilience :

Si les études sur la résilience sont une longue tradition dans certaines disciplines comme la psychologie et l'écologie, elles sont relativement nouvelles dans la gestion des organisations. Les études sur la résilience dans ce domaine ont porté sur différents aspects : réponses organisationnelles aux menaces externes, fiabilité organisationnelle, résilience des employés, adaptabilité des modèles commerciaux, résilience de la chaîne d'approvisionnement…Tous ces travaux ont développé leurs propres définitions, conceptualisations et mesures de la résilience (Linnenluecke, 2017). Dans notre article, en se basant sur les travaux Lengnick-Hall et Beck (2005, 2009), nous définissons la résilience comme un ensemble de capacités, de routines, de pratiques et de processus organisationnels spécifiques permettant à l'entreprise de s'orienter conceptuellement, d'agir pour aller de l'avant et de créer un cadre de diversité et d'intégration modulable. A ce niveau, la capacité de résilience d'une organisation est développée à partir de capacités et de routines cognitives, comportementales et contextuelles (**Lengnick-Hall and Beck, 2005, 2009**) (Figure 2).

- **Les capacités cognitives :**

Les capacités cognitives de la résilience se basent sur une solide compréhension de la réalité et une remise en question permanente des hypothèses fondamentales. De plus, l'intérêt que porte une organisation à examiner et à améliorer en permanence ses attentes et ses perspectives sur son fonctionnement actuel lui permet de gérer plus efficacement les complexités et les incertitudes environnementales (**Weick & Sutcliffe, 2007**).

Les facteurs cognitifs qui participent à la création de la résilience organisationnelle peuvent être scindés en deux dimensions ; l'orientation conceptuelle et l'orientation constructive. L'orientation conceptuelle est développée à travers une vision stratégique claire, un sens de valeurs fondamentales et une orientation précise vers l'objectif commun de l'organisation. Elle offre à l'entreprise les conditions lui permettant la résolution de problèmes liés aux changements et incertitudes plutôt que de créer une rigidité organisationnelle (**Sutcliffe & Vogus, 2003**). L'orientation constructive permet à l'entreprise d'interpréter et de donner un

sens aux changements et aux événements sans précédent (**Weick, 2005**). Selon Weick (2003), l'orientation constructive nécessite une attitude qui équilibre entre des forces contradictoires ; la confiance et l'expertise contre le scepticisme, la prudence et la recherche de nouvelles informations.

Dans notre article l'orientation conceptuelle est définie à travers 5 items, tandis que l'orientation constructive est déterminée par 4 items (**Beuren et Vanderlei, 2019; Akgün and Keskin, 2014; Chapman and Kihn,2009; Mahama and Cheng,2013**) (Voir Tableau 1).

- **Les capacités comportementales :**

Lengnick-Hall et Beck (2003, 2005) définissent les capacités comportementales comme un ensemble de forces permettant à une entreprise d'apprendre le maximum sur une situation donnée et de pouvoir utiliser pleinement ses ressources lors de l'émergence d'événements disruptifs et surprenants. Les capacités comportementales comprennent quatre dimensions :

Tout d'abord, l'ingéniosité (learned resourcefulness) qui regroupe l'ensemble des caractéristiques permettant à l'entreprise de faire preuve d'une créativité disciplinée, obéissant à des règles de conduite commune, afin de concevoir des réponses non conventionnelles mais robustes adaptées à des défis sans précédent (**Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 2003**). La deuxième dimension est l'agilité contre-intuitive, elle relève de la capacité d'une entreprise de poursuivre des plans d'action radicalement différents de ceux qui suivent les normes (**Lengnick-Hall et al, 2011**). Il s'agit d'une compétence nécessaire afin de réaliser des changements révolutionnaires. La troisième dimension des capacités comportementales concerne les habitudes pratiques ; ce sont des routines répétitives apprises lors des activités quotidiennes de l'entreprise et qui fournissent des réponses et des réactions immédiates à toute menace inattendue. Ces habitudes sont étroitement liées aux véritables valeurs organisationnelles qui sont liées aux fondements cognitifs de la résilience (**Lengnick-Hall et al, 2011**). La dernière dimension porte sur la préparation comportementale, elle consiste à prendre les mesures et à faire les investissements nécessaires en amont pour s'assurer que l'entreprise est en mesure de tirer parti des situations qui émergent (**Lengnick-Hall et al, 2011**). Notre article se focalise sur deux dimensions de ces capacités comportementales dont la validité a été vérifiée dans les travaux de Beuren et Vanderlei (2019), Akgün and Keskin (2014), Chapman and Kihn (2009) et Mahama and Cheng (2013) : l'agilité improvisée ou contre-intuitive (5 items) et la préparation comportementale (6 items).

- **Les capacités contextuelles :**

Les éléments contextuels qui soutiennent la résilience dépendent des relations internes et externes d'une organisation qui lui permettent d'apporter des réponses efficaces aux complexités environnementales. A ce niveau, on peut distinguer entre quatre dimensions : en premier lieu on trouve la sécurité psychologique qui reflète la perception des employés quant à leur aptitude à prendre des risques au milieu de l'environnement de travail sans être mal jugés. En d'autres termes, la sécurité psychologique permet aux employés, de poser des questions, de demander de l'aide ou d'admettre leurs erreurs sans pour autant être perçus comme ignorants, inexpérimentés ou incompétents.

En deuxième lieu on trouve le capital social, Leana Et Buren (1999) le définissent comme une ressource reflétant le caractère des relations sociales au sein d'une organisation. Il se matérialise à travers le niveau d'orientation des membres vers des objectifs communs ainsi que la confiance partagée. L'ampleur du capital social est un élément clé dans le développement des capacités

contextuelles qui renforcent la résilience de l'organisation (**Adler & Kwon, 2000**). La troisième dimension concerne le partage du pouvoir et des responsabilités. En effet, les entreprises résilientes s'appuient dans leur gestion sur une diffusion du pouvoir, sur une prise de décision partagée et sur la responsabilité individuelle et collective. En dernier lieu, on trouve l'accès à un réseau étendu de ressources en recourant à des relations avec des parties prenantes externes et en établissant des alliances stratégiques. Les ressources acquises grâce au réseau de relations organisationnelles d'une entreprise assurent une certaine marge de manœuvre continue (**Judge, Fryxell et Dooley, 1997**), étendent la gamme d'actions réalisables et favorisent un assortiment d'interprétations pour des applications alternatives de ces ressources

On se limite, dans cet article, à deux dimensions des capacités contextuelles, à savoir la sécurité psychologique (4 items) et l'accès au réseau étendu de ressources (3 items).

Figure 2 : Les dimensions de la résilience active



Source : Elaborée par les auteurs

Tableau 1 : Les items des différentes dimensions de la résilience active

Composantes	Dimensions	Items
Capacités cognitives	L'orientation conceptuelle	-Nous avons un sens aigu de l'objectif, des valeurs fondamentales, et une vision authentique. -Nous avons des valeurs fondamentales fortes, un sens de l'objectif et d'identité qui nous permettent de résoudre les problèmes au lieu de créer des sources de rigidité. -Nous avons un vocabulaire prédominant qui implique la capacité, l'influence, la compétence, la cohérence des valeurs fondamentales et un sens clair de l'orientation. -Nous avons un but moral très visible qui nous permet de motiver les employés, de percevoir les opportunités et de libérer les ressources physiques et psychologiques.

		-Nous avons une attitude qui équilibre les forces contradictoires de confiance et d'expérience contre le scepticisme, la prudence, et une recherche de nouvelles informations
	L'orientation constructive	-Nous avons une mentalité qui exige une solide compréhension de la réalité et un désir implacable de remettre en question les principes fondamentaux. -Nous encourageons la créativité et recherchons des opportunités pour développer de nouvelles compétences, au lieu de mettre l'accent sur la standardisation. -Nous avons une mentalité qui permet d'interpréter le monde et de percevoir positivement les expériences. -Nous nous concentrons sur les interprétations et les jugements de situations spécifiques, plutôt que sur des explications programmées.
Capacités comportementales	L'agilité contre-intuitive	-Nous avons la capacité, en cas de turbulences, de suivre une ligne de conduite très différente de ce qui est comme la norme. -Les gens s'engagent dans des répertoires stratégiques non conventionnels au lieu de répertoires stratégiques simples afin de prendre des mesures contre-intuitives. -Nous disposons d'une liste d'actions complexe et variée qui nous permet de suivre une ligne de conduite différente de la norme dans notre organisation. -Dans notre organisation, nous disposons d'un nombre diversifié d'actions compétitives disponibles pour adopter rapidement des réponses en cas de changements inattendus sur le marché. -Nous nous engageons à développer des habitudes et des pratiques utiles, en particulier les pratiques répétitives, qui sont des routines apprises qui constituent la première réponse à toute menace inattendue.
	La préparation comportementale	-Nous développons des valeurs qui conduisent à des habitudes d'investigation au lieu de suppositions. -Nous développons des valeurs qui conduisent à des routines de collaboration au lieu de rivalités. -Nous réalisons des actions et des investissements avant qu'ils ne soient nécessaires pour garantir que nous sommes en mesure de bénéficier des situations qui se présentent. -Nous désapprenons délibérément des informations obsolètes ou des heuristiques dysfonctionnelles.

		-Nous éliminons rapidement les comportements qui freinent le développement de nouvelles compétences. -Dans notre organisation, nous avons la capacité de détecter une opportunité que d'autres entreprises sans nos compétences pourraient perdre
Capacités contextuelles	La sécurité psychologique	-Dans notre organisation, les gens ont l'impression que leur environnement de travail les incite à courir des risques interpersonnels, c'est-à-dire le risque d'être considéré comme ignorant pour avoir posé des questions ou cherché à obtenir des informations. -Dans notre organisation, les personnes perçoivent que leur travail les incite à courir des risques interpersonnels, le risque d'être risques interpersonnels, c'est-à-dire le risque d'être perçu comme incompétent pour avoir demandé de l'aide, d'admettre ses erreurs ou d'expérimenter. -Dans notre organisation, les personnes perçoivent que leur travail les incite à courir des risques interpersonnels, c'est-à-dire le risque d'être perçu comme négatif lorsqu'ils critiquent. -Dans notre organisation, les personnes perçoivent que leur travail les incite à courir des risques interpersonnels, à savoir l'incapacité à demander un retour d'information de peur de prendre le temps de quelqu'un ou de profiter de sa bonne volonté.
	L'accès à un réseau étendu de ressources	-Dans notre organisation, les gens établissent des relations avec d'autres personnes qui peuvent partager des ressources clés. -Nous utilisons les relations avec les fournisseurs et les alliances stratégiques afin de garantir les ressources nécessaires pour soutenir les initiatives d'adaptation. -Dans notre organisation, nous veillons à ce que les liens avec les différents agents environnementaux soient maintenus, renforçant ainsi le capital social au-delà des frontières de l'entreprise

2.2.2 Le contrôle de gestion capacitant :

Dans une récente étude publiée par le MIT sloan Review Management, il s'est avéré que 80% des entreprises interrogées et qui sont munies de systèmes de contrôle avancés tels que l'automatisation, l'intelligence artificielle (IA), machine-learning ne réalisent pas d'avantages significatifs (**Ransbotham et al, 2020**). Cette situation s'explique par le fait que les avantages

escomptés ne proviennent pas uniquement de l'implantation de systèmes de contrôle très avancés, mais de l'apprentissage systématique et continu qui se matérialise entre les employés et les systèmes de contrôle, ainsi les entreprises doivent permettre une interaction entre les employés et les systèmes de contrôle afin qu'un apprentissage mutuel se concrétise et par conséquent aboutir aux objectifs stratégiques prédéfinis. En effet, selon la même étude, 73% des entreprises interrogées affirment, qu'avec l'apprentissage des employés, leurs résultats financiers se sont nettement améliorés (**Ransbotham et al, 2020**). Cela démontre l'importance accordée au contrôle de gestion capacitant par rapport au contrôle de gestion coercitif focalisé sur le respect des normes et des règles. De plus, comme il a été démontré précédemment, dans notre revue de la littérature, le CG capacitant renforce davantage la résilience active des entreprises.

Dans notre article, les quatre dimensions du CG capacitant, à savoir ; la préparation, la transparence interne, la transparence externe et la flexibilité sont définis à travers 9 items qui ont été validés dans plusieurs études (Beuren et Vanderlei (2019) ; Mahama and Cheng (2013); Hartmann and Maas (2011); Chapman et Kihn (2009) ; Adler et Borys (1996) ; Ahrens et Chapman (2004) ; Free (2007)) (tableau 2).

Tableau 2 : les items du contrôle de gestion capacitant

Composante	Items
Le contrôle de gestion capacitant	-J'analyse les informations du SCG en me concentrant sur les alternatives pour améliorer les opérations sous mon contrôle. -Je perçois que les SCG sont mis en œuvre avec des caractéristiques qui favorisent des relations souples et décentralisées, qui incitent à la maîtrise des tâches, à la participation intergroupe, à la communication explicite et à la confiance. -Je perçois que les SCG sont planifiés de manière à capitaliser sur l'intelligence des managers, en leur donnant la liberté d'innover dans un contexte de contingences, d'événements inattendus et d'obstacles qui peuvent entraver les objectifs et la productivité de l'organisation. -Je perçois que les SCG sont prévues pour augmenter connaissances des personnes sur le fonctionnement global de leur secteur. -Je perçois que les SCG sont planifiées dans le but d'identifier les possibilités d'amélioration, de réviser les méthodes et d'effectuer le travail de manière plus efficace. -Je perçois que les SCG sont planifiées dans le but de permettre aux employés de travailler plus efficacement. -Je perçois que les SCG fournissent une structure pour discuter des décisions et actions des managers de l'entreprise. -Je perçois que les SCG sont utilisées par les employés pour discuter des effets des changements organisationnels et environnementaux. -Je perçois que les SCG sont utilisées pour aider les gens à à faire face directement aux inévitables contingences de leur travail.

2.2.3 Le modèle conceptuel proposé :

A travers la revue approfondie de la littérature inhérente au rôle CG capacitant dans le renforcement de la résilience organisationnelle active, nous proposons un modèle conceptuel se composant de l'hypothèse de base (H1), cette dernière est scindée en 6 hypothèses :

H1 : le CG capacitant est associé positivement aux différentes dimensions de la résilience organisationnelle active à savoir : la résilience cognitive, comportementale et contextuelle.

H1a : le CG capacitant est associé positivement à l'orientation conceptuelle

H1b : le CG capacitant est associé positivement à l'orientation constructive

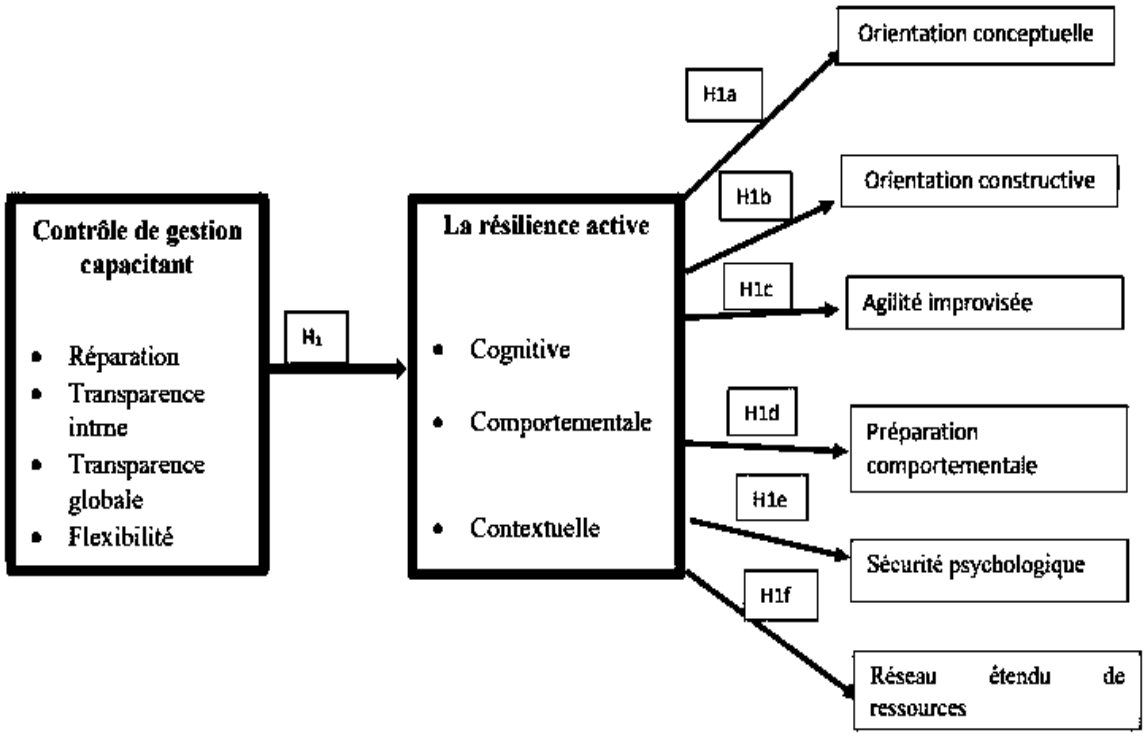
H1c : le CG capacitant est associé positivement à l'agilité improvisée

H1d : le CG capacitant est associé positivement à la préparation comportementale

H1e : le CG capacitant est associé positivement à la sécurité psychologique

H1f : le CG capacitant est associé positivement au réseau étendu de ressources

Figure 3 : modèle conceptuel reliant le CG capacitant aux différentes dimensions de la résilience organisationnelle active



Source : élaboré par les auteurs

Conclusion :

Nous avons appris, à travers cet article, que les quatre caractéristiques du CG capacitant (réparation, transparence interne, transparence externe et flexibilité) facilitent l'appropriation des pratiques du CG par les utilisateurs et aident ces derniers à mieux exécuter leurs tâches, à prévoir les dysfonctionnements et à faire des investissements nécessaires en transformant l'incertitude en opportunité.

La formalisation capacitante des systèmes de CG facilite la communication, le partage des

connaissances, l'exploitation au maximum des ressources (capital social et relationnel) et le renforcement d'une culture d'innovation et de recherche de solutions non programmées. Ceci aide l'organisation à se doter d'une série d'actions complexes et adaptées aux différentes situations. Tous ces avantages procurés par les pratiques de contrôle de gestion capacitant issus de la littérature demeurent à tester et valider dans le contexte des entreprises marocaines. Le modèle conceptuel élaboré par nos soins offre un terrain fertile permettant tant aux académiciens qu'aux praticiens de mener des études dans ce sens.

BIBLIOGRAPHIE

Adler, P.S., Borys, B., 1996. Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. Administrative science quarterly 61–89.

Ahrens, T., Chapman, C.S., 2004. Souplesse et efficience: Une étude sur le terrain des systèmes de contrôle de gestion d'une chaîne de restauration. Contemporary Accounting Research 21, 271–301.

Akgün, A.E., Keskin, H., 2014. Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. International Journal of Production Research 52, 6918–6937.

Annarelli, A., Nonino, F., 2016. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. Omega 62, 1–18.

Barasa, E., Mbau, R., Gilson, L., 2018. What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. International journal of health policy and management 7, 491.

Benoit, B., Chatelain-Ponroy, S., 2019. Le dialogue, élément central du contrôle capacitant. Le cas d'une organisation publique en réseau. Gestion et management public 73, 71–96.

Benoit, B., Chatelain-Ponroy, S., 2016. Du modèle « enabling » au contrôle capacitant : état de l'art et perspectives. Finance Contrôle Stratégie. https://doi.org/10.4000/fcs.1856

Beuren, I.M., Santos, V. dos, 2019. Enabling and coercive management control systems and organizational resilience. Revista Contabilidade & Finanças 30, 307–323.

Bhamra, R., Dani, S., Burnard, K., 2011. Resilience: the concept, a literature review and future directions. International journal of production research 49, 5375–5393.

Bollecker, M., 2007. La recherche sur les contrôleurs de gestion: état de l'art et perspectives. Comptabilité-Contrôle-Audit 13, 87–106.

Bollecker, M., Naro, G., 2014. Le contrôle de gestion aujourd'hui: Débats, controverses et perspectives. Vuibert.

Bouquin, H., 1994. Les fondements du contrôle de gestion. Presses universitaires de France.

Bouquin, H., Fiol, M., 2007. LE CONTRÔLE DE GESTION: REPÈRES PERDUS, ESPACES À RETROUVER., in: «COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT». p. CD-Rom.

Bracci, E., Tallaki, M., 2021. Resilience capacities and management control systems in public sector organisations. Journal of Accounting & Organizational Change.

Brown, P., Ly, T., Pham, H., Sivabalan, P., 2020. Automation and management control in dynamic environments: Managing organisational flexibility and energy efficiency in service sectors. The British Accounting Review 52, 100840.

Bruneau, M., Chang, S.E., Eguchi, R.T., Lee, G.C., O'Rourke, T.D., Reinhorn, A.M., Shinozuka, M., Tierney, K., Wallace, W.A., Von Winterfeldt, D., 2003. A framework

to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. Earthquake spectra 19, 733–752.

Carden, L.L., Maldonado, T., Boyd, R.O., 2018. Organizational resilience: A look at McDonald's in the fast food industry. Organizational Dynamics 47, 25–31.

Chapman, C.S., 1998. Accountants in organisational networks. Accounting, organizations and society 23, 737–766.

Chapman, C.S., Kihn, L.-A., 2009. Information system integration, enabling control and performance. Accounting, organizations and society 34, 151–169.

Chevalier-Kuszla, C., 1998. La théorie de la structuration: vers une typologie des rôles du contrôle organisationnel. Revue de gestion des ressources humaines 81–96.

Chiang, C.-F., 2010. Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. International Journal of Hospitality Management 29, 157–167. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.002

Christianson, M.K., Farkas, M.T., Sutcliffe, K.M., Weick, K.E., 2009. Learning through rare events: Significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. Organization science 20, 846–860.

Comfort, L.K., 2005. Risk, security, and disaster management. Annu. Rev. Polit. Sci. 8, 335–356.

Crenn, M., 2018. Résilience organisationnelle et pérennité : complexité et ambidextrie élargie. Presented at the Colloque pluridisciplinaire sur le temps - Les dimensions du temps dans le développement des hommes et des organisations.

Dambrin, C., Löning, H., 2008. Systèmes de contrôle interactifs et théories de l'apprentissage: une relecture des travaux de R. Simons à l'aune des théories piagétiennes. Comptabilité-Contrôle-Audit 14, 113–140.

Detchessahar, M., 2001. Pour une théorie de l'espace de discussion. Quand discuter c'est produire. Revue Française de gestion 132, 32–43.

Dowling, C., Leech, S.A., 2014. A Big 4 firm's use of information technology to control the audit process: How an audit support system is changing auditor behavior. Contemporary accounting research 31, 230–252.

Englund, H., Gerdin, J., 2015. Developing enabling performance measurement systems: On the interplay between numbers and operational knowledge. European Accounting Review 24, 277–303.

Ferreira, A., Otley, D., 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. Management accounting research 20, 263–282.

Flin, R., 2017. Erosion of managerial resilience: From Vasa to NASA, in: Resilience Engineering. CRC Press, pp. 223–233.

Fornerino, M., Godener, A., 2006. Être contrôleur de gestion en France aujourd'hui: conseiller, adapter les outils… et surveiller. Finance Contrôle Stratégie 9, 187–208.

Free, C., 2007. Supply-chain accounting practices in the UK retail sector: Enabling or coercing collaboration? Contemporary Accounting Research 24, 897–933.

Gittell, J.H., Cameron, K., Lim, S., Rivas, V., 2006. Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. The Journal of Applied Behavioral Science 42, 300–329.

Groen, B.A., van de Belt, M., Wilderom, C.P., 2012. Enabling performance measurement in a small professional service firm. International Journal of Productivity and Performance Management 61, 839–862.

Hamel, G., Välikangas, L., 2003. The Quest for Resilience. Harvard business review 81, 52–63, 131.

Hartmann, F.G., Maas, V.S., 2011. The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets: An exploratory study. Accounting and Business Research 41, 439–458.

Hempel, P.S., Zhang, Z.-X., Han, Y., 2012. Team empowerment and the organizational context: Decentralization and the contrasting effects of formalization. Journal of management 38, 475–501.

Henttu-Aho, T., 2016. Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller. Qualitative Research in Accounting & Management 13, 31–56.

Hermann, M.G., Preston, T., Korany, B., Shaw, T.M., 2001. Who leads matters: The effects of powerful individuals. International Studies Review 3, 83–131.

Hollnagel, E., Nemeth, C.P., Dekker, S., 2008. Resilience Engineering Perspectives: Preparation and restoration. Ashgate Publishing, Ltd.

Hosseini, S., Barker, K., Ramirez-Marquez, J.E., 2016. A review of definitions and measures of system resilience. Reliability Engineering & System Safety 145, 47–61.

Hoy, W.K., Sweetland, S.R., 2001. Designing better schools: The meaning and measure of enabling school structures. Educational administration quarterly 37, 296–321.

Ignatiadis, I., Nandhakumar, J., 2007. The impact of enterprise systems on organizational control and drift: A human-machine agency perspective. International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS) 3, 36–51.

Jørgensen, B., Messner, M., 2009. Management control in new product development: The dynamics of managing flexibility and efficiency. Journal of Management Accounting Research 21, 99–124.

Kantur, D., İşeri-Say, A., 2012. Organizational resilience: A conceptual integrative framework. Journal of Management & Organization 18, 762–773.

Knight, F.H., 1921. Risk, uncertainty and profit. Houghton Mifflin.

Langfield-Smith, K., 1997. Management control systems and strategy: a critical review. Accounting, organizations and society 22, 207–232.

Lee, A.V., Vargo, J., Seville, E., 2013. Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. Natural hazards review 14, 29–41.

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

Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., 2003. Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience, in: National Academy of Management Meetings, Seattle, WA.

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

Lorino, P., 2005. Piloter ou catalyser le changement organisationnel: Une approche sémiotique et pragmatique. Sait-on piloter le changement 221–253.

Lorino, P., 1995. Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise: coordination et équilibration. CERESSEC.

Lowe, A., Loo, I.D., 2014. The existential perversity of management accounting and control. Management control and uncertainty 239–254.

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

Mafabi, S., Munene, J.C., Ahiauzu, A., 2015. Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation. International Journal of Organizational Analysis 23, 564–587.

Mahama, H., Cheng, M.M., 2013. The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. Behavioral Research in Accounting 25, 89–114.

Malmi, T., Brown, D.A., 2008. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. Management accounting research 19, 287–300.

Malz, S., Strauss, E., Weber, J., 2014. Balance of the MCS package in the area of new product development, in: 30th EGOS Colloquium. Rotterdam.

Merchant, K.A., Van der Stede, W.A., 2007. Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. Pearson education.

Mundy, J., 2010. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. Accounting, Organizations and society 35, 499–523.

Naro, G., Villesèque-Dubus, F., 2022a. Chapitre 6. Contrôle de gestion et résilience en situation d'incertitude radicale : quelles leçons retirer de la pandémie Covid-19 ? EMS Editions.

Naro, G., Villesèque-Dubus, F., 2022b. Chapitre 6. Contrôle de gestion et résilience en situation d'incertitude radicale : quelles leçons retirer de la pandémie Covid-19 ?, in: Reporting et pilotage des organisations pour une société résiliente, Gestion en liberté. EMS Editions, Caen, pp. 127–146. https://doi.org/10.3917/ems.giord.2022.01.0127

Nuhu, N.A., Baird, K., Appuhami, R., 2019. The impact of management control systems on organisational change and performance in the public sector: The role of organisational dynamic capabilities. Journal of Accounting & Organizational Change 15, 473–495.

Nunes, M.P., Steinbruch, F.K., 2019. Internationalization and the Need of Business Model Innovation - A Theoretical Approach. BBR, Braz. Bus. Rev. 16, 207–221. https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.1

Ragaigne, A., Oiry, E., Grimand, A., 2014. Contraindre et habiliter: la double dimension des outils de contrôle. Comptabilité-Contrôle-Audit 20, 9–37.

Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., Wainer, G., 2018. What we know and do not know about organizational resilience. International Journal of Production Management and Engineering 6, 11–28.

Shannon, E.A., 2017. Beyond public sector reform–the persistence of change. Australian Journal of Public Administration 76, 470–479.

Shields, M.D., 1997. Research in management accounting by North Americans in the 1990s. Journal of management accounting research 9, 3–62.

Simons, R., 1990. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. Accounting, organizations and society 15, 127–143.

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

van der Kolk, B., ter Bogt, H.J., van Veen-Dirks, P.M.G., 2015. Constraining and facilitating management control in times of austerity: Case studies in four municipal departments. Accounting, Auditing & Accountability Journal 28, 934–965. https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2014-1660

Weick, K.E., 1995. Sensemaking in Organizations, 2. Aufl., Thousand Oaks.

Wildavsky, A., 1988. Searching for Safety Transaction Press, New Brunswick, NJ, USA. Wood, R., & Bandura, A.(1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. Journal of Personality and Social Psychology 56, 407–415.

Wouters, M., Wilderom, C., 2008. Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. Accounting, organizations and society 33, 488–516.

Xie, L., 2022. Flow in work teams: the role of emotional regulation, voice, and team mindfulness. Current Psychology 41, 7867–7877.

LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE ET LA REUSSITE DES MEGAPROJETS : ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES CAPACITES DE RESILIENCE ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE DES MEGAPROJETS AU MAROC

Younes Lachheb
Doctorant au laboratoire Pluridisciplinaire de Recherche en Ingénierie Sociale et Management des Entreprises (PRISME)
Tel : 0664375117
younes.lachheb0@gmail.com

Abderrahim Benlakouiri
Enseignant chercheur, Ecole Supérieure de technologie, Université Hassan II casablanca
Laboratoire PRISME
benlakouiri.uh2@gmail.com

Kamal Amezzane
Doctorant au laboratoire PRISME
kamalamezzane47@gmail.com

La résilience organisationnelle et la réussite des mégaprojets : Etude exploratoire sur les capacités de résilience et les indicateurs de performance des mégaprojets au Maroc

Organizational resilience and Megaprojects success : An exploratory study on Megaprojects resilence capacities and performance indicators in Morocco

Résumé :
La résilience est essentielle dans un environnement économique de plus en plus complexe et incertain. Cette nécessité est d'autant plus importante quand il s'agit de mégaprojets car ces derniers sont plus susceptibles d'être affectés par des événements imprévus en raison de leur grande complexité, de leur durée plus longue à mettre en œuvre et de l'ambivalence générée par l'implication de différentes parties prenantes dans leur processus de prise de décision. Cet article est une étude exploratoire sur les indicateurs de résilience et de performance des mégaprojets au Maroc. A travers une revue approfondie de la littérature et des entretiens avec des experts dans le domaine, on a pu déterminer les principales capacités de résilience ainsi que les indicateurs de performance des mégaprojets au Maroc. Deux capacités de résilience ont été déterminées ; la capacité absorptive définie à travers 4 dimensions et la capacité adaptative définie à travers 6 dimensions. En ce qui concerne la performance des mégaprojets, six indicateurs ont été identifiés : l'efficacité du projet, la satisfaction des principales parties prenantes, les objectifs stratégiques, l'innovation et le développement de l'industrie, l'impact sur la société et le développement de capabilités.

Mots clés : Résilience - Mégaprojets - Capacité absorptive - Capacité adaptative - Indicateurs de performance.

Abstract :
Resilience is crucial in an increasingly complex and uncertain economic environment. This need is of the utmost importance when it comes to megaprojects, since they are more susceptible to being affected by unforeseen events due to their high complexity, their longer duration to be implemented, and the ambivalence generated by the involvement of different stakeholders in their decision-making process. This article is an exploratory study of Megaprojects' resilience capacities and performance indicators in Morocco. Through an in-depth review of the literature and interviews with experts in the field, we were able to determine the main resilence capacities as well as performance indicators of megaprojects in Morocco. Thus two resilience capacities have been determined ; absorptive capacity defined through four dimensions and adaptive capacity defined through six dimensions. Regarding the performance of megaprojects, six indicators were found: project effectiveness, key stakeholders satisfaction, strategic objectives, innovation and industry development, impact on society, and capabilities development.

Keywords : Resilience - Megaprojects - Absorptive capacity - Adaptive capacity - Key performance indicators (KPIs)

1. Introduction :

La pandémie du Covid-19, la guerre en Ukraine, les effets du changement climatique ainsi que la digitalisation accélérée des économies ont augmenté davantage la complexité et l'incertitude de l'environnement dans lequel les entreprises opèrent. Devant ces différents événements perturbateurs, la capacité des organisations à anticiper, à se préparer, à répondre et à s'adapter aux changements progressifs et aux disruptions soudaines est devenue fragile. Différents organismes internationaux tels que le Forum Économique Mondial (2023), les Nations Unis (2021) et le Fonds Monétaire International (2022) alertent sur la multiplication et l'exacerbation des risques tant au niveau mondial que régional. Le Forum Économique Mondial (2023) a établi un classement des risques globaux selon leur degré de gravité. A court terme, les trois premiers risques majeurs portent sur la crise du coût de la vie, les catastrophes naturelles et les phénomènes météorologiques extrêmes ainsi que les confrontations géoéconomiques (WEF, 2023). Pour ce qui est du long terme, les quatre premiers risques sont tous liés à la crise climatique (WEF, 2023). Selon le même rapport, les risques majeurs que peut encourir l'économie marocaine dans les années à venir sont inhérents à la crise du coût de la vie, à une inflation rapide et/ou soutenue, aux chocs violents sur les prix des matières premières, à une crise d'approvisionnement en matières premières et à une crise de la dette (WEF, 2023). Le FMI (2023), à travers la matrice d'évaluation des risques met l'accent sur les risques liés aux coûts des matières premières ainsi qu'aux risques climatiques dont les effets sont déjà constatés au niveau du taux d'inflation qui a atteint 6,6% en 2022 (HCP,2023) ainsi qu'au niveau de la fréquence des sécheresses, le Maroc connaissant à cet égard trois saisons sèches durant les cinq dernières années (FMI, 2023).

Dans ce contexte où les entreprises sont confrontées à un niveau accru de pressions et de chocs de la part de leur environnement externe, la résilience est devenue une préoccupation majeure tant pour les praticiens que pour les académiciens. De ce fait, les recherches dans divers domaines ont élaboré plusieurs approches du concept de résilience. Masten (2014) a fourni l'une des définitions les plus compréhensives découlant de l'approche systémique : "la résilience est la capacité d'un système dynamique à s'adapter avec succès aux perturbations qui menacent le fonctionnement, la viabilité ou le développement du système. Le concept s'applique à de nombreux types de systèmes, à de nombreux niveaux d'interactions, à la fois vivants et non vivants, tels qu'un micro-organisme, un enfant, une famille, un système de sécurité, une économie, une forêt ou le climat mondial".

Malgré le débat en cours dans la littérature sur sa conceptualisation et son développement, la résilience est essentielle dans un environnement économique de plus en plus complexe et incertain car il permet aux organisations d'anticiper, d'absorber ou de s'adapter aux différents chocs (Fey et Kock, 2022). Cette nécessité est d'autant plus importante quand il s'agit de mégaprojets car ces derniers sont plus susceptibles d'être affectés par des événements imprévus en raison de leur grande complexité, de leur durée plus longue afin de les mettre en œuvre et de l'ambivalence générée par l'implication de différentes parties prenantes dans leur processus de prise de décision (Wang et al, 2022). Ces évènements imprévus comprennent non seulement les catastrophes naturelles, les crises économiques, les épidémies et autres calamités catastrophiques qui perturbent l'enchaînement normal du projet, mais aussi les urgences qui n'ont pas été prises en compte dans la conception du projet. De ce fait, le concept de résilience organisationnelle dans les mégaprojets transcende les frontières disciplinaires et intègre

la réponse aux catastrophes, à la gestion des risques et de la sécurité (Prasetyo et al, 2022).

Notre article propose, donc, de mener une étude qualitative exploratoire dont l'objectif est de cerner et de mieux comprendre la résilience organisationnelle dans la réalisation des mégaprojets au Maroc. Pour ce faire, nous avons eu recours, en premier lieu, à une revue approfondie de la littérature inhérente à la résilience organisationnelle, aux mégaprojets et à la relation entre ces deux concepts. Cette première étape nous a permis d'établir une liste d'indicateurs évaluant, d'une part, les capacités de résilience des mégaprojets et d'autre part leur réussite. En deuxième lieu, nous avons conduit des entretiens semi-structurés et structurés avec des managers et des contrôleurs de mégaprojets au Maroc dans le but d'étudier la pertinence des facteurs déjà choisis lors de la revue de la littérature et leur adéquation au contexte marocain.

Notre travail est structuré comme suit : la deuxième partie a été réservée à une revue de la littérature sur la résilience, les mégaprojets et la relation entre les deux. La troisième partie a été consacrée à la détermination des variables et leurs items. Tandis que la dernière partie a présenté notre méthodologie de recherche ainsi que les résultats.

2- Cadre théorique de la résilience et des mégaprojets :

2.1 La résilience :

A partir des années 1960, le concept de résilience n'a cessé d'évoluer et de gagner en ampleur. Il est actuellement devenu un paradigme central dans certaines disciplines telle que l'écologie, remplaçant, peut-être, certaines notions communément utilisées afin de fixer les objectifs de développement tels que la soutenabilité et la durabilité (Béné et al, 2012). Son importance apparaît avec autant plus d'acuité dans des domaines où les chocs, les disruptions, les risques et les vulnérabilités sont critiques, tels que le changement climatique, la protection sociale, les infrastructures de base…. L'influence croissante du concept de la résilience a poussé aussi bien les académiciens que les praticiens à s'y intéresser afin d'explorer les différentes modalités permettant de l'opérationnaliser sur le terrain.

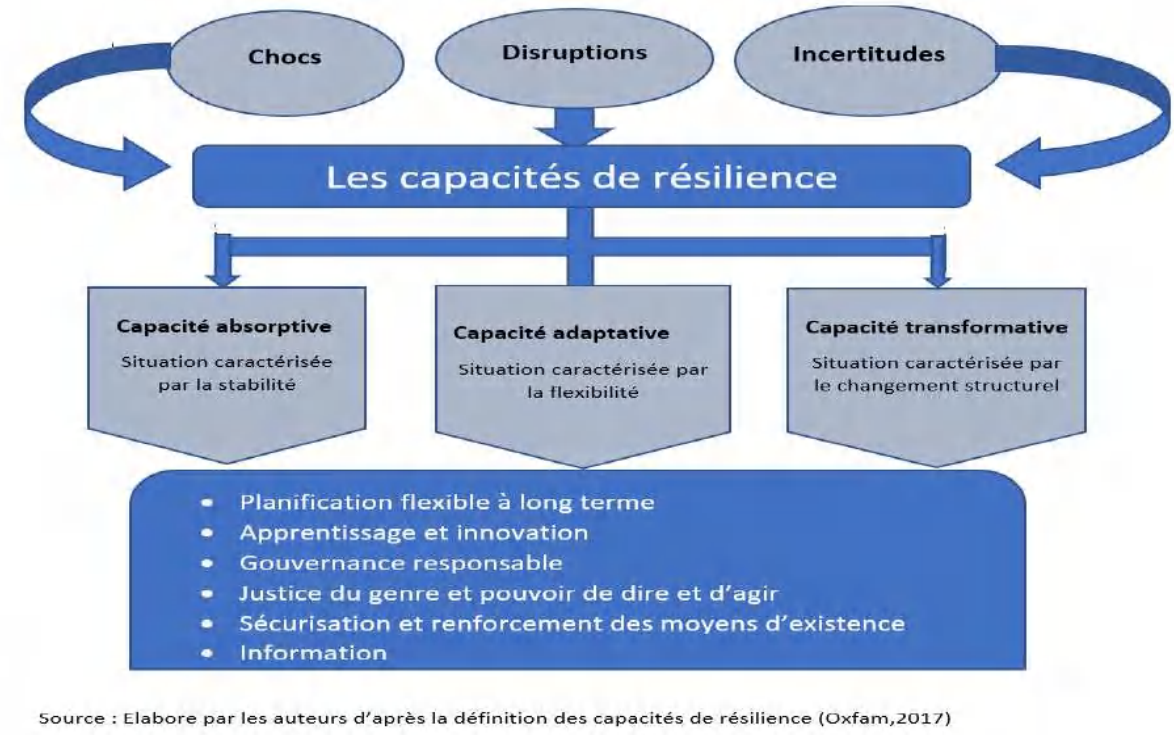
En conséquence, compte tenu de la diversité et de la multiplicité des domaines de recherche faisant recours à ce concept, il n'est pas surprenant que différentes conceptualisations existent. L'IPCC (2012) définit la résilience comme étant "la capacité d'un système et de ses composants à anticiper, absorber, s'adapter ou se remettre des effets d'un événement dangereux de manière rapide et efficace". De nombreuses autres définitions techniques ont été proposées dans la littérature, qui reflète le large éventail de disciplines qui ont adopté le concept de résilience. Bien que toutes ces définitions diffèrent légèrement dans leurs formulations, sauf que la plupart d'entre elles se composent d'éléments similaires et tournent autour de la notion de capacité/capabilité (Norris et al, 2008). Selon Mitchell et Harris (2012), les différentes études sur la résilience la définissent comme étant "la capacité à résister, à se remettre ou à s'adapter aux effets d'un choc ou d'un changement". Cette nature dynamique du concept admet que les choses ne sont pas statiques, mais changent, s'adaptent et évoluent.

Plusieurs modèles conceptuels ont été élaborés afin d'éclaircir davantage ce concept et ce en mettant l'accent sur la notion de capacité/capabilité. Cette dernière comprend donc des fonctionnalités telles qu'amortir les impacts, revenir à la situation d'avant le choc ou rebondir, absorber les chocs, évoluer et s'adapter ou encore transformer (Walker et al, 2002).

Oxfam (2017), dans son modèle conceptuel d'un développement résilient décrit trois types de capacité de résilience : la capacité d'absorption, la capacité d'adaptation et la capacité de transformation. Ces trois capacités sont essentielles à la résilience, elles sont interconnectées, se renforcent mutuellement et sont utilisées dans plusieurs domaines. Selon Oxfam (2017), la capacité d'absorption est l'aptitude

de maintenir et d'assurer un état de stabilité à travers le fait d'anticiper, planifier, faire face et se relever de disruptions et de chocs à court terme. La capacité adaptative, quant à elle, vise à créer une certaine flexibilité en adoptant des ajustements progressifs et intentionnels. La capacité transformative est liée à la capacité d'opérer des changements fondamentaux dans les structures qui causent ou engendrent la vulnérabilité. Le schéma (figure 1) résume le modèle des capacités de résilience décrit par Oxfam (2017).

Figure 1 : Les capacités de résilience : Absorption, adaptation et transformation



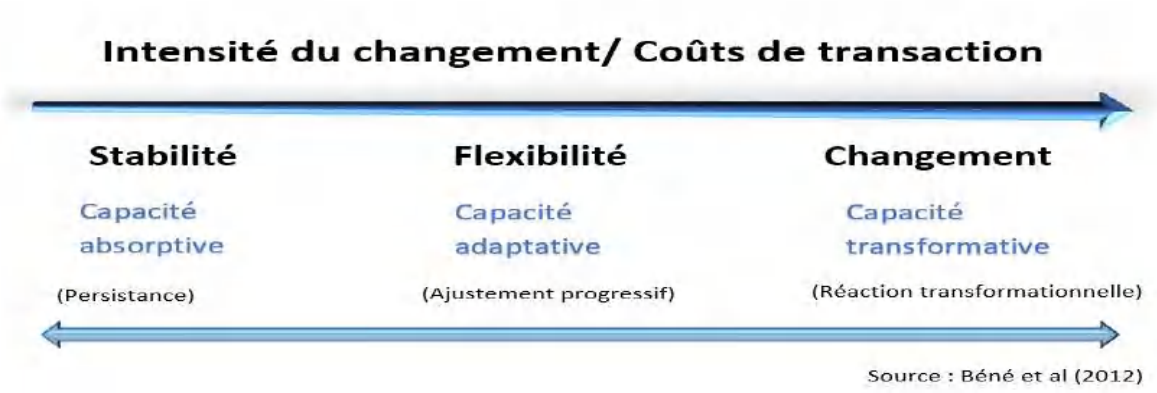
Source : Elabore par les auteurs d'après la définition des capacités de résilience (Oxfam,2017)

Béné et al (2012) ont développé un modèle qu'ils ont nommé "3D-Resilience" (figure 2), le point saillant de ce modèle c'est qu'il suggère que les trois capacités de résilience sont liées à différentes intensités de choc ou de changement. Si l'intensité du choc est faible, l'individu, la communauté ou le système serait capable d'y faire face efficacement. Dans ce cas, la capacité absorptive a pu bloquer les effets des disruptions sans affecter l'état initial de l'individu, de la communauté ou du système (Béné et al, 2012). Une fois cette capacité d'absorption est épuisée, vient alors le rôle de la capacité d'adaptation. A ce niveau, l'individu, la communauté ou le système procède à des ajustements incrémentiels et progressifs dans le but de continuer le fonctionnement sans changements majeurs ou structuraux (Levine et al, 2011). Finalement si l'intensité du choc ou du changement exercé par l'environnement dépasse la capacité de l'individu, du ménage ou du système à s'adapter, la transformation devient inévitable et les changements qui doivent s'opérer sont transformationnels ne se limitant pas à de simples ajustements incrémentaux.

Le modèle 3D-Resilience- assume également qu'au fur et à mesure qu'on passe de la capacité d'absorption à la capacité d'adaptation et enfin à celle de transformation, les coûts de transactions augmentent. L'idée sous-jacente est que les coûts inhérents à la transformation d'une structure sont

plus élevés que ceux liés à son maintien ou à son ajustement (Béné et al, 2012).

Figure 2: le modèle 3D -Resilience



Cette approche dynamique et évolutive des capacités de résilience a été également soulignée par Teece et (1997) dans sa théorie sur les capacités dynamiques. Cette dernière est liée à la capacité d'une organisation à adapter ces ressources aux évolutions opérées dans son environnement. En termes plus précis, il s'agit de "la capacité de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des environnements en évolution rapide" (Teece et al, 1997). Ce sont des capacités ou routines permettant aux organisations de s'adapter et de prospérer dans des environnements en constante évolution.

D'après Teece (2007), les capacités dynamiques se basent sur le triptyque Sensing, Seizing, Reconfiguring. Sensing capability, ou la capacité de détection reflète le degré de sensibilité des organisations aux changements affectant leur environnement. Cette capacité leur permet d'identifier les opportunités et les menaces dans un environnement de plus en plus volatile et imprévisible. Elle pousse les entreprises à acquérir les données les plus récentes sur le marché, à être prêtes à opérer dans diverses conditions de marché et à se préparer à aligner les ressources internes sur les exigences externes.

Une fois les changements, les risques et les opportunités sont identifiés, vient le rôle de la Seizing capability "la capacité de saisir". A ce niveau les entreprises doivent saisir les opportunités et neutraliser les risques en se basant sur les informations collectées lors de la phase précédente (HidalgoPeñate et al, 2019). Vient ensuite la reconfiguring/transforming capability " la capacité de transformation ou de reconfiguration". La capacité de transformation dépend en grande partie des compétences en leadership du top management. Les dirigeants doivent s'assurer que les ressources des entreprises sont bien adaptées aux opportunités (Teece, 2019). Ainsi, les entreprises disposant de ces capacités dynamiques peuvent reconfigurer leurs ressources à un certain niveau qui peut soutenir la résilience de l'entreprise.

2.2 Les mégaprojets :

Les mégaprojets sont des projets d'investissement de grande envergure. Bent Flyvbjerg (2014) définit ces derniers comme étant " des entreprises complexes à grande échelle qui coûtent généralement un milliard de dollars ou plus, prennent de nombreuses années à se développer et à construire, impliquent de multiples parties prenantes publiques et privées, sont transformationnelles et ont un impact sur des millions de personnes."

Le succès d'un mégaprojet est généralement déterminé par le triptyque délais, coût et qualité, également connu sous le nom de triangle de fer "Iron Triangle" (Hu et al, 2016). Sauf que la limitation

du succès des mégaprojets à ces trois variables ne permet pas d'évaluer efficacement l'impact socio-économique de tels projets. L'évaluation du succès d'un mégaprojet porte sur les avantages qu'il procure sur long terme tels que la satisfaction des différentes parties prenantes, la soutenabilité du projet, le bien-être de la communauté (Flyvbjerg, 2014), le développement de capabilités (Sen, 1989)… A ce niveau, la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et l'approche par capabilités (Sen, 1989) peuvent constituer des fondements théoriques solides afin de déterminer les critères de réussite des mégaprojets, en plus évidemment des indicateurs classiques d'évaluation de la performance des mégaprojets.

Les différentes parties prenantes font partie de l'environnement de l'entreprise, il est donc impératif que cette dernière les prenne en compte dans la poursuite de ses objectifs. Freeman (1984), a fait valoir que le management stratégique doit aller au-delà de la vision traditionnelle qui ne tient en considération que les intérêts des actionnaires et des employés vers une vision qui intègre l'ensemble des parties prenantes telles que les gouvernements, les organisations non gouvernementales, les communautés locales, les fournisseurs et les clients…

Se basant sur cette conception de la théorie des parties prenantes, plusieurs études ont essayé de l'appliquer dans le domaine du management des mégaprojets. Ainsi pour Eskerod et Ang (2017), les mégaprojets consomment de nombreuses ressources et impactent différentes personnes, même à travers les générations, il est donc important qu'ils apportent une valeur considérable pour les différentes parties prenantes. Pour Winch (2017), une meilleure gestion des intérêts des différentes parties prenantes est cruciale dans le développement et la livraison des mégaprojets. Il propose d'adopter une conception plus large de la théorie des parties prenantes dans les domaines du management des mégaprojets en mettant l'accent sur les aspects politique, économique et éthique (Winch, 2017).

L'approche par les capacités ou capabilités (car ces deux mots sont souvent utilisés de manière interchangeable dans la littérature scientifique malgré l'existence d'une certaine nuance sémantique), développée par A.Sen (1989), a été utilisé par le PNUD dans le but d'évaluer le développement économique d'un pays sous un nouveau prisme, dépassant le fétichisme du Produit Intérieur Brut.

Loin des débats sur le choix d'un indicateurs unique de richesse ou de bien être, Sen (1989), à travers l'approche par les capabilités, se concentre directement sur la qualité de vie que les individus sont réellement capables d'atteindre. Cette qualité de vie est analysée à l'aune des concepts fondamentaux de "functionings" (fonctionnements) et de "capabilities" (capacités ou capabilités). Les fonctionnements sont des états « d'être et de faire » comme être bien nourri, avoir un abri. Il convient, tout de même, de les distinguer des biens (commodities) employés pour les atteindre. La capabilité fait référence à l'ensemble des fonctionnements utiles auxquels une personne a effectivement accès. Ainsi, la capacité d'une personne représente la liberté effective d'un individu de choisir entre différentes combinaisons de fonctionnement - entre différents genres de vie - qu'il a des raisons d'apprécier. L'approche par les capabilités tient compte du rôle actif que jouent les choses dans les besoins des individus. Les droits de l'individu sont ainsi évalués non pas par les ressources ou les biens qu'il possède, mais par les libertés dont il jouit effectivement pour choisir entre différents modes de vie qu'il a des raisons d'apprécier » (Sen 1990). Ainsi, si on essaye d'extrapoler cette approche sur les mégaprojets, ces derniers doivent intégrer dans leurs objectifs une dimension sociale qui constituerait un levier de développement humain. Loin des enjeux politiques ou de fierté nationale, les mégaprojets doivent tout d'abord répondre à des besoins sociaux en assurant non seulement l'accès au travail et aux services de base mais également le développement de capabilités, au sens A.Sen, octroyant aux

individus et aux communautés plus de libertés quant aux choix qu'ils peuvent établir afin de mener leur vie. En effet, selon Sen (1992), la conversion d'un fonctionnement potentiel en capacité réalisée est déterminée par trois facteurs de conversion : personnel (sexe, alphabétisation…), social (lois, politiques publiques…) et environnemental (infrastructure, ressources…). Ce dernier facteur de conversion est intimement lié à la réalisation de mégaprojets, car ces derniers sont un élément environnemental qui façonne "les fonctionnements" des individus et des communautés.

2.3 Mégaprojets et résilience :

La résilience des entreprises est devenue une nécessité au cours de ces dernières années compte tenu de l'imprévisibilité et de la volatilité extrêmes qu'a connu l'environnement. Cette nécessité est d'autant plus importante quand il s'agit de mégaprojets. Ainsi, comme on l'avait souligné auparavant, les mégaprojets sont plus susceptibles d'être affectés par des événements disruptifs. Ceci est dû à la complexité ainsi qu'à la longueur de la durée de leur exécution, à l'importance des budgets alloués à leur mise en œuvre et au différentes parties prenantes concernée tant au niveau de la planification et de l'exécution qu'au niveau de l'évaluation de leur réussite (Wang et al, 2022). Les mégaprojets attirent souvent un niveau élevé d'attention publique et d'intérêt politique et ont des impacts directs et indirects sur la communauté, l'environnement et les budgets publics (Fahri et al, 2015). Tous ces enjeux augmentent le risque de défaillance des mégaprojets. A cet égard, selon l'AMP (2016) le taux d'échec des mégaprojets est de 65% et neuf mégaprojets sur dix dépassent les budgets assignés à leur réalisation (Flyvbjerg, 2017). Ce constat nous pousse à mettre l'accent sur le développement de capacités permettant de mobiliser les ressources allouées aux mégaprojets avec plus d'efficacité et d'efficience.

Plusieurs études ont exploré la manière à travers laquelle la résilience organisationnelle affecte la réalisation des mégaprojets. Selon Machiels et al (2021) la résilience organisationnelle permet d'accroître la transparence dans la conception est la construction des mégaprojets et ce à travers l'implication des perspectives émanant de différentes parties prenantes. Wang et al (2021), Pascua et Chang-Richards (2018) ont mis l'accent sur six éléments caractérisant la résilience organisationnelle dans les mégaprojets, à savoir : un leadership et une gestion solides, des employés qualifiés, une chaîne d'approvisionnement et des alliances solides et la capacité de prévoir et de réagir aux événements imprévus. Limphaibool et al (2022) dans leurs études sur la résilience dans les organisations à haute fiabilité ont trouvé que la planification et la capacité adaptative sont des composantes essentielles de la résilience organisationnelle. Shenhar et Holzmann (2017) ont constaté que trois facteurs contribuent à la résilience et à la réussite des mégaprojets : une vision stratégique claire, un alignement complet des parties prenantes sur les objectifs, les moyens et les difficultés attendues et la capacité d'adaptation à la complexité. Prasetyo et al (2022) dans une étude portant sur la résilience des mégaprojets en Indonésie, affirment que l'agilité du leadership et la capacité d'adaptation sont corrélées positivement à la résilience des mégaprojets. La résilience organisationnelle dans les mégaprojets devrait être scindée en différentes capacités adaptées aux divers niveaux de la gestion du projet (Rizzo, 2020). A ce niveau, Prasetyo et al (2022) dans leur étude sur la résilience des mégaprojets suggèrent la distinction entre deux catégories de résilience, la première est une résilience défensive dont l'objectif est d'anticiper et de prévenir les accidents ainsi que l'orientation des processus vers la réduction des chocs et des effets des catastrophes. La deuxième catégorie est une résilience de relèvement ou de rétablissement dont le rôle est d'ajuster les stratégies et les structures organisationnelles afin de les adapter aux changements et d'apprendre des chocs et des disruptions antérieurs. Cette distinction

correspond à la définition de la résilience organisationnelle comme étant la capacité d'une organisation à anticiper, se préparer, répondre et s'adapter aux changements progressifs et aux perturbations soudaines afin de survivre et de prospérer (BSI, 2014). Elle met l'accent sur la capacité absorptive et adaptative des organisations. Ce sont ces deux capacités que l'on va utiliser dans Notre étude comme variables clés de la résilience organisationnelle dans les mégaprojets. A cet égard, il est judicieux de souligner que malgré la diversité et multiplicité des études sur la résilience organisationnelle au Maroc, notamment au cours et après la pandémie Covid-19, néanmoins, à notre connaissance aucune étude n'a essayé de déterminer les facteurs de résilience spécifiques aux mégaprojets.

3- Détermination des variables :

3.1 La résilience organisationnelle :

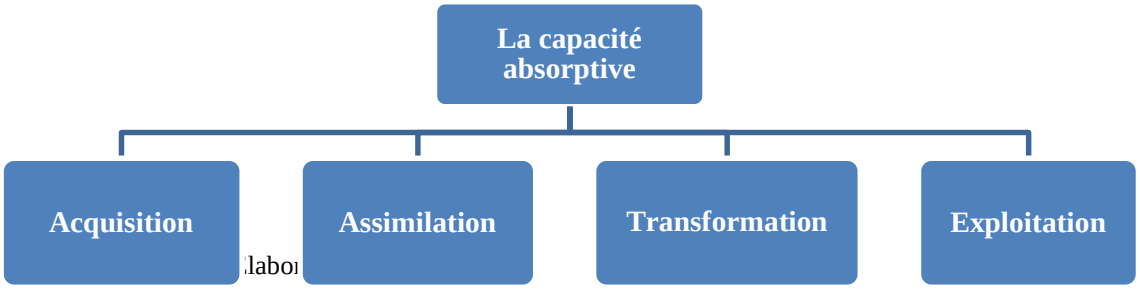
La définition de la résilience ne fait pas l'unanimité, une panoplie de définitions a été utilisée dans la littérature scientifique, chacune d'entre elles s'adaptant à un contexte ou à un environnement différent (Mentges et al, 2023). Néanmoins, la majorité des études ont mis l'accent sur la définition de la résilience comme un ensemble de capacités permettant à un système de se remettre des effets disruptifs, d'absorber les chocs ou d'apprendre des expériences passées (Wied et al. 2020). A cet égard, Béné et al (2012) distinguent entre 3 types de capacités : d'absorption, d'adaptation et de transformation. D'autres auteurs font référence aux capacités absorptive, adaptative et restoratives (Abimbola et Khan, 2019 ; Salehi et Veitch, 2020 ; Mentges et al, 2023). Dans notre travail on limite notre étude à deux capacités de résilience : absorptive et adaptative. Notre choix est justifié, d'une part par le rôle que jouent ces deux capacités dans le maintien de la performance du système sans avoir recours à des changements majeurs et d'autre part par la validation des items composants ces deux capacités à travers diverses recherches empiriques.

- **La capacité absorptive :**

La capacité d'absorption comprend des mécanismes et des processus qui se manifestent automatiquement ou avec peu d'efforts dans le but de faire face aux chocs et aux disruptions (Rose et Dormady, 2018), de ce fait elle constitue un pare-feu efficace contre tout élément perturbateur. Cohen et Levinthal (1989, 1990) ont été les premiers à définir la capacité d'absorption comme étant "l'aptitude d'une firme à reconnaître la valeur d'une information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales". Zahra et George (2002), en poursuivant les travaux de Cohen et Levinthal (1990), ont défini la capacité d'absorption comme "un ensemble de routines et de processus organisationnels comprenant l'acquisition des connaissances à partir de l'environnement externe, l'assimilation des connaissances acquises leur transformation et leur exploitation". Bien que de nombreuses définitions de la capacité d'absorption existent dans la littérature, les définitions élaborées par Cohen et Levinthal (1990) et Zahra et George (2002) ont profondément influencé les études sur la capacité d'absorption et demeurent donc les plus utilisées dans les études empiriques (Zou et al, 2016).

Dans ce sens, dans notre article et à partir de la revue de littérature, la capacité d'absorption est mesurée à travers douze items évaluant les capacités d'acquisition, d'assimilation, de transformation et d'exploitation, validés dans divers travaux empiriques (Flaten et al (2011); Hernãndez-Perlines et Xu (2018); Goaill et Al-Hakimi, (2021)).

Figure 3 : Les dimensions de la capacité absorptive



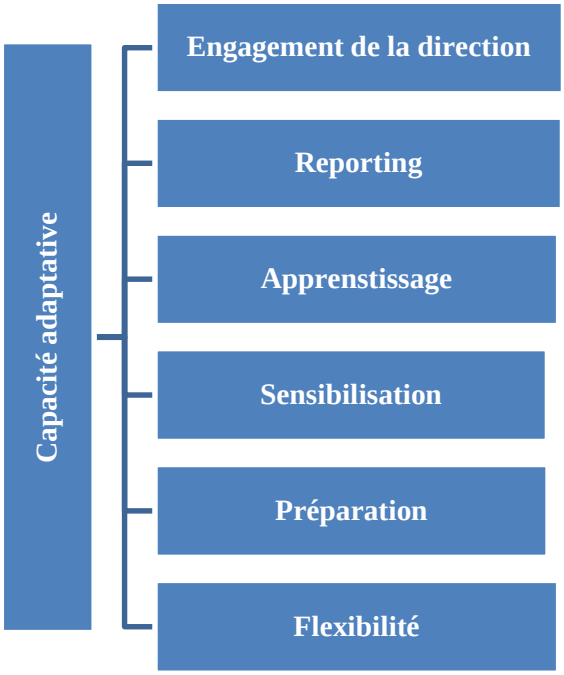
labor

- **La capacité adaptative :**

La capacité adaptative fait référence aux capacités internes d'un système à se renseigner sur les conditions anormales qui perturbent son fonctionnement normal et à s'ajuster/s'auto-organiser face aux événements indésirables afin de maintenir ou de récupérer les performances du système (Parsons et al, 2016). Contrairement à la capacité d'absorption, dont le développement se réalise avant le déclenchement d'événements disruptifs et qui permet d'amortir les chocs lors de leur avènement sans modifications du fonctionnement normal de l'organisation, la capacité d'adaptation, quant à elle, surgit lors de l'avènement de disruptions et permet donc à l'organisation de poursuivre ses performance en ayant recours à des ajustement incrémentiels et progressifs dans le but de continuer le fonctionnement sans changements majeurs ou structuraux (Levine et al, 2011;Abimbola et Khan, 2019).

Afin d'évaluer la capacité d'adaptation d'une organisation face aux incertitudes et aux chocs, une approche multidimensionnelle a été élaborée, couvrant à la fois l'aspect technologique, humain et organisationnel (Salehi et Veitch, 2020). A ce niveau, six dimensions ont été sélectionnées : l'engagement de la direction, le reporting, l'apprentissage, la sensibilisation, la préparation et la flexibilité (Ranasinghe et al, 2020 ; Salehi et Veitch, 2020). Dans notre article, la capacité d'adaptation est évaluée à travers six dimensions qui se composent de 23 items qui ont été validés par les travaux de Salehi et Veitch (2020).

Figure 4 : Les dimensions de la capacité adaptative



Source : Elaborée par les auteurs

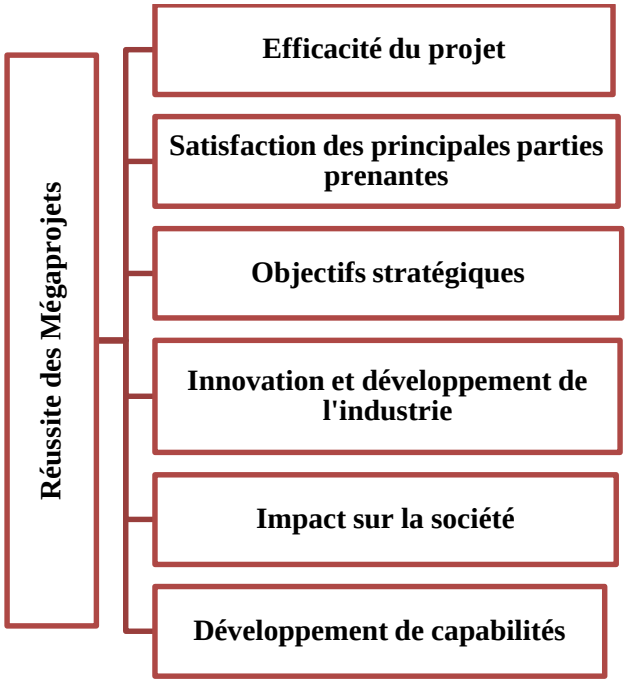
3.2 La réussite des mégaprojets :

Dans le domaine du management de projet, la réussite d'un projet peut avoir des perceptions différentes selon la diversité des parties prenantes, un projet qui semble être réussi pour le client peut être complètement infructueux pour les utilisateurs finaux (Toor and Ogunlana, 2008).

Au cours des dernières décennies, différents indicateurs de performance (KPIs) ont été proposés afin d'établir un benchmarking dans les domaines de l'ingénierie de construction et du management du projet. Par exemple, Yeung et al. (2012) ont développé une liste d'indicateurs de performance clés pour mesurer le succès des projets de construction à Hong Kong. Xu et al. (2012) ont identifié six indicateurs clés de performance pour la durabilité des rénovations éconergétiques des bâtiments hôteliers. Shen et al. (2010) ont exploré 20 indicateurs regroupés en dimensions économique, sociale et environnementale afin d'évaluer la durabilité des projets d'infrastructures…

Cependant les mégaprojets ne sont pas une version agrandie des projets de taille normale, mais un type de projets dont les spécificités et les enjeux sont différents. Par conséquent, les résultats obtenus sur la base des projets de taille normale ne sont pas applicables aux mégaprojets (Flyvbjerg, 2017). Même si les études sur les projets de taille normale ont fourni aux chercheurs et aux managers des outils utiles afin d'améliorer la performance des projets, sauf que les KPIs utilisés pour évaluer le succès des mégaprojets de construction n'ont pas été suffisamment explorés (He et al. 2019). Nous proposons, dans ce travail, de développer une liste exhaustive d'indicateurs répondant aux besoins des différentes parties prenantes. A cet égard, cinq groupes d'indicateurs de performance ont été pris en considération : l'efficacité du projet, la satisfaction des principales parties prenantes, les objectifs stratégiques, l'innovation et le développement de l'industrie et l'impact global sur la société (Yeung et al, 2012 ; Xu et al 2012; Yan et al, 2019; He et al, 2021; Fey et Kock, 2022). Les cinq groupes d'indicateurs comprennent 23 items qui ont été validés par les travaux de He et al (2021). On a également intégré une dimension humaine qui a été négligée par les autres études en s'inspirant des travaux de Sen (2000) et de Robeyns (2017). Ainsi, un sixième groupe d'indicateurs a été ajouté, à savoir le développement de capabilités, se composant de quatre items et permettant d'évaluer l'impact des mégaprojets sur l'émancipation des individus et la consolidation des libertés individuelles quant aux choix que les personnes peuvent établir dans leur vie.

Figure 5 : Les indicateurs de performance des mégaprojets



Source : Elaborée par les auteurs

4. Méthodologie et résultats :

4.1 Méthodologie de recherche :

Dans le but de déterminer les différentes variables de notre étude, on a procédé, dans un premier temps à une revue approfondie de la littérature inhérente à la résilience et aux indicateurs de performance des mégaprojets. Pour se faire, on s'est focalisé sur des articles retirés de la base de données académiques Scopus qui s'est avérée être un outils robuste pour faciliter les travaux de revue de la littérature comme ceux menés par He et al (2021) et Hu et al (2015). On s'est également intéressé à des travaux empiriques récents afin de tenir en considération les changements et les disruptions qu'a connus l'environnement des entreprises aux cours de ces dernières années. Pa conséquent, afin de déterminer les items composants les différentes variables la majorité des travaux sur lesquels on s'est basés commence à partir de l'année 2018.

Dans un deuxième temps, une étude qualitative aux moyens d'entretiens semi-structurés et structurés a été adoptée auprès d'experts et ce dans le but de valider les indicateurs précédemment retirés de la revue de la littérature et d'ajouter d'autres indicateurs selon les suggestions des experts. L'objectif derrière la conduite d'entretiens est d'étudier la compatibilité des items sélectionnés lors de la phase de la revue de la littérature avec l'environnement dans lequel on opère notre recherche et ce en analysant les avis et les suggestions des interviewés (Kvale et Brinkmann, 2009). Cette approche a été utilisée dans des études similaires dans le domaine de l'ingénierie de construction (He et al, 2021 ; Yang et al, 2018 ; Hu et al, 2015).

Les critères de sélection des interviewés ont été déterminés selon leur domaine d'expertise qui doit être compatible avec la nature de notre étude ainsi que leur expérience et l'envergure des mégaprojets auxquels ils ont participé.

A ce niveau quatre experts ont été sélectionnés dont l'expérience dépasse les dix ans. Deux experts représentent les pouvoirs publics en tant que maître d'ouvrage de projets d'infrastructures et dont le

rôle et le contrôle de la réussite des projets menés par l'Etat.
Les deux autres experts sont des managers de projets dans des entreprises ; le premier dans le secteur du transport ferroviaire et le deuxième dans le secteur de construction de bâtiments.

4.2 Résultats :

Suite aux entretiens avec les experts, tous les items évaluant la capacité absorptive et la capacité adaptative, sélectionnés lors de la phase de la revue de la littérature ont été validés, cependant les experts ont ajouté quelques items qu'ils ont estimé être très pertinents dans la résilience et la réussite des mégaprojets au Maroc. Ainsi, pour les quatre dimensions de la capacité d'absorption, les items été répartis comme suit : L'acquisition 4 items, l'assimilation 4 items, la transformation 3 items et l'exploitation 3 items. Pour ce qui est des six dimensions de la capacité d'adaptation : L'engagement de la direction 4 items, le reporting 5 items, l'apprentissage 4 items, la sensibilisation 4 items, la préparation 7 items et la flexibilité 4 items (se référer au tableau 1).
En ce qui concerne les indicateurs de la réussite des mégaprojets, les experts ont également validé l'ensemble des indicateurs qui ont été retirés de la revue de la littérature tout en ajoutant quelques items. Ainsi pour les six catégories d'indicateurs de la réussite des mégaprojets : l'efficacité du projet 6 items, la satisfaction des principales parties prenantes 5 items, les objectifs stratégiques 7 items, l'innovation et le développement de l'industrie 4 items, l'impact sur la société 5 items et le développement de capabilités 6 items (se référer au tableau 2).

Tableau 1 : Les indicateurs de résilience

Dimensions	Items	Source
Acquisition	La recherche d'informations à propos de notre industrie (métier) est une activité quotidienne	Littérature
	La direction motive les employés à utiliser les sources d'information	Littérature
	La direction s'attend à ce que les employés traitent des informations au-delà de notre industrie	Littérature
	La direction installe un système de veille stratégique permettant à l'entreprise d'anticiper les changements dans son environnement et d'être proactive	Interviewés
Assimilation	Dans notre organisation, les idées et les concepts sont communiqués de manière transversale	Littérature
	La direction met l'accent sur le soutien interdépartemental pour résoudre les problèmes	Littérature
	Au sein de l'entreprise, il y a un flux d'informations rapide.	Littérature
	Il existe une formalisation des procédures et un système de contrôle interne.	Interviewés
Transformation	Les employés ont la capacité de structurer et d'utiliser les connaissances collectées	Littérature
	Les employés sont habitués à absorber de nouvelles connaissances ainsi qu'à les préparer à d'autres fins et à les mettre à disposition	Littérature
	Les employés associent avec succès les connaissances existantes à de nouvelles idées	Littérature
Exploitation	La direction soutient le développement de prototypes	Littérature
	L'entreprise revoit régulièrement les technologies et les adapte en	Littérature

	fonction des nouvelles connaissances L'entreprise a la capacité de travailler plus efficacement en adoptant de nouvelles technologies.	Littérature
Engagement de la direction	Lorsque la sécurité est menacée, pensez-vous qu'inciter les opérateurs à arrêter la production peut atténuer la probabilité d'accidents/incidents ? La mise à disposition de ressources suffisantes pour améliorer la sécurité est-elle en mesure de limiter l'influence d'événements/accidents inattendus ? L'engagement des managers dans l'identification des risques organisationnels, humains et technologiques est-il à même d'améliorer les capacités requises pour faire face aux surprises et changements indésirables ? Les contrôles prévus permettent –ils de couvrir les risques liés à l'activité de l'entreprise ?	Littérature Littérature Littérature Interviewés
Reporting	Dans quelle mesure votre organisation dispose-t-elle des capacités technologiques/organisationnelles requises pour signaler les problèmes de sécurité ? Un système tolérable de signalement des problèmes de sécurité augmente-t-il la capacité organisationnelle face aux accidents et aux dangers ? Le signalement des problèmes de sécurité et des incidents évités de justesse améliore-t-il les stratégies d'adaptation dans l'organisation ? Les systèmes de récompense encouragent-ils les employés à déclarer leurs idées ou leurs préoccupations face aux risques ? Y a-t-il une place pour l'évaluation de la réalisation des projets ? en aval et à mi-chemin (notamment pour le social et l'environnement…)	Littérature Littérature Littérature Littérature Interviewés
Apprentissage	Pensez-vous que les succès passés de votre organisation vous aident à faire face efficacement aux défis futurs ? La diffusion des retours d'expérience ou des révisions faites lors d'accidents dans l'ensemble de l'organisation l'aide-t-elle à faire face aux perturbations et aux changements à venir ? Dans quelle mesure l'analyse des défauts aide-t-elle votre organisation à tirer la bonne leçon pour éviter qu'elle ne se reproduise ? Le fait d'avoir suffisamment de formation aide-t-il à effectuer votre travail de manière appropriée et en toute sécurité ?	Littérature Littérature Littérature Littérature
Sensibilisation	Les règles et réglementations de gestion permettent-elles aux employés/opérateurs d'être conscients des problèmes de sécurité et des défaillances du système ? Dans quelle mesure des instructions et des directives simples aident-elles les employés/opérateurs en cas d'urgence ? Les manuels et les directives améliorent-ils les capacités individuelles/organisationnelles à réagir rapidement dans des situations critiques ? Les systèmes d'information donnent-ils un aperçu de la qualité de la performance humaine et de l'état des barrières et des systèmes défensifs ?	Littérature Littérature Littérature Littérature
Préparation	Votre organisation organise-t-elle des réunions de groupe et des ateliers pour anticiper les catastrophes potentielles ? Pensez-vous que la culture de sécurité organisationnelle et les procédures	Littérature Littérature

	de sécurité sont préparées pour prévoir les événements futurs ? Existe-t-il des ressources organisationnelles et technologiques suffisantes pour anticiper les problèmes futurs ? L'organisation alloue-t-elle suffisamment de ressources financières pour améliorer la capacité d'anticipation afin de détecter les tendances futures ? Etablit-on des scénarios de crise ou de problèmes pour anticiper leur survenance et se préparer pour en faire face ? Prévoit-on des exercices ou des simulations pour gérer une situation de crise au sein de l'organisation ? (définir qui fait quoi, par quel moyen) Y a-t-il une démarche efficace pour anticiper les changements de l'environnement de l'entreprise et les données afférentes à son activité (prix des intrants, leur disponibilité) ?	Littérature Littérature Interviewés Interviewés Interviewés
Flexibilité	Dans quelle mesure la délégation de tâches aux employés aide-t-elle votre organisation à faire face aux aléas imprévus ? -Existe-t-il des ressources technologiques suffisantes, telles que des équipements/matériels mis à jour pour prévenir et faire face aux accidents soudains ? Les employés travaillant dans des secteurs critiques, tels que la salle de contrôle, ont-ils accès à des ressources clés (codes d'accès, logiciels et matériels) pour faire face aux événements imprévus ? Les systèmes matériels/logiciels actifs ont-ils les capacités requises pour s'adapter et se restructurer aux nouveaux changements et perturbations ?	Littérature Littérature Littérature Littérature

Tableau 2 : Les indicateurs de réussite des mégaprojets

Dimensions	Items	Source
L'efficacité du projet	Respecter les délais, la qualité et le budget	Littérature
	Atteindre les objectifs de santé, de sécurité et de l'environnement	Littérature
	Respecter les réglementations ou les spécifications	Littérature
	Répondre à la fonction pour laquelle le projet a été conçu et fournir la valeur/les services dont le public avait besoin	Littérature
	Se conformer aux cahiers de charges et aux engagements pris vis-à-vis du donneur d'ordre ;	Interviewés
	Aptitude avérée à travailler en synergie pour les projets complexes nécessitant plusieurs intervenants.	Interviewés
Satisfaction des principales parties prenantes	Satisfaction des pouvoirs publics	Littérature
	Satisfaction du maître d'ouvrage	Littérature
	Satisfaction des différentes parties contribuant à la réalisation du projet (consultant, concepteurs, entrepreneurs…)	Littérature
	Satisfaction de la communauté	Littérature
	Les intérêts de tous les participants peuvent être bien équilibrés ou satisfaits	Littérature
Objectifs stratégiques	Réalisation des bénéfices	Littérature
	Nouveau marché ou augmentation des parts de marché	Littérature
	Amélioration de l'image de marque	Littérature
	Utilisation de nouvelles technologies	Littérature
	Acquisition de nouvelles capacités et compétences organisationnelles	Littérature
	Développement d'expertise pour d'autres organisations	Littérature

	Elargissement du champ d'intervention et d'activités	Interviewés
Innovation et développement de l'industrie	Promouvoir des mégaprojets similaires ou certaines normes techniques	Littérature
	Promouvoir efficacement l'innovation et la synergie dans la construction et industries connexes (activités liées à l'activité principale) ;	Littérature
	Amélioration de la compétitivité sur le marché international	Littérature
	Contributions importantes au domaine de l'innovation dans les mégaprojets en théorie et en pratique	Littérature
Impact global sur la société	Fournir des avantages socio-économiques à la communauté	Littérature
	Promouvoir le développement durable	Littérature
	Maintenir la cohésion sociale/l'harmonie de la société	Littérature
	Renforcer la fierté nationale et la confiance des gens	Littérature
	Contribuer efficacement aux politiques et stratégies publiques nationales	Interviewés
Développement de capabilités	Libérer les individus de certaines contraintes et leur accorder plus de libertés	Littérature
	Transformation des ressources en activités réelles compte tenues des différences entre les individus	Littérature
	Création d'activités génératrices de bien être	Littérature
	Un équilibre entre facteurs matériels et immatériels dans l'évaluation du bien-être humain	Littérature
	Souci de la répartition des opportunités au sein de la société	Interviewés
	Fournir les moyens nécessaires pour garantir le bien être des individus	

5. Conclusion :

Les mégaprojets font face à des défis majeurs au Maroc au cours de ces dernières années à cause de la récurrence des crises, la multiplicité des intervenants et la complexité des processus de prise de décision. Cette situation accroît leur fragilité et réduit leur chance de réussite. Notre article, à travers une revue approfondie de la littérature et des entretiens avec des experts marocains, propose, d'une part, certaines capacités de résilience permettant aux mégaprojets de faire face aux différents chocs et disruptions sans pour autant procéder à des changements radicaux dans leur méthodes de gestion. Pour ce faire, deux capacités de résilience se sont révélées les plus pertinents, à savoir la capacité d'absorption et la capacité d'adaptation. D'autre part, afin d'évaluer de manière efficace et compréhensive la réussite des mégaprojets, on a adopté une approche multidimensionnelle évaluant l'efficacité des mégaprojets sous différents aspects. A ce niveau six indicateurs de performance ont été pris en considération : l'efficacité du projet, la satisfaction des principales parties prenantes, les objectifs stratégiques, l'innovation et le développement de l'industrie, l'impact sur la société et le développement de capabilités.

Ce travail de recherche a des implications tant au niveau théorique que pratique. En effet, il contribue à la littérature inhérente aux capacités de résilience et aux indicateurs de performance des mégaprojets au Maroc et il ouvre la voie pour des recherches sur la résilience des mégaprojets au Maroc. En outre, les conclusions de l'étude aideront, d'un côté les praticiens à renforcer la résilience organisationnelle de leur mégaprojets en mettant l'accent sur des capacités de résilience plus pertinentes et d'un autre côté, elles permettront aux différentes parties prenantes des mégaprojets d'évaluer leur réussite sous différents aspects.

Références :

Abimbola, M., Khan, F., 2019. Resilience modeling of engineering systems using dynamic object-oriented Bayesian network approach, Computers & Industrial Engineering,Volume 130, 2019, Pages 108-118,

ISSN 0360-8352, https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.02.022.
Adger, N. W., Hughes, T. P., Folke, C., Carpenter, S. R. and Rockstrom, J. (2005) 'Social - ecological Resilience to Coastal Disasters', Science 309.5737:1036-1039.
APM, (2016). Industrial megaprojects - key drivers of success and failure. Retrieved September 21, 2022 from https://www.apm.org.uk/news/industrial-megaprojects-key-drivers-of-success-and-failure-19th-july-2016/
Béné, Christophe & Godfrey Wood, Rachel & Newsham, Andrew & Davies, Mark. (2012). Resilience: New Utopia or New Tyranny? Reflection About the Potentials and Limits of the Concept of Resilience in Relation to Vulnerability Reduction Programmes. IDS Working Papers. 2012. 10.1111/j.2040-0209.2012.00405.x.
BSI (2014). BS 65000:2014, Guidance on Organizational Resilience, British Standards Institute.
Cohen, W.M., and D.A. Levinthal. 1989. Innovation and learning: The two faces of R&D. The Economic Journal 99: 569–596.
Cohen, W.M., and D.A. Levinthal. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly 35: 128–152.
Dokken, D.J. Ebi, K.L. Mastrandrea, M.D. Mach, K.J. Plattner, G-K. Allen, S.K. Tignor, M. and Midgley, P.M. (eds) Cambridge, UK: Cambridge University Press
Fahri, J., Biesenthal, C., Pollack, J. and Sankaran, S., 2015. Understanding megaproject success beyond the project close-out stage, Construction Economics and Building, 15(3), 48-58. DOI: http://dx.doi.org/10.5130/AJCEB.v15i3.4611
Fey, Sascha & Kock, Alexander. (2022). Meeting challenges with resilience – How innovation projects deal with adversity. International Journal of Project Management. 40. 941-950. 10.1016/j.ijproman.2022.10.006.
Flyvbjerg, B. 2017. "Introduction: The iron law of megaproject management." In Oxford handbook of megaproject management, 1–18. Oxford, UK: Oxford University Press.
He, Qinghua & Wang, Ting & Chan, Albert & Xu, Junyan. (2021). Developing a List of Key Performance Indictors for Benchmarking the Success of Construction Megaprojects. Journal of Construction Engineering and Management. 147. 04020164. 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001957.
He, Q., T. Wang, A. P. C. Chan, H. Li, and Y. Chen. 2019. "Identifying the gaps in project success research: A mixed bibliographic and bibliomet- ric analysis." Eng. Constr. Archit. Manage. 26 (8): 1553–1573. https:// doi.org/10.1108/ECAM-04-2018-0181.
HidalgoPeñate, Araceli & Padrón-Robaina, Víctor & Nieves, Julia. (2019). Knowledge as a driver of dynamic capabilities and learning outcomes. The Journal of Hospitality Leisure Sport and Tourism. 24. 143-154. 10.1016/j.jhlste.2019.02.004.
Holling, C. S., 1973, Resilience and stability of ecological systems, Annual review of ecology and systematics, 4, pp. 1-23.
Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2012) Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation. A Special Report of Working Groups I and II of the Intergovernmental Panel on Climate Change, Field, C.B. Barros, V. Stocker, T.F. Qin, D.
International Monetary Fund, (2023). MOROCCO 2022 ARTICLE IV CONSULTATION—PRESS RELEASE AND STAFF REPORT. IMF Country Report No. 23/42. Récupéré le 10/02/2023 de : https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/CR/2023/English/1MAREA2023001.ashx
Kvale, S., and S. Brinkmann. 2009. InterViews: Learning the craft of quali- tative research interviewing. London: SAGE Publications.
Levine, S. Ludi, E. & Jones, L. (2011) Rethinking Support for Adaptive Capacity to Climate Change - The Role of Development Interventions, A report for the Africa Climate Change Resilience Alliance, London: Overseas Development Institute
Limphaibool, Wiphawan, Siriwut Buranapin, Nittaya Jariangprasert, and Kemakorn Chaiprasit. 2022.

"Collective Mindfulness and Organizational Resilience in Times of Crisis." Change Management: An International Journal 22 (2): 49-60. doi:10.18848/2327-798X/CGP/v22i02/49-60.

Marie Claire Pascua, Alice (Yan) Chang-Richards. (2018). Investigating the resilience of civil infrastructure firms in New Zealand, Procedia Engineering, Volume 212, 2018, Pages 286-293, ISSN 1877-7058, https://doi.org/10.1016/j.proeng.2018.01.037.

Masten, A. S. (2014). Global perspectives on resilience in children and youth. Child Development, 85(1), 6–20.

Machiels, T., Compernolle, T., & Coppens, T. (2021). Explaining Uncertainty Avoidance in Megaprojects: Resource Constraints, Strategic Behaviour, or Institutions? Planning Theory & Practice, 22(4), 537-555. doi: https://doi.org/10.1080/14649357.2021.1944659

Mentges, Andrea & Halekotte, Lukas & Schneider, Moritz & Demmer, Tobias & Lichte, Daniel. (2023). A resilience glossary shaped by context: Reviewing resilience-related terms for critical infrastructures. 10.48550/arXiv.2302.04524.

Mitchell, T. & Harris, K. (2012). Resilience, a Risk Management Approach, Background note, London: Overseas Development Institute, available www.dochas.ie/Shared/Files/4/Resilience_a_risk_management_approach.pdf

Norris FH, Stevens SP, Pfefferbaum B, Wyche KF, Pfefferbaum RL. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. Am J Community Psychol. 2008 Mar;41(1-2):127-50. doi: 10.1007/s10464-007-9156-6. PMID: 18157631.

Oxfam, (2017). The future is a choice : Absorb, adapt, transform, resilience capacities. Consulté le 20/02/2023 : https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620178/gd-resilience-capacities-absorb-adapt-transform-250117-en.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Parsons, M., Glavac, S., Hastings, P., Marshall, G., McGregor, J., McNeill, J., Morley, P., Reeve, I., Stayner, R., 2016. Top-down assessment of disaster resilience: a conceptual framework using coping and adaptive capacities. Int. J. Disaster Risk Reduct. 19,1–11.

Prasetyo, A., Mursitama, T. N., Simatupang, B., Furinto, A. (2022). Enhancing Mega Project Resilience Through Capability Development in Indonesia. International Journal of Economics and Finance Studies, 14 (03), 1-21. doi:10.34111/ijefs. 20220060

Ranasinghe, Udara & Jefferies, Marcus & Davis, Peter & Pillay, Manikam. (2020). Resilience Engineering Indicators and Safety Management: A Systematic Review. Safety and Health at Work. 11. 10.1016/j.shaw.2020.03.009.

Rizzo, A. (2020). Megaprojects and the limits of 'green resilience'in the global South: Two cases from Malaysia and Qatar. Urban Studies, 57(7), 1520-1535. doi: https://doi.org/10.1177/0042098018812009

Robeyns, Ingrid (2017). Wellbeing, Freedom and Social Justice: The Capability Approach Re-examined. Cambridge, UK: Open Book Publisher.

Salehi, V., Veitch, B., 2020. Measuring and analyzing adaptive capacity at management levels of resilient systems, Journal of Loss Prevention in the Process Industries, Volume 63, 2020, 104001, ISSN 0950-4230, https://doi.org/10.1016/j.jlp.2019.104001.

Sascha Fey, Alexander Kock,(2022) Meeting challenges with resilience – How innovation projects deal with adversity, International Journal of Project Management,Volume 40, Issue 8, 2022, Pages 941-950, ISSN 0263-7863, https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.10.006.

Sen A., 1989. "Development as Capability Expansion," Journal of Development Planning 19: 41–58. An especially accessible and succinct account of the capability approach to human development.

Sen A., (1990a), "Justice: Means Versus Freedoms," Philosophy and Public Affairs 19, 111-21.

Sen A., (1992), Inequality Reexamined, Oxford, Oxford University Press.

Sen A., (2000), Development as Freedom, New York, Alfred A. Knopf.

Shen, L. Y., Y. Z. Wu, and X. L. Zhang. 2010. "Key assessment indicators for the sustainability of infrastructure projects." J. Constr. Eng. Man- age. 137 (6): 441–451. https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000315.

Shenhar, Aaron & Holzmann, Vered. (2017). The Three Secrets of Megaproject Success: Clear Strategic Vision, Total Alignment, and Adapting to Complexity. Project Management Journal. 48. 29-46. 10.1177/875697281704800604.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18, 509-533.

Teece, David J. (2007). « Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of enterprise performance », Strategic Management Journal, Vol. 28, p. 1319-1350.

Teece, D.J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. Strategic Management Journal, 28, 1319-1350.

Toor, Shamas-ur-Rehman & Ogunlana, Stephen. (2009). Construction professionals' perception of critical success factors for large-scale construction projects. Construction Innovation: Information, Process, Management. 9. 149-167. 10.1108/14714170910950803.

United Nations Environment Programme, (2021). Adapt to Survive: Business transformation in a time of uncertainty. ISBN No: 978-92-807-3838-4. Récupéré le 10/02/2023 de : https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/32630/G4B.pdf?sequence=1

Walker, B. Carpenter, S. Anderies, J. Abel, N. Cumming, G. S. Janssen, M. Levbel, L. N. J. Peterson, G. D. and Pritchard, R. (2002) 'Resilience Management in Social-ecological Systems: A Working Hypothesis for a Participatory Approach', Conservation Ecology 6.1: 14, available at www.ecologyandsociety.org/vol6/iss1/art14/

Wang, L., Müller, R., Zhu, F., & Yang, X. (2021). Collective Mindfulness: The Key to Organizational Resilience in Megaprojects. Project Management Journal, 52(6), 592-606. doi: https://doi.org/10.1177/87569728211044908

Wang, D., Zhao, X., & Zhang, K. (2022). Factors affecting organizational resilience in megaprojects: a leader–employee perspective. Engineering, Construction and Architectural Management, ahead-of-print(ahead-of-print). doi: https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2022-0049

Wied, M., Oehmen, J., & Welo, T. (2020). Conceptualizing resilience in engineering systems: An analysis of the literature. Systems Engineering, 23(1), 3–13. https://doi.org/10.1002/sys.21491

World Economic Forum, (2023). The Global Risks Report 2023 18th Edition

INSIGHT REPORT. Récupéré le 10/02/2023 de : https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf

Xu, P. P., E. H. W. Chan, and Q. K. Qian. 2012. "Key performance indicators (KPI) for the sustainability of building energy efficiency retrofit (BEER) in hotel buildings in China." Facilities 30 (9): 432– 448. https://doi.org/10.1108/02632771211235242.

Yan, H., H. Elzarka, C. Gao, F. Zhang, and W. Tang. 2019. "Critical success criteria for programs in China: Construction companies' perspectives."

Yeung, F. Y., P. C. Chan, W. M. Chan, Y. H. Chiang, and H. Yang. 2012. "Developing a benchmarking model for construction projects in Hong Kong." J. Constr. Eng. Manage. 139 (6): 705–716. https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000622.

Zou, B., Guo, F., & Guo, J. (2016). Absorptive capacity, technological innovation, and product life cycle: a system dynamics model. SpringerPlus, 5(1), 1662. https://doi.org/10.1186/s40064-016-3328-5

L'INTERACTION ENTRE LES SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION ET LA RESILIENCE DES ORGANISATIONS.

Mr BAZGARRA ALAA
Doctorant au sein du Laboratoire Pluridisciplinaire de Recherche en Ingénierie Sociale et Management des Entreprises –PRISME,
EST Casablanca, Université Hassan II (Maroc).
Email : Abazgra@gmail.com

Mme. JOUALI JAMILA
Professeure universitaire et membre du Laboratoire Pluridisciplinaire de Recherche en Ingénierie Sociale et Management des Entreprises –PRISME,
EST Casablanca, Université Hassan II (Maroc).

Email : J.jouali@gmail.com

Résumé :

De nos jours, un grand éventail d'organisations ont constamment été exposé à des défis liés à des situations désastreuses, telles que des crises économiques ou financières, des conditions économiques difficiles, des épidémies, des problèmes de gestion interne et d'autres événements inattendus. Si certaines organisations font face plus efficacement que d'autres à de telles circonstances impromptues, cela peut fortement découler de leur compréhension précise de la résilience. Bien que de nombreuses recherches aient été menées sur la résilience des organisations, on ne parvient toujours pas à dégager un réel consensus au sujet de la définition, de la manière d'aborder et de comprendre la résilience, de sa conceptualisation au niveau de l'organisation et de ses interactions avec les divers systèmes de contrôle de gestion.

Afin d'essayer de fournir une explication à une telle question, le présent article associe la littérature sur les systèmes de contrôle de gestion et les mécanismes de résilience organisationnelle de manière à ce que nous puissions mieux comprendre comment les organisations peuvent faire face à des événements défavorables en approchant les capacités de résilience au sein de leurs SCG. Pour mettre en évidence les relations potentielles entre les leviers des systèmes de contrôle de gestion ainsi que la résilience des organisations, il sera nécessaire de procéder à une analyse systématique de la littérature, à laquelle s'ajoutera une analyse de contenu et d'approchement avec des théories susceptible d'expliquer l'interaction spécifique de ces deux variables. Les leviers des systèmes de contrôle de gestion (Modèle de Simons) serviront donc à explorer les différentes approches de la résilience organisationnelle, ainsi que les synergies, les compromis et les complémentarités existant entre les dispositifs de résilience organisationnelle et de contrôle de gestion.

Abstract:

Today, a wide range of organisations have been constantly exposed to the challenges of disastrous situations, such as economic or financial crises, difficult economic conditions, epidemics, internal management problems and other unexpected events. The fact that some organisations cope more effectively than others with such unforeseen circumstances may be strongly related to their specific understanding of resilience. Although there has been a great deal of research into organisational resilience, there is still no real consensus on what resilience is, how it is approached and understood, how it is conceptualised at the organisational level and how it interacts with the various management control systems.

In an attempt to provide an explanation for such an issue, this paper combines the literature on management control systems and organisational resilience mechanisms so that we can better understand how organisations can cope with adverse events by approaching resilience capabilities within their MCSs. In order to highlight the potential relationships between the levers of management control systems and organisational resilience, it will be necessary to conduct a systematic literature review, supplemented by a content analysis and approach with theories that can explain the specific interaction of these two variables. The levers of management control systems (Simon's model) will therefore be used to explore the different approaches to organisational resilience and the synergies, trade-offs and complementarities between organisational resilience and management control.

Mots clés: Résilience des organisations, les systèmes de contrôles de gestion, les leviers de contrôle, interaction disciplinaire, théorie de complémentarité et d'apprentissage.

Introduction :

Pour gérer les événements inattendus dans un environnement managérial en mutation, les organisations doivent développer une capacité de résilience pour faire face à des défis inattendus et s'adapter au changement conjoncturel afin de survivre. Bien que les crises puissent gravement compromettre la performance et la compétitivité des organisations (Burnard et. al 2018), elles leurs offrent également des possibilités de recherche qui ne se présentent pas en période de "changement normal" (Van der Stede 2011, p. 606).

Comme l'a dit Albert Einstein, "au centre de chaque difficulté se trouve l'opportunité". Les crises, en général, devraient donner lieu à de nouvelles recherches sur les capacités des organisations et sur la résilience, les systèmes de gestion des crises, ainsi que sur les causes et les conséquences des grands faits perturbateurs en particulier.

La question de savoir quelles mesures pourraient leur permettre de faire face à ces situations deviennent de plus en plus importantes à la fois pour la recherche et pour la pratique. L'une des raisons pour lesquelles certaines organisations font face plus efficacement que d'autres à de tels événements inattendus pourrait être qu'elles disposent et utilisent une conception robuste de la résilience, c'est-à-dire qu'elles ont mis en place des mesures de résilience appropriées.

Dans ce cadre, et bien que la conception et l'utilisation des mesures et des mécanismes de résilience aient fait l'objet d'études approfondies, il n'existe toujours pas de consensus ou de compréhension commune sur la manière dont la "résilience organisationnelle" devrait être conceptualisée, définie, approchée, expliquée (Conz et Magnani, 2020) et plus spécifiquement, la manière dont la résilience organisationnelle interagit avec les systèmes de contrôle de gestion (Weber et Roetzel, 2021).

Actuellement, l'importance accordée au rôle du contrôleur de gestion, compte tenu de sa responsabilité cruciale dans le contrôle de la gestion au sein des organisations, dans une logique de renforcement des capacités organisationnelles, implique que son rôle soit au premier plan des débats sur la recherche de la compétitivité et la performance globale. Celui-ci ne se cantonne plus à la mise en œuvre de la stratégie ou à la gestion de la performance organisationnelle, mais déborde cet horizon vers un rôle plus interactif et plus tangible.

Ce recours à l'interactivité des outils et systèmes de contrôle de gestion se distingue par la conviction d'un certain nombre d'auteurs, malgré de l'existence d'une corrélation positive entre les systèmes de contrôle de gestion et la résilience au sein des organisations.

Cependant, les travaux traitant de ce volet n'ont pas conclu de manière définitive sur la nature de cette relation. Cette relation n'est toujours pas claire et les résultats empiriques sont encore contradictoires. De même, les travaux sur l'impact du contrôle de gestion dans le cas du Maroc n'ont pas abordé cette question. C'est pourquoi il a été envisagé de développer une réflexion sur ce sujet.

Afin d'étudier l'interaction de ses différents systèmes de contrôle avec certains facteurs de contingence et leur impact en termes de résilience, et de développer sur la base de ces analyses, un modèle explicatif du rôle du contrôle de gestion dans le processus de résilience des organisations et ainsi favoriser les aspects et les facteurs qui peuvent le déterminer.

En ce qui concerne cette dernière question, la présente communication se concentre sur la manière dont les systèmes de contrôle de gestion aident les organisations à accroître leur résilience et à atteindre des objectifs tels que la détection précoce des risques, la flexibilité dans

la réponse aux menaces et leur survie globale. Elle examine également la manière dont les organisations peuvent intégrer des mesures et des mécanismes de résilience dans leurs systèmes de contrôle de gestion.

En s'inspirant de la définition de la résilience organisationnelle donnée par Duchek (2020), les contrôles de gestion orientés vers la résilience peuvent être définies comme la combinaison synergique de mesures d'anticipation, de réaction ou d'adaptation de la résilience organisationnelle et des contrôles de gestion qu'une organisation doit inclure dans son système de contrôle de gestion afin d'atteindre les objectifs de résilience intégrés dans la stratégie organisationnelle (Weber et Roetzel, 2021).

À notre connaissance, aucun des concepts de système de contrôle de gestion existants ne reprend ou n'inclut une partie des concepts et des termes de système de contrôle de gestion orienté vers la résilience que nous avons définis, de sorte que ces concepts peuvent combler partiellement une lacune dans la terminologie pertinente chose que nous recommandons à de nouvelles pistes de recherche. (Weber et Roetzel, 2021)

Dans ce sens, notre étude s'appuyer largement sur les travaux de Simons (Simons 1987, 1991, 1992, 1994, 1995a) et son cadre des leviers de contrôle introduit en 1995, où nous serons amenés à proposer une lecture alternative de ces travaux.

Notre recherche sur la relation entre les pratiques individuelles de contrôle de gestion et les différents aspects de la résilience organisationnelle pourrait, donc, mettre en lumière la relation entre le contrôle de gestion et les événements inattendus et aider les dirigeants à adapter leurs systèmes de contrôle de gestion pour mieux anticiper les crises et répondre plus rapidement aux événements inattendus.

Notre problématique peut se poser comme suit :

- **Quels liens d'interaction existent-ils entre les pratiques et systèmes de contrôle de gestion et les différents aspects de la résilience organisationnelle ?**

D'autres sous-questionnements peuvent avoir lieu dans ce sens :

- Comment la résilience organisationnelle est-elle conceptualisée et évalué à la lumière des diversités des définitions, des courants théoriques et des champs disciplinaires?

- Quelle lecture originale des travaux de Simons peut-on proposer en se référant aux théories d'apprentissage organisationnel, aux théories des ressources et aux théories de complémentarité ?

Conception et structure de l'article :

Tout en s'inscrivant dans cette lignée, cet article contribue de trois manières à la fois à la littérature sur les systèmes de contrôle de gestion et à celle sur la résilience organisationnelle.
Premièrement, nous répondons à la première question en analysant les définitions de la résilience organisationnelle et les attributs ou caractéristiques qui contribuent à développer des organisations résilientes **(Ruiz- Martin et al. 2018)**. Afin d'intégrer les mesures de résilience organisationnelle dans les cadres des systèmes de contrôle de gestion, nous jetons un pont entre leurs deux littératures en passant en revue les différentes conceptualisations et définitions de la résilience et les systèmes de contrôle de gestion en fournissant une définition intégrée de ce concept. Nous complétons cet examen par une analyse des fondements théoriques et des résultats empiriques ayant approché les cadres de résilience avec ceux du contrôle de gestion.
Deuxièmement, et en nous référons à la contribution du modèle des "leviers de contrôle" de Simons pour préconiser l'utilisation interactive du contrôle de gestion dans des contextes d'incertitude stratégique. Nous étudions les différentes approches permettant d'atteindre les objectifs de résilience organisationnelle par le biais d'un système de contrôle de gestion et nous montrons comment la conception du système de contrôle de gestion et le cadre de résilience d'une organisation sont liés, et quels sont les compromis et les complémentarités qu'ils impliquent. En mettant le point sur les théories pouvant expliquer cette interaction.
Troisièmement, nous révélons des complémentarités potentielles mais inexploitées entre la littérature sur la résilience organisationnelle et les systèmes de contrôle de gestion et proposons des pistes de recherche pour l'avenir, en particulier une feuille de route préliminaire pour de futures recherches empiriques.
Dans ce cadre, nous nous référons à la contribution du modèle des "leviers de contrôle" de Simons pour préconiser l'utilisation interactive du contrôle de gestion dans des contextes d'incertitude stratégique. Ensuite, nous ferons appel à des théories de management (théorie de complémentarité, comme explication de la relation potentielle entre la conception des systèmes de contrôle de gestion et la résilience organisationnelle. Où nous serons, de même, amenés à exposer la contribution potentielle de l'interaction et de l'appropriation des concepts et des systèmes de contrôle de gestion à la résilience des organisations.
En résumé, cette analyse constitue une étape vers la réduction des écarts entre les recherches sur les systèmes de contrôle de gestion, les leviers du contrôle et la résilience organisationnelle, et vers l'identification de la manière dont une organisation **doit concevoir et utiliser son système de contrôle de gestion pour accroître sa résilience** et établir des "Systèmes de contrôles de gestion axés sur la résilience" (Weber et Roetzel, 2021)

I- Résilience des organisations et contrôle de gestion : Cadrage conceptuel et confrontation des relations interdisciplinaires.

1-1- Genèse et conceptualisation de « la résilience » :

La résilience est un concept relativement nouveau dans la littérature organisationnelle. Toutefois, l'intérêt des chercheurs académiques pour/sur la résilience organisationnelle n'a cessé de croître ces dernières années. Elle a été étudiée dans plusieurs contextes différents, tels

que la gestion des risques de catastrophe et des situations d'urgence, les chaînes d'approvisionnement, la psychologie et les systèmes socioéconomiques.

Cependant, cette capacité organisationnelle "suscite un intérêt accru de la part des chercheurs, comme le confirme la tendance à la hausse du nombre d'articles au cours des dernières années", soulignent Annarelli et Nonino, qui ajoutent que si la recherche sur ce sujet est à un stade qui est "loin d'être embryonnaire", elle se trouve toujours dans "une phase de développement" (Annarelli et Nonino, 2016).

L'examen systématique des publications influentes réalisé par Linnenluecke (2017) montre que, dans les domaines des études commerciales et de gestion, la recherche sur la résilience s'est ramifiée en cinq courants ou lignes d'enquêtes distinctes. L'un de ces courants, et qui rentre dans le cadre de notre problématique, définit la résilience comme l'ensemble des "réponses organisationnelles aux menaces extérieures" (Linnenluecke 2017). Cette menace ou cet imprévu peut survenir à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation et peut se référer à différentes dimensions ou aspects : par exemple, le type d'événement, le moment et le lieu où il se produit, la fréquence et la durée de l'événement. En outre, l'importance et l'ampleur de ses effets sur l'organisation peuvent être surprenantes. (Duchek, 2020)

Cette définition de la résilience fait écho aux nombreuses descriptions similaires de la résilience organisationnelle en tant que réponse défensive qui implique une résistance à une menace et un rétablissement. Toutefois, un changement de perspective s'opère actuellement dans la littérature : la résilience organisationnelle est de plus en plus considérée comme une réponse plutôt "offensive" qui implique de s'adapter à une menace ou de l'anticiper (Duchek 2020). Certains auteurs considèrent la résilience organisationnelle comme une propriété ou une capacité qui peut être améliorée au fil du temps (Ruiz-Martin et al. 2018). D'autres font la distinction entre les réponses d'absorption et d'adaptation comme les deux principales formes de résilience organisationnelle ou mettent l'accent sur la dimension temporelle de la résilience en tant que processus dynamique (Conz et Magnani 2020).

La diversité des études antérieures sur les capacités de résilience est considérable : elles font référence à des contextes hétérogènes, se focalisent sur des problématiques spécifiques ou encore adoptent des méthodes de recherche différentes. (Duchek, 2020). Bien qu'il existe plusieurs examens de la recherche sur la résilience au niveau organisationnel, les questions de recherche fondamentales "Comment la résilience organisationnelle est-elle conceptualisée ?" et "Comment la résilience organisationnelle est-elle évaluée ?" n'ont pas encore trouvé de réponse (Ruiz-Martin et al. 2018).

L'absence de consensus relevée par les études susmentionnées signifie qu'il n'existe pas de compréhension cohérente de la manière dont la résilience organisationnelle devrait être conceptualisée (Conz et Magnani 2020 ; Duchek 2020 ; Ruiz-Martin et al. 2018), des éléments qui la composent et des facteurs et mécanismes qui y contribuent (Ruiz-Martin et al. 2018).

Les revues de la littérature les plus intéressantes en termes de prise en conscience théorique sur la définition de la résilience au niveau organisationnel comprennent plusieurs études. Nous les réduisons à quelques majeurs travaux influents (c'est-à-dire les plus citées) que nous citons ci de suite : Annarelli et Nonino (2016), Conz et Magnani (2020), Duchek (2020), Hillmann (2021), Hillmann et Guenther (2021), Linnenluecke (2017) et Ruiz- Martin et al. (2018).

Ces études, incluant une revue de littérature intéressante, ont traité les champs disciplinaires suivants :

-Annarelli et Nonino (2016) ont examiné diverses définitions de la résilience organisationnelle en termes de stratégie et d'opérations dans des domaines de recherche spécifiques. Leur revue de la littérature a porté spécifiquement sur la résilience organisationnelle et le management opérationnel, réalisée par Annarelli et Nonino (2016), est la première du genre, selon les auteurs. Leur analyse montre qu'il n'y a pas encore de consensus sur la meilleure approche pour développer la résilience organisationnelle dans la littérature. La plupart des études réalisées à partir de 2004 portent sur la résilience de la chaîne d'approvisionnement et les stratégies susceptibles de l'améliorer.

-Bégin, L., & Chabaud, D. (2010) mettent l'accent sur l'importance de la résilience des organisations, dans la mesure où cette capacité interne, selon eux, suscite des interrogations sur les raisons pour lesquelles, face à des chocs et des événements inattendus ou soudains, certaines entreprises parviennent à se redresser alors que d'autres finissent par s'effondrer et disparaître (Weick et Suncliffe, 2007 ; Christianson et al. 2009).

Allons donc de ce constat et suivant leur façon d'approcher ce phénomène, les chocs et les imprévus, perçus comme une discontinuité dans le cours normal des affaires, peuvent constituer vraisemblablement la source de la résilience organisationnelle (Altintas et Royer, 2009). Et puis contrairement à ce que l'on pourrait croire, la plupart des entreprises traversent une période de succès et une autre d'échec, puis, après un parcours éprouvant de résistance, parviennent à nouveau à leur réussite. À cet égard et tenant compte de ces deux affirmation ci-dessus, la résilience renvoie donc à une capacité de reconstruction continue des entreprises faisant face à quatre défis : **un défi cognitif**, dans la mesure où les dirigeants sont tenus d'être réalistes vis-à-vis des changements et conscients qu'ils affecteront l'organisation, **un défi stratégique**, qui exige d'avoir la capacité de concevoir de nouvelles options stratégiques au vu du déclin de la stratégie, **un défi politique**, qui exige de réaffecter les ressources pour soutenir des activités prometteuses pour l'avenir et de renoncer aux anciens produits et programmes, **un défi idéologique**, qui consiste à inculquer une approche proactive et à se concentrer sur la recherche permanente de nouvelles opportunités (Hamel et Välikangas, 2003).

La résilience implique donc de concilier simultanément **une approche défensive** permettant ainsi d'adopter des dispositions de précaution et de gestion des risques en aval pour affronter le choc lorsqu'il se produit et **une approche proactive**, qui requiert de l'ingéniosité et de la créativité pour concevoir de nouvelles solutions et prendre des mesures qui lui permettent de se reconstruire. (Bégin et Chabaud, 2010). Selon les auteurs, la résilience requiert donc **trois dimensions** fortement liées entre elles : **L'absorption des chocs** qui assure à l'entreprise de ne pas se désagréger face à l'inattendu ou au choc, **le renouvellement** par lequel elle parvient à innover continuellement dans le futur et la capacité **d'appropriation** qui lui permet de se renforcer à partir de ses expériences (Weick et Sutcliffe, 2007).

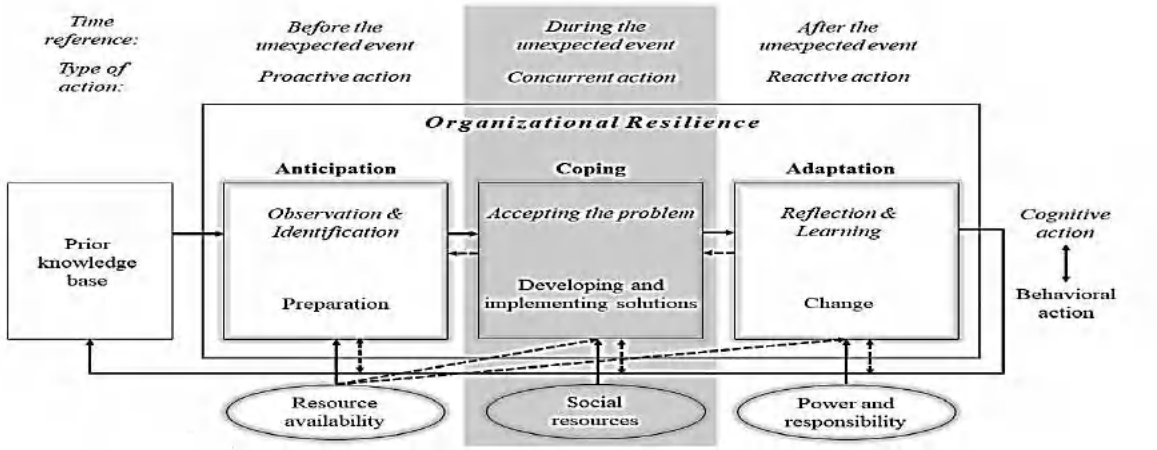
-Conz et Magnani (2020) ont élaboré un nouveau cadre pour conceptualiser la résilience organisationnelle dans une perspective dynamique.

-Duchek (2020) examine diverses définitions de la résilience organisationnelle dans des domaines de recherche spécifiques et présente un cadre fondé sur les capacités pour conceptualiser la résilience organisationnelle. Dans son cadre conceptuel, l'auteur combine une approche processuelle avec son accent sur les capacités de résilience et distingue trois étapes successives de résilience : l'étape d'anticipation (proactive), l'étape de coping/réaction (concomitante) et l'étape d'adaptation (réactive) (Duchek, 2020, p. 217). Pour elle, la phase de

coping décrit les aspects préventifs liés à une perturbation et comprend des capacités spécifiques telles que *l'observation, l'identification* et *la préparation*. La phase d'adaptation détaille la gestion efficace des événements inattendus pour résister à la destruction, et comprend des capacités telles que l'"acceptation", l'"élaboration" et la "mise en œuvre de solutions". Le stade de l'"adaptation" décrit la capacité à s'adapter aux situations critiques et à utiliser le changement à ses propres fins et comprend des capacités spécifiques telles que la "réflexion", l'"apprentissage" et le "changement organisationnel" (Duchek, 2020).

Dans la même voie, Duchek a fondé son cadre (illustré à la figure X) sur des études axées sur les processus (Williams et al. 2017) afin de tenir compte de la nature dynamique de la résilience, c'est-à-dire de l'interaction entre l'organisation et l'environnement changeant. En outre, pour structurer le processus de développement et de maintien de la résilience organisationnelle dans le temps, elle a suivi des approches similaires discutées dans la littérature sur la gestion des crises.

Fig. 1 Conceptualisation de la résilience organisationnelle basée sur les capacités selon Duchek (2020)



- Hillmann (2021) a exploré les causes de l'ambiguïté et les disciplines qui ont façonné la compréhension du concept et a identifié différentes perspectives disciplinaires sur la résilience organisationnelle et les a examinées de manière critique en ce qui concerne leurs idées théoriques fondamentales, les résultats de leurs études respectives et leurs contributions clés à la compréhension de la résilience. Sa conclusion propose que ces différentes perspectives aient des ontologies, des outils et des méthodes différents pour étudier le concept, ce qui entraîne des différences dans la manière dont la résilience organisationnelle est comprise et définie. Bien que cette richesse de perspectives aboutisse à une résilience qui, dans son état actuel, est un concept parapluie qui englobe vaguement un ensemble diversifié de phénomènes organisationnels**.**

-Dans son étude ultérieure, **Hillmann et Guenther (2021)** soulignent les problèmes liés à la conceptualisation et à la taxonomie de la résilience organisationnelle, examinent les progrès réalisés dans la mesure de la résilience organisationnelle et proposent une mesure formative de la résilience organisationnelle. Dans leur article les deux auteurs ont présenté un examen

systématique du concept de résilience organisationnelle qui couvre à la fois les questions conceptuelles et opérationnelles. Ils ont expliqué pourquoi les chercheurs reprochent à la résilience d'être floue, puis ont essayé d'identifier et analyser la littérature existante sous l'angle de l'élaboration de concepts et de taxonomies.

-Linnenluecke (2017) a essayé d'examiner dans son article les différents courants de littérature et la manière dont le concept de résilience organisationnelle s'est développé dans la recherche sur les affaires et la gestion au fil du temps. Son article a identifié l'évolution et les lacunes des connaissances en matière de recherche sur la résilience dans le domaine des affaires et de la gestion, sur la base d'un examen systématique des publications influentes parmi 339 articles, livres et chapitres de livres publiés entre 1977 et 2014. L'analyse de ces documents lui a montré que la recherche sur la résilience s'est développée en cinq courants de recherche, ou lignes d'enquête, qui considèrent la résilience comme :

- *(1) les réponses organisationnelles aux menaces externes,*
- *(2) la fiabilité organisationnelle,*
- *(3) les forces des employés,*
- *(4) l'adaptabilité des modèles d'entreprise*
- *ou (5) les principes de conception qui réduisent les vulnérabilités et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement.*

Il ressort de l'examen de ces cinq courants que trois conclusions essentielles se dégagent :

- les études ont conceptualisé la résilience de manière très différente, ce qui signifie que les différents courants de recherche ont développé leurs propres définitions, théories et compréhensions de la résilience.
- aucune étude n'a encore exploré les similitudes et les différences conceptuelles entre ces courants ; et aucun principe généralisable ne semble avoir été dégagé pour développer la résilience.
- le concept de résilience a été opérationnalisé de manière très distinct, avec peu d'indications sur les méthodes empiriques permettant de détecter la résilience face à l'adversité future (ou l'absence de résilience).

-Ruiz- Martin et al. (2018) ont proposé un modèle de maturité à quatre niveaux pour l'évolution de la résilience organisationnelle, basé sur les caractéristiques de l'organisation et sa capacité à améliorer sa capacité à gérer les perturbations. Dans un premier temps, les auteurs ont analysé les définitions de la résilience organisationnelle et les attributs ou caractéristiques qui contribuent à développer des organisations résilientes. Et puis dans un deuxième temps ont examiné les articles qui se concentrent sur les outils ou les méthodes de mesure de la résilience organisationnelle. En retrouvant l'existence de 3 manières pour définir la résilience, les auteurs ont également constaté que la résilience organisationnelle est considérée comme une propriété, une aptitude ou une capacité qui peut être améliorée au fil du temps. Sur la base de leur étude, ils ont proposé un modèle de maturité de la résilience organisationnelle à quatre niveaux. Selon ce modèle, l'organisation peut se situer à l'un des niveaux suivants en fonction de son aptitude et de sa capacité à gérer des événements perturbateurs : fragile, robuste, résilient ou anti fragile.

(Weber et Roetzel, 2021), les deux auteurs ont essayé d'unifier les différentes définitions de la résilience organisationnelle trouvées dans la littérature. Pour se faire, les deux auteurs ont développé une définition de travail, en utilisant l'analyse thématique. Dans un premier temps, ils ont recherché dans la littérature des définitions et des conceptualisations pertinentes de la

résilience organisationnelle, puis ils les ont rassemblées et triées par ordre croissant de date de publication. Bien qu'ils se soient concentrés sur les analyses de la résilience organisationnelle, ils ont également examiné d'autres types de publications dans la littérature sur la résilience organisationnelle, publiées à partir de 2008. Leur choix de 2008 comme point de départ a été fait en raison de la crise financière mondiale et de l'intérêt qu'elle a suscité pour la résilience au niveau organisationnel. Dans un deuxième temps, ils ont identifié les termes clés dans les définitions de la résilience organisationnelle de l'échantillon et les ont classés en fonction de leur fréquence. Le classement de ces termes a été effectué à l'aide d'un cadre similaire au cadre conceptuel organisationnel pour l'étude de la résilience développé par Duchek (2020).

Dans la dernière étape, ils ont dérivé leur propre définition de travail de la résilience organisationnelle à partir des termes qu'ils ont classés dans l'étape précédente. Les résultats de leur recherche de définitions de la résilience organisationnelle dans les revues et autres types de publications les ont amenés à proposer une définition unifiée. Sur la base de ces définitions classées, ils ont proposé la définition suivante pour la résilience au niveau de l'organisation : *« La résilience organisationnelle est une capacité de organisationnelle permettant à anticiper et à s'adapter aux aléas et aux changements de son environnement afin de survivre à court terme et de prospérer à long terme lorsqu'elle est confrontée à des événements négatifs inattendus. »* (Weber et Roetzel, 2021).

Les similitudes et les différences conceptuelles entre ces courants représentent toujours un champ de discussion large et très dispersée; par conséquent, la recherche n'a pas encore produit de principes généralisables sur la manière dont les organisations peuvent renforcer leur résilience (Linnenluecke 2017). De même, divers chercheurs opérationnalisent la résilience organisationnelle de manière très différente et les études empiriques ont jusqu'à présent donné peu d'indications sur les méthodes empiriques permettant d'observer et de mesurer la résilience (ou l'absence de résilience) d'une organisation face à l'adversité (Linnenluecke, 2017). Parmi les efforts déployés pour remédier à ces lacunes, citons l'examen de 57 cadres conceptuels pour le développement et l'amélioration de la résilience organisationnelle publié par Giancotti et Mauro (2020), ainsi que le cadre proposé par Duchek (2020) comme première étape vers la création d'une nouvelle théorie de la résilience.

1-2- Conceptions terminologiques et orientations du contrôle de gestion :

a- Que désigne le concept « Contrôle » ?

Le contrôle de gestion, tel que décrit par Bourguignon (1997), est un terme « éponge » qui englobe plusieurs définitions et doit être compris dans différents contextes. Anthony et Govindarajan (2000) expliquent que le contrôle peut se référer à différents actes visant à atteindre les objectifs de l'entreprise. Ces actes peuvent être mentionnés comme suit : contrôler, vérifier, guider ou orienter (Thiétart, 2017). Le processus de contrôle et de suivi consiste donc à surveiller régulièrement les opérations pour anticiper leurs conséquences et prendre des mesures correctives si nécessaire (Thiétart, 2017).

Ainsi, le contrôle est une procédure active et réactive qui permet de s'assurer de l'exactitude des enregistrements et du bon fonctionnement de la structure, du service ou du système de l'entreprise. L'approche est active lorsque des mesures correctives sont anticipées avant que les effets de certaines décisions ne se fassent ressentir ; alors que l'approche est réactive, lorsque

les conséquences sont déjà évidentes et qu'une correction ne peut affecter que les futurs processus. Le contrôle est aussi un ensemble de procédures qui améliorent la probabilité d'atteindre les objectifs de l'entreprise (Flamholtz, 1979). La notion de contrôle peut également être décrite comme une voie ou une influence qui crée de l'ordre ou de la régularité, que ce soit par un contrôle administratif, social ou un autocontrôle individuel Au sens plus large, la notion de contrôle a été décrite comme une route, une influence créatrice d'ordre ou d'une certaine régularité (Chiapello, 1996). Globalement, le contrôle de gestion est un concept complexe et multiforme qui doit être analysé en fonction de ses paramètres spécifiques.

Quatre orientations peuvent être données au mot contrôle : la maîtrise, la surveillance ou vérification, la régulation et le pouvoir.

Tableau 1: les différentes orientations du mot contrôle.

Les orientations	Signification	Autenrs ayant approfondi la réflexion
Contrôle comme « maitrise »	Contrôler une entité c'est maitriser les décisions, les aetions, les actions, les comportements, les évènements (et/ou leurs eonséquences) qui conditionnent l'atteinte de la finalité assignée à cette entité	Anthony & Govindarajan (2000) ; Bouquin (1991) ; Drucker (2000)
Le contrôle comme « surveillance ou vérification »	Contrôler la gestion c'est surveiller et vérifier tout ce qui se passe	Boisvert (1994) ; Burlaud, Eglem et al. (2004) ;
Le contrôle comme « mécanisme de régulation »	Contrôler une entreprise c'est la réguler (soit par anticipation, soit par alerte, soit par boucle fermée).	Emmanuel, et al. (1990) ; De Rosnay (1975) ; Melese (1991), Bertalanffy, (1973) ; Lemoigue (1974),
Le contrôle comme « pouvoir »	Contrôler une entreprise c'est la dominer dans tous les sens (prise de participation, structure de l'aetionnariat)	Emmanuel, Otley & al. (1990) ; Thietart (2003) ; Cornu (1987) ; Friedberg (1993) ; Muson, et al., (1999); Bernard & Colli, (1996) ; Chadefaux (1999).

Source : TACHOUOLA, pp 5 (2019)

b- Le contrôle de gestion :

Plus généralement, la notion de contrôle de gestion désigne un système de régulation des comportements humains dans l'exercice de la profession et, plus particulièrement, lorsqu'elle s'exerce dans le cadre d'une organisation : entreprise, service public, association à but non lucratif, etc.

Depuis lors, le concept a évolué grâce aux contributions de multiples auteurs qui ont participé à en faire surgir les contours en essayant de le caractériser. Par conséquent, cette évolution s'est accompagnée d'un e variation des définitions.

Le tableau suivant reprend quelques-unes de ces définitions susceptibles, de notre point de vue, de porter un regard sur l'évolution de ce concept.

Tableau 2: Evolution des définitions et interprétations du système de contrôle de gestion

Auteurs	Années	Définitions	Interprétations
R. N. Anthony	1965	*« le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en ouvre les stratégies de manière efficace et efficiente ».*	-le contrôle de gestion est perçu autant que fonction d'accompagnement d'application et du déploiement de la stratégie. - La vocation du CG se traduit par la concrétisation d'objectifs stratégiques au niveau de la gestion quotidienne et par la formalisation de compétences ou de savoir-faire quotidiens au niveau stratégique. - Il s'agit d'un contrôle a posteriori.
R. N. Anthony	1988	*"Le contrôle de gestion consiste en un processus par lequel les dirigeants exercent un pouvoir d'influence sur les autres membres de l'organisation de manière à ce qu'ils mettent en œuvre les stratégies de l'entreprise avec efficacité et efficience".*	-veiller à la mise en œuvre de la stratégie. -Influencer les comportements -Assurer l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre de la stratégie.
Henri Bouquin	1994	*Le contrôle de gestion est l'instrument permettant de Maîtriser la gestion d'une entreprise, en favorisant tout d'abord le fait d' "adapter" son modèle économique (business model) et sa stratégie à tous les niveaux.*	- Pour le garantir, il s'appuie sur : une structure de gestion, un système d'information de gestion et un processus de planification budgétaire. - Ces outils sont censés traiter les facteurs clés de succès et de risque afin que les dirigeants puissent répondre aux trois enjeux auxquels tout le monde est attaché : *- assurer une offre compétitive,* *- créer de la valeur* *- et réunir les conditions de la pérennité de l'entreprise.*
R. Simons	1995	*" Ensemble de processus et de procédures reposant sur l'information que les responsables mettent en œuvre et qui leur permettent de préserver ainsi que de faire évoluer un certain panel d'activités de l'organisation. " Cette définition fait appel à deux types de contrôle : le contrôle diagnostique et le contrôle interactif.*	-L'information est considérée pour le manager la matière première du contrôle de gestion. -Le manager l'utilise pour influencer les membres de l'organisation. 2 contrôles : le contrôle diagnostic et le contrôle interactif.
Anthony	*2007*	*"Le contrôle de gestion consiste en les mesures prises par les managers pour stimuler l'action des individus en vue d'atteindre les objectifs fixés." (Anthony, 2007)*	En mettant l'accent sur la stimulation de l'action, cette définition souligne l'importance de la motivation et de l'incitation des individus à prendre des initiatives, à améliorer leur performance et à contribuer à la

			réalisation des objectifs fixés. Le contrôle de gestion englobe donc des pratiques telles que la planification, le suivi, l'évaluation et l'ajustement des activités et des résultats.

Source : Réalisé par l'auteur.

En conclusion, il apparaît que, depuis son apparition, le contrôle de gestion a subi de profondes évolutions, allant principalement d'un outil classique de contrôle et de suivi des informations financières vers une forme de contrôle de gestion reposant sur un certain nombre de considérations et de systèmes susceptibles d'influencer la façon dont les individus agissent pour s'assurer que leurs efforts sont compatibles avec les objectifs de l'organisation.

1-3- Les systèmes de contrôle de gestion (SCG) :

Le domaine de la recherche sur les systèmes de contrôle de gestion est fragmenté en termes de conceptualisation, de définition, de conception, d'utilisation et d'étude de ces systèmes à partir de différentes perspectives théoriques (Berry et al. 2009 ; Martyn et al. 2016 ; Merchant et Otley 2006). Il existe plusieurs interprétations et définitions des systèmes de contrôle de gestion dans la littérature académique. "Le terme système de contrôle de gestion semble être utilisé différemment selon les communautés puisqu'aux États-Unis, les universitaires comptables ont tendance à utiliser le terme comptabilité managériale (ou de gestion) pour inclure ce que la plupart des universitaires comptables en Europe appellent le contrôle de gestion" (Strauß et Zecher, 2013).

Les systèmes de contrôle de gestion constituent pour les organisations tout un ensemble de mécanismes visant à garantir la mise en œuvre efficace de leur stratégie. Ces systèmes assurent l'information de gestion, facilitent la prise de décision, évaluent les performances et favorisent la responsabilisation. Les systèmes de contrôle de gestion peuvent consister en une variété d'outils et de techniques, tels que les budgets, les tableaux de bord, les indicateurs clés de performance, l'analyse financière, les audits internes, etc.

Selon les auteurs en sciences de gestion et en management, il existe plusieurs définitions des systèmes de contrôle de gestion. Par exemple, Anthony et Govindarajan (2003) définissent les systèmes de contrôle de gestion comme "l'ensemble des mesures prises par une organisation pour s'assurer que ses actions sont cohérentes avec ses objectifs stratégiques". Kaplan et Norton (1996) les définissent comme "un ensemble intégré de pratiques de gestion conçues pour soutenir et guider la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation". Simons (1995) les décrit comme "un système d'information spécifiquement conçu pour fournir aux dirigeants de l'entreprise un ensemble de mesures et de signaux qui leur permettent de comprendre comment les différentes parties de l'entreprise se comportent". Selon Robert S. Kaplan et David P. Norton (1992), auteurs du livre "The Balanced Scorecard", les systèmes de contrôle de gestion peuvent être définis comme des systèmes de mesure quantitatifs et qualitatifs qui permettent aux dirigeants de piloter l'entreprise plus efficacement en mesurant les performances des différentes unités de l'entreprise.

Toutefois, les systèmes de contrôle de gestion constituent un élément essentiel de la planification stratégique et de la gestion des performances à long terme des organisations. Ils aident les chefs d'entreprise à identifier les domaines à améliorer, à suivre les tendances du

marché et à prendre des décisions éclairées sur les investissements futurs.
En d'autres termes et en guise de conclusion, nous pouvons donc considérer un système de contrôle de gestion comme un outil qui guide une entreprise, mesure la performance de diverses activités et s'assure que les actions entreprises par divers acteurs sont cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

a- Le modèle des leviers de contrôle de Simons :

Contrairement aux perspectives traditionnelles de "commandement et de contrôle" sur les systèmes de contrôle de gestion (par exemple, Anthony 1965), le modèle des leviers de contrôle (LDC) de Simons représente une perspective qui se concentre sur l'innovation et le contrôle (Simons 1995b). La perspective de Simons sur les systèmes de contrôle de gestion s'est imposée et est toujours utilisée dans la recherche sur les systèmes de contrôle de gestion (Journeault et al. 2016).
Le cadre des leviers de contrôle a été plus largement utilisé dans des études qualitatives, dont certaines ont étendu son application à des questions contemporaines, telles que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et les changements dans les structures organisationnelles résultant des efforts de durabilité, de la comptabilité environnementale ou des contrôles inter-organisationnels (Martyn et al. 2016).
Toutefois, le cadre LDC de Simons constitue à la fois un instrument de gestion stratégique et un cadre théorique de compréhension des interactions entre la stratégie et le contrôle. Il est donc utile d'examiner la manière dont les organisations mettent en œuvre un système de contrôle et de surveillance pour appliquer, réviser et améliorer leur stratégie (Martyn et al. 2016). Pour Simons, les systèmes de contrôle et de gestion sont "les routines et procédures formelles, fondées sur l'information, utilisées par les dirigeants pour maintenir ou modifier les schémas des activités organisationnelles" (Simons 1994). Ce dernier distingue quatre types de systèmes de contrôle de gestion, tous interconnectés : les systèmes de croyances, les systèmes de limites, les systèmes de contrôle diagnostique et les systèmes de contrôle interactif (Simons 1994, 1995b). Il soutient qu'une organisation doit mettre en œuvre et équilibrer les quatre types de SCG pour établir un environnement de contrôle efficace (Simons 2000). La figure suivante illustre le cadre des leviers de contrôle de Simons (Simons, 1995b).

Figure 2 : le cadre des leviers de contrôle de Simons (Simons, 1995b).



Source : D'après Simons, 1995.

D'après Simons, les systèmes de croyances correspondent à des systèmes formels auxquels les cadres dirigeants se réfèrent pour déterminer, communiquer et consolider de manière systématique les objectifs et l'orientation des valeurs fondamentales de l'organisation. La communication de ce type de système est assurée à travers des documents formels tels que les chartes de valeurs, les déclarations de mission et de perspective, et les déclarations d'intention. Une telle approche donne un but à l'organisation, la motive et l'aide à créer une dynamique pour exploiter les opportunités individuelles (Simons 1994, 1995b).

Toutefois, les systèmes de délimitation correspondent à des ensembles de contraintes applicables aux agents internes et aux subordonnés pour les empêcher d'adopter des comportements à risque en contradiction avec le système de croyances, et plus précisément au sein d'environnements dynamiques (Simons 1995 ; Widener, 2007). Ces systèmes sont des séries formelles de contraintes ou de normes minimales, créées par le biais de codes de conduite, de règles pour les systèmes de planification stratégique et de directives opérationnelles que les chefs d'entreprise sont censés mettre en œuvre (Simons 1994, 1995b). Ces systèmes permettent aux cadres dirigeants à la fois de fixer des règles et des limites explicites, de délimiter le domaine dans lequel il est acceptable que les individus recherchent des opportunités et d'analyser les risques stratégiques que l'organisation doit éviter. Sans oublier que dans son modèle, Simons définit un risque stratégique comme étant *"un événement inattendu ou un ensemble de conditions qui réduit considérablement la capacité des dirigeants à mettre en œuvre la stratégie commerciale prévue"* (Simons, 2000).

Hors, les systèmes de diagnostic, tout comme les systèmes de délimitation, limitent le comportement des employés (Widener 2007). Ces systèmes de contrôle diagnostic font appel à des mécanismes formels de retour d'information, à savoir l'apprentissage en boucle unique (Simons 1995b), dont se servent les cadres supérieurs en vue de contrôler les résultats de l'organisation et de corriger les écarts par rapport aux normes de performance préétablies. Les systèmes de contrôle diagnostic tels que, les business plans et les budgets suivent les écarts par rapport aux variables de performance critiques et permettent aux dirigeants de traiter les résultats sur une base exceptionnelle (Simons 1994).

Finalement, les systèmes de contrôle interactif correspondent pour leur part à des systèmes d'information formels exploités par les cadres supérieurs pour être associés régulièrement et personnellement aux processus décisionnels de leurs subordonnés (Simons, 1994, 1995b). Cependant, le recours aux systèmes de contrôle interactifs n'est pas exclusivement le fait des cadres supérieurs (Tuomela 2005). Ceux-ci font le constat de la nécessité de " confier aux subordonnés qui sont en contact étroit avec les clients le soin de prendre des décisions " de manière à concevoir des organisations réactives (Simons, 1995b, p. 162). De nombreux dispositifs de contrôle peuvent ainsi être mobilisés de manière interactive par les dirigeants (Simons 1994, 1995b ; Tuomela 2005), mais en temps normal, un seul dispositif à la fois peut servir de système de contrôle interactif (Tuomela 2005).

2- Le lien entre la résilience organisationnelle (RO) et les systèmes de contrôle de gestion (SCG) : Discussion et ancrage théorique.

Afin de déterminer comment intégrer des mesures de résilience organisationnelle dans les systèmes de contrôle de gestion et concevoir des mécanismes de contrôle de gestion qui renforcent la résilience, une recherche a été menée dans la littérature spécialisée. Pour cela, deux approches ont été suivies. D'une part, la recherche s'est intéressée aux approches de la résilience organisationnelle dans la littérature sur les systèmes de contrôle de gestion et les leviers de contrôle de gestion. D'autre part, elle a examiné la littérature sur la résilience organisationnelle susceptible de porter une identification des approches ou des indications potentielles sur les systèmes de contrôle de gestion. Pour mieux comprendre le lien entre résilience et systèmes de contrôle de gestion, la théorie de la complémentarité a été utilisée. Cette théorie postule que les ressources d'un ensemble donné sont complémentaires si le rendement de l'une des ressources augmente en présence des autres ressources. Les travaux de Milgrom et Roberts (1990, 1995) ont été mobilisés pour étayer cette théorie de la complémentarité.

2-1- La littérature sur les leviers et les systèmes de contrôle de gestion : quelle approche de la résilience organisationnelle ?

L'étude de la RO et des SCG pourrait permettre de comprendre comment les organisations peuvent intégrer certaines composantes de la résilience dans leur stratégie d'entreprise. Plus précisément, la compréhension de la relation entre la résilience organisationnelle et les SCG pourrait aider les organisations à intégrer des mesures de résilience dans leurs SCG et à concevoir des pratiques pertinentes, y compris des pratiques qui peuvent être décrites comme des SCG orientées vers la RO. À cette fin, et convaincus de l'exhaustivité de leur méta-analyse sur cette piste de recherche et sur la base de leur analyse menée en 2021, Weber et Roetzel ont à leur tour publié une méta-analyse sur la résilience organisationnelle et les SCG. Weber et Roetzel ont à leur tour examiné en profondeur si les travaux de Simon sur la RO (Simons 1987, 1991, 1992, 1994, 1995a, 1995b) et la littérature sur la RO et les SCG de manière plus générale indiquent des moyens potentiels de réaliser un lien potentiel. Les résultats de leur analyse, que nous présentons à l'annexe x1 et à l'annexe x2, suggèrent que les corpus de recherche examinés abordent effectivement des approches potentielles d'intégration des mesures de résilience organisationnelle dans les systèmes de gestion de la performance.

Ainsi, afin de classer ces approches, les deux auteurs ont mené des analyses thématiques, en suivant Bisbe et al. (2007), et ont ensuite appliqué des techniques de développement de codes basées sur Boyatzis (1998). Ils ont procédé en trois étapes. Tout d'abord, ils ont classé par ordre chronologique croissant les extraits des publications de Simons relatifs aux mesures de résilience organisationnelle (Simons 1987, 1991, 1992, 1994, 1995a, 1995b). Ensuite, les deux auteurs ont résumé les citations relatives aux quatre LOC (systèmes de croyances, systèmes de limites, systèmes de contrôle diagnostique et systèmes de contrôle interactif). Enfin, ils ont cherché à identifier les relations potentielles entre les différentes mesures de résilience et le SCG. À cette fin, Weber et Roetzel ont cartographié les extraits sur la manière dont les organisations peuvent intégrer des mesures de résilience dans leur SCG selon les trois étapes que Duchek (2020) distingue dans son cadre de résilience organisationnelle. Dans son cadre de résilience, Duchek considère la résilience organisationnelle à la fois comme un processus temporel et comme une combinaison de mesures, telles que les SGC et d'autres types de contrôles de gestion, qui sont spécifiques à chaque organisation (Weber et Roetzel, 2021).

2-2- L'adaptation du modèle des leviers de contrôle de Simons au contexte et champ disciplinaire de la résilience :

La mise en œuvre d'un système intégré de contrôle de la gestion des risques organisationnels peut utilement s'appuyer sur le modèle des "leviers de contrôle" proposé par Simons en 1995, qui est utilement adapté aux spécificités et au contexte des crises entraînant de forts risques.

Le caractère dynamique des environnements est marqué par une grande incertitude. Selon Simons, les incertitudes stratégiques désignent les "menaces et opportunités émergentes" (Simons 2000, p.215) qui résultent de la perception par les cadres supérieurs de risques connus et inconnus qui pourraient remettre en cause les hypothèses à la base de la stratégie en place (Simons 1995b, p.94). Ces incertitudes comprennent également les risques que les cadres supérieurs estiment devoir surveiller personnellement pour s'assurer que les objectifs de l'entreprise sont atteints (Simons 1990, p.634). Elles résultent de la combinaison de la vision de l'avenir des cadres supérieurs et de leur évaluation des risques qui pourraient compromettre cette vision (Simons 1995, p.169). Toujours dans ce cadre et Selon Bisbe et al en 2007, les incertitudes stratégiques sont associées à des changements dans la dynamique concurrentielle et les compétences internes de l'entreprise, qui doivent être compris pour permettre à l'entreprise de s'adapter avec succès au fil du temps. Simons (1995b, p.155) affirme que les actions tactiques quotidiennes et les expériences créatives peuvent être combinées en un modèle cohérent qui répond aux incertitudes stratégiques et qui, avec le temps, peut devenir une stratégie réalisée. Pour assurer à la fois la mise en œuvre des stratégies prévues et le développement de nouvelles stratégies, les quatre leviers de contrôle doivent fonctionner ensemble dans le cadre global des leviers de contrôle (Simons, 1995).

Dans son modèle de leviers de contrôle, Simons (1994) décrit comment les systèmes de contrôle sont utilisés par les cadres supérieurs pour formaliser leurs croyances, définir des limites acceptables pour le comportement stratégique, mesurer les variables de performance critiques et stimuler le débat sur les incertitudes stratégiques. Les quatre leviers de contrôle créent une

tension : les systèmes de croyances et les systèmes de contrôle interactifs génèrent une énergie positive, tandis que les systèmes de limites et les systèmes de contrôle diagnostique génèrent une énergie négative (Simons 1995b). Le cadre de contrôle stratégique vise à équilibrer les besoins d'innovation avec les contraintes organisationnelles, appelant à une interaction entre "le yin et le yang" (Simons, 1995). Bien que le cadre de Simons soit utilisé pour la mise en œuvre des stratégies établies par la direction générale, il permet des variations de comportement qui peuvent conduire à de nouvelles stratégies si elles sont approuvées par la direction générale (Strauß et Zecher 2013). Le cadre de leviers de contrôle a été utilisé par des chercheurs tels que Tuomela (2005) ou Ferreira et Otley (2009) comme cadre de référence théorique pour l'introduction de nouveaux systèmes de mesure de la performance, tandis que Widener (2007) l'a utilisé pour explorer les relations entre les SCM.

Le modèle des leviers de contrôle de gestion de Simons peut être utile pour comprendre comment les organisations peuvent renforcer leur résilience en utilisant différents leviers de contrôle. Plusieurs composantes et fondements théoriques de ce modèle peuvent être défendus de manière analytique et interactive et peuvent être pertinents pour renforcer la résilience organisationnelle.

Premièrement, *les croyances et les valeurs organisationnelles* peuvent jouer un rôle important dans la résilience organisationnelle en mettant en œuvre une culture d'adaptabilité et de flexibilité (El Akremi, A., Igalens, J. & Vicens, C., 2004). Par conséquent, toute organisation peut utiliser des croyances et des valeurs pour encourager les employés à s'adapter rapidement au changement et à être proactifs face aux défis (Frimousse, S. & Peretti, J. 2018).
Autre panel pour lequel le modèle de Simons pourrait être utilisé, dans ce cadre nous mentionnons *les limites et les objectifs,* car ils peuvent être utilisés pour aider les organisations à se concentrer sur les priorités et à éviter les risques inutiles. En ce sens, les organisations peuvent définir des limites claires pour leurs activités et fixer des objectifs spécifiques pour améliorer leur résilience en temps de crise. Nous faisons ici référence au rôle de l'organisation structurelle, où toutes les organisations ont intérêt à disposer d'une structure et d'une chaîne de commandement ou d'une chaîne d'autorité hiérarchique. Ces chaînes offrent aux dirigeants une capacité d'organiser et de déployer des ressources pour atteindre des objectifs de manière collective. (Burger-Helmchen, T., Hussler, C. & Muller, P, 2019).
D'autre part, et toujours dans le cadre de *l'interaction* des systèmes de contrôle et de leur impact potentiel sur la résilience d'une organisation, ces caractéristiques du modèle de Simons peuvent aider les organisations à surveiller les risques et à identifier les possibilités de renforcement de la résilience. Sur la base des fonctions de veille stratégique de ces systèmes, les organisations peuvent utiliser les systèmes de contrôle pour collecter des données en temps réel et contrôler les performances par rapport à des objectifs définis. En examinant les différents travaux de Simons (1994, 1995 et 2000), il est évident que pour atteindre cet objectif (utiliser des systèmes de contrôle pour collecter des données en temps réel et contrôler les performances par rapport à des objectifs définis), cela implique de mettre en place différentes mesures et actions dans le cadre de la gestion, du contrôle et de la surveillance, et dans un délai très précis, en commençant par une définition claire des objectifs et des critères clés de performance que nous utiliserons pour mesurer le succès. Ensuite, il convient d'identifier les sources de données en temps réel

pour collecter des informations en temps réel sur la performance de toute organisation. Cela peut inclure des données financières, opérationnelles, de satisfaction client, de production, etc. Troisièmement, sélectionnez les outils de collecte de données appropriés pour les besoins où nous pouvons utiliser des outils tels que des tableaux de bord, des logiciels de gestion de projet, des systèmes de gestion de la qualité, etc. Cette phase nécessite que les données soient collectées de manière cohérente et précise pour permettre une analyse et une prise de décision efficaces. Enfin, analysez les données et agissez en conséquence. Cela implique d'utiliser les informations pour prendre des décisions éclairées et apporter des changements et des ajustements en temps réel pour atteindre les objectifs. En suivant ces étapes, les systèmes de contrôle de gestion peuvent être préconisés pour collecter des données en temps réel et surveiller les performances par rapport aux objectifs définis, ce qui peut aider les organisations à rester compétitives en période de crise et à atteindre leurs objectifs stratégiques en période de risque.

À un autre niveau, *les processus de diagnostic* peuvent aider les organisations à identifier les causes profondes des problèmes et à prendre des mesures préventives pour éviter de futurs impacts à risque. (Widener, S. K, 2007). Les organisations peuvent utiliser les processus de diagnostic pour évaluer la performance de leurs systèmes de contrôle et identifier les domaines à améliorer. En utilisant les résultats du processus de diagnostic, les organisations peuvent améliorer la performance de leur système de contrôle en mettant en œuvre les recommandations et en surveillant les résultats. Cela peut aider les organisations, en temps de crise, à améliorer la prise de décision, à réduire les coûts et à améliorer la qualité des produits et des services, renforçant ainsi leurs mécanismes de résilience.

Dans son ensemble, le modèle des leviers de contrôle de gestion de Simons peut être utilisé comme cadre analytique pour comprendre comment les organisations peuvent renforcer leur résilience en temps de crise en utilisant différents leviers de contrôle.

Conclusion :

En s'appuyant sur le cadre des leviers de contrôle de Simons, l'article propose une lecture alternative de ces travaux dans le contexte de la résilience organisationnelle. La recherche envisagée se concentre sur la relation entre les pratiques individuelles de contrôle de gestion et divers aspects de la résilience organisationnelle, visant à éclairer les dirigeants sur l'adaptation de leurs systèmes de contrôle de gestion pour anticiper les crises et répondre rapidement aux événements inattendus. Dans ce sens, l'accent est mis sur l'importance de comprendre la manière dont la résilience organisationnelle interagit avec les systèmes de contrôle de gestion.

La problématique centrale interroge les liens d'interaction entre les pratiques et systèmes de contrôle de gestion et les divers aspects de la résilience organisationnelle, avec des sous-questionnements sur la conceptualisation et l'évaluation de la résilience organisationnelle dans une perspective théorique et disciplinaire diversifiée.

la résilience organisationnelle peut être définie comme la synergie entre les mesures d'anticipation, de réaction et d'adaptation intégrées dans les systèmes de contrôle de gestion pour atteindre les objectifs de résilience inscrits dans la stratégie organisationnelle. Cette définition identifie également une lacune terminologique dans les concepts de système de contrôle de gestion orienté vers la résilience, offrant des pistes de recherche pour combler cette lacune.

En conclusion, la relation entre les systèmes de contrôle de gestion et la résilience des organisations est étroite et interdépendante. Les systèmes de contrôle de gestion fournissent des outils, des mécanismes et des pratiques qui contribuent à renforcer la résilience organisationnelle.

Les systèmes de contrôle de gestion permettent de collecter, analyser et communiquer des informations pertinentes sur la performance et les risques, ce qui est essentiel pour évaluer la capacité de l'organisation à faire face aux perturbations et à s'adapter. Ils facilitent également la planification, le suivi, l'évaluation et l'apprentissage organisationnel, ce qui favorise la flexibilité, la réactivité et la capacité d'ajustement face aux changements imprévus.

Par ailleurs, les systèmes de contrôle de gestion peuvent contribuer à renforcer la résilience en identifiant les problèmes potentiels, en mettant en place des mesures correctives et en favorisant un environnement propice à l'apprentissage organisationnel. Ils aident à créer une culture d'amélioration continue et de gestion proactive des risques.

En retour, une organisation résiliente est mieux préparée à affronter les perturbations, qu'elles soient internes ou externes, et à rebondir rapidement après des situations difficiles. La résilience permet à l'organisation de maintenir ses activités, de protéger sa réputation, de répondre aux attentes des parties prenantes et de poursuivre ses objectifs stratégiques à long terme.

Ainsi, les systèmes de contrôle de gestion et la résilience sont étroitement liés, se renforçant mutuellement dans le but de garantir la survie et la performance durables des organisations. En intégrant des mécanismes de contrôle de gestion adaptés à la résilience, les organisations peuvent mieux anticiper, gérer et surmonter les défis, assurant ainsi leur capacité à s'adapter et à prospérer dans un environnement changeant et incertain.

Le modèle des leviers de contrôle de gestion proposé par Simons en 1995 peut être adapté au contexte et au champ disciplinaire de la résilience en temps de crise en considérant la nature dynamique des environnements qui sont marqués par une grande incertitude. Les incertitudes stratégiques sont associées à des changements dans la dynamique concurrentielle et les

compétences internes de l'entreprise, qui doivent être compris pour permettre à l'entreprise de s'adapter avec succès au fil du temps. Les quatre leviers de contrôle créent une tension : les systèmes de croyances et les systèmes de contrôle interactifs génèrent une énergie positive, tandis que les systèmes de limites et les systèmes de contrôle diagnostique génèrent une énergie négative. Le cadre de contrôle stratégique vise à équilibrer les besoins d'innovation avec les contraintes organisationnelles, appelant à une interaction entre "le yin et le yang". Les croyances et les valeurs organisationnelles peuvent jouer un rôle important dans la résilience organisationnelle en mettant en œuvre une culture d'adaptabilité et de flexibilité. Les limites et les objectifs peuvent être utilisés pour aider les organisations à se concentrer sur les priorités et à éviter les risques inutiles. Les systèmes de contrôle peuvent être préconisés pour collecter des données en temps réel et surveiller les performances par rapport aux objectifs définis, ce qui peut aider les organisations à rester compétitives en période de crise et à atteindre leurs objectifs stratégiques en période de risque. Les processus de diagnostic peuvent aider les organisations à identifier les causes profondes des problèmes et à prendre des mesures préventives pour éviter de futurs impacts à risque. Le modèle des leviers de contrôle peut également être utilisé comme cadre analytique pour comprendre comment les organisations peuvent renforcer leur résilience en temps de crise en utilisant différents leviers de contrôle.

En analysant ces divers travaux et l'état d'art existent, ces derniers mettent en évidence certaines limites du cadre de Simons, notamment : l'imprécision des modalités du contrôle interactif, de l'apprentissage qui en résulte (Kuszla, 2005, Dambrin et Löning , 2008) et de l'équilibre entre usage interactif et diagnostic ; la focalisation excessive sur les dirigeants limitant le rôle des cadres intermédiaires (Fasshauer, 2011) ; l'approche verticale excluant les processus horizontaux (Gautier, 2002, Renaud 2010).

Ces limites posent la question de la nature du contrôle dans des organisations caractérisées par une forte transversalité et soumises à des incertitudes stratégiques.

De même, notre regard vers la résilience ne devrait pas seulement être conçu de manière objective mais aussi de manière proactive.

Bibliographie:

Annarelli A, Nonino F (2016) Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. Omega 62:1–18. doi: 10.1016/j.omega.2015.08.004

Anthony R N (1965) Planning and control systems: a framework for analysis. Harvard Business School Press, Boston, MA

Anthony R N., Govindarajan Vijay (2007) Planning and control systems: a framework for analysis. Harvard Business School Press, Boston, MA

Bisbe J, Batista-Foguet J-M, Chenhall R (2007) Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. Account Organ Soc 32(7):789–820. doi: 10.1016/j.aos.2006.09.010

Boyatzis RE (1998) thematic analysis and code development: Transforming qualitative information. SAGE Publications Inc, Thousand Oaks

Bracci E, Tallaki M (2021) Resilience capacities and management control systems in public sector organisations. J Account Organ Chang 17(3):332–351. doi: 10.1108/JAOC-10- 2019-0111

Burnard K, Bhamra R (2011) Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. Int J Prod Res 49(18):5581–5599. doi: 10.1080/00207543.2011.563827

Burnard K, Bhamra R, Tsinopoulos C (2018) Building Organizational Resilience: Four Configurations. IEEE Trans Eng Manag 65(3):351–362. doi: 10.1109/TEM.2018.2796181

Burger-Helmchen, T., Hussler, C. & Muller, P. (2019). Chapitre 4. L'organisation. Dans : , T. Burger-Helmchen, C. Hussler & P. Muller (Dir), Management: Le manuel complet du management (pp. 129-172). Vuibert

Chiapello, E. (1996). « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », Comptabilité-Contrôle-Audit, vol. 2, no 2, p. 51-74.

Clément V, Rivera J (2016) From Adaptation to Transformation: An Extended Research Agenda for Organizational Resilience to Adversity in the Natural Environment. Organ Eviron 30(4):346–365. doi: 10.1177/1086026616658333

Conz E, Magnani G (2020) A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. Eur Manag J 38(3):400–412. doi: 10.1016/j.emj.2019.12.004

Duchek S (2020) Organizational resilience: a capability-based conceptualization. J Bus Res 13(1):215–246. doi: 10.1007/s40685-019-0085-7

El Akremi, A., Igalens, J. & Vicens, C. (2004). 1. Flexibilité organisationnelle : complexité et profusion conceptuelles. Dans : Rachel Beaujolin-Bellet éd., *Flexibilités et performances: Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail* (pp. 21-50). Paris: La Découverte.

Flamholtz, E. et Das, T.K. (1983). Control: The Basis of Management. Transaction Publishers.

Frimousse, S. & Peretti, J. (2018). « Comment développer la capacité de transformation d'une organisation ? ». Question(s) de management, 21, 157-180.

Guenther E, Endrikat J, Guenther TW (2016) Environmental management control systems: a conceptualization and a review of the empirical evidence. J Clean Prod 136:147–171. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.02.043

Hillmann J (2021) Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. Rev Manag Sci 15(4):879–936. doi: 10.1007/s11846-020-00384-2

Hillmann J, Guenther E (2021) Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? Int J Manag Rev 23(1):7–44. doi: 10.1111/ijmr.12239

Kaplan, Robert S., and David Norton. "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance." Harvard Business Review 70, no. 1 (January–February 1992): 71–79.

Kruis A-M, Speklé RF, Widener SK (2016) The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance. Manag Account Res 32:27–44. doi: 10.1016/j.mar.2015.12.002

Lengnick-Hall CA, Beck TE, Lengnick-Hall ML (2011) Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Hum Resour Manag Rev 21(3):243–255. doi: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001

Linnenluecke MK (2017) Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. Int J Manag Rev 19(1):4–30. doi: 10.1111/ijmr.12076

McManus S, Seville E, Vargo J, Brunsdon D (2008) Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. Nat Hazards Rev 9(2):81–90. doi: 10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81)

Merchant KA, Otley DT (2006) A Review of the Literature on Control and Accountability.

In: Chapman CS, Hopwood AG, Shields MD (eds) Handbooks of Management Accounting Research, vol 2. Elsevier, pp 785–802

Merchant KA, van der Stede WA (2017) Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives, 4th edn. Pearson, Harlow

Milgrom P, Roberts J (1990) The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization. Am Econ Rev 80(3):511–528

Milgrom P, Roberts J (1995) Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. J Account Econ 19(2):179–208. doi: 10.1016/0165- 4101(94)00382-F

Ruiz-Martin C, Lopez-Paredes A, Wainer G (2018) What we know and do not know about organizational resilience. Int J Prod Manag Eng Vol 6, No 1 (2018). doi: 10.4995/ijpme.2018.7898

Selby RW (2007) Empirical Software Engineering Research Roadmap Discussion and

Summary. In: Basili VR, Rombach D, Schneider K, Kitchenham B, Pfahl D, Selby RW (eds) Empirical Software Engineering Issues. Critical Assessment and Future Directions: International Workshop, Dagstuhl Castle, Germany, June 26-30, 2006. Revised Papers. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp 184–187

Simons R (1987) Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis.

Account Organ Soc 12(4):357–374. doi: 10.1016/0361-3682(87)90024-9

Simons R (1991) Strategic orientation and top management attention to control systems. Strat Manag J 12(1):49–62. doi: 10.1002/smj.4250120105

Simons R (1992) The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. In: Emmanuel C, Otley D, Merchant K (eds) Readings in Accounting for Management Control. Springer US, Boston, MA, pp 622–645

Simons R (1994) How new top managers use control systems as levers of strategic renewal.

Strat Manag J 15(3):169–189. doi: 10.1002/smj.4250150301

Simons R (1995a) Control in Age of Empowerment: How can managers promote innovation while avoiding unwelcome surprises? Harv Bus Rev 39(March-April):80–88

Simons R (1995b) Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business School Press, Boston, MA

Simons R (2000) Performance Management & Control Systems for Implementing Strategy.

Prentice Hall, New Jersey

Simons R (2010) Seven Strategy Questions: A Simple Approach For Better Execution. Harvard Business Press, Boston, MA

Thiétart, R. (2017). Chapitre IV - Le contrôle. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., Le management (pp. 99-122). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.

Tuomela T-S (2005) The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. Manag Account Res 16(3):293–320. doi: 10.1016/j.mar.2005.06.003

Van der Meer-Kooistra J, Scapens RW (2008) The governance of lateral relations between and within organisations. Manag Account Res 19(4):365–384. doi: 10.1016/j.mar.2008.08.001

Van der Stede WA (2011) Management Accounting Research in the Wake of the Crisis: Some Reflections. Eur Account Rev 20(4):605–623. doi: 10.1080/09638180.2011.627678

Van der Vegt GS, Essens P, Wahlström M, George G (2015) Managing Risk and Resilience.

Acad Manag J 58(4):971–980. doi: 10.5465/amj.2015.4004

Widener SK (2007) An empirical analysis of the levers of control framework. Account Organ Soc 32(7):757–788. doi: 10.1016/j.aos.2007.01.001

Williams TA, Gruber DA, Sutcliffe KM, Shepherd DA, Zhao EY (2017) Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. Acad Manag Ann 11(2):733–769. doi: 10.5465/annals.2015.0134

Atelier 4 :
Culture d’entreprise et résilience.

LES ENTREPRISES FAMILIALES MAROCAINES RESILIENTES AUX CRISES CAS DE LA PANDEMIE COVID 19

QUELS REACTIONS, EVOLUTIONS, OUTILS ET STRATEGIES POUR FAIRE FACE AUX CRISES ?

Oumaima ABOUZAID , [2)]

[(1)] Doctorante en « Gestion, Economie et Sciences sociales » à la Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Chouaïb Doukkali, El Jadida

abouzaid.oumaima@ucd.ac.ma

Faouzi BOUSSEDRA (

[(2)] Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques économiques et sociales, Université Chouaïb Doukkali, El Jadida

boussedra.f@ucd.ac.ma

Les entreprises familiales marocaines résilientes aux crises
Cas de la pandémie Covid 19

Quels réactions, évolutions, outils et stratégies pour faire face aux crises ?

Resilient Moroccan family businesses in times of crisis: The case of the Covid-19 pandemic
What are the reactions, developments, tools, and strategies to face crises?

Résumé :

Cette communication est une exploration des éléments théoriques explicatifs de la résilience des entreprises familiales face aux crises, en tenons en compte le cas des entreprises familiales marocaines qui ont été frappées de plein fouet par la crise pandémique du Covid-19. Celle-ci a paralysé le pays et s'est très rapidement transformée en crise économique et financière. Les conséquences se sont fortement ressenties sur l'économie du Royaume qui a tourné au ralenti en 2020. Notre étude va porter ensuite sur un apport empirique où notre étude est dédiée au contexte marocain dans la mesure d'analyser et de discuter des résultats d'étude de cas de trois entreprises Marocaines impactées par la crise sanitaire COVID 19, et d'identifier leurs stratégies, facteurs et outils de résilience et d'évolution qui peuvent leur permettre de sortir de cette crise avec moins de pertes.

Mots clés : Pandémie Covid 19, entreprises familiales, résilience, stratégies.

Abstract :

This communication explores the theoretical explanatory elements of the resilience of family businesses in the face of crises, taking into account the case of Moroccan family businesses that were hit hard by the Covid-19 pandemic crisis. This crisis paralyzed the country and quickly turned into an economic and financial crisis. The consequences were strongly felt on the economy of the Kingdom, which slowed down in 2020. Our study will then focus on an empirical contribution where we analyze and discuss the case study results of three Moroccan companies impacted by the COVID-19 health crisis and identify their resilience and evolution strategies, factors, and tools that can help them emerge from this crisis with fewer losses.

Keywords : Pandemic Covid 19, family businesses, resilience, strategies.

Introduction :

Les entreprises familiales sont un pilier important de l'économie marocaine, représentant environ 80% des entreprises du pays[1]. Cependant, leur succès et leur pérennité dépendent en grande partie de leur capacité à faire face aux défis économiques et environnementaux, notamment en période de crise. La pandémie de Covid-19 a été l'un de ces défis, affectant gravement de nombreux secteurs d'activité et perturbant l'ensemble de l'économie marocaine.

Dans ce contexte, il est intéressant d'étudier la manière dont les entreprises familiales marocaines ont réagi face à cette crise et comment elles ont réussi à s'adapter pour assurer leur

[1] Deloitte. (2020).

résilience. Cette communication vise donc à examiner les réactions et les évolutions des entreprises familiales marocaines face à la pandémie de Covid-19, ainsi que les outils, les stratégies qu'elles ont adoptées pour faire face à cette situation inédite, soutenu enfin par une étude de cas de trois entreprises marocaines résilientes à la crise.

En analysant la situation actuelle, nous pourrons comprendre comment ces entreprises ont réussi à surmonter les défis et les obstacles, et comment elles ont pu se réinventer pour se développer et assurer leur pérennité dans le futur.

1. Les entreprises familiales marocaines : une source de résilience

1.1. Caractéristiques des entreprises familiales au Maroc

Les entreprises familiales constituent une part importante du tissu économique marocain. Selon l'Association pour le Développement de l'Entreprise Familiale (ADEF), elles représentent plus de 80% des entreprises au Maroc et génèrent environ 50% de l'emploi dans le secteur privé.[2] Ces entreprises sont souvent de petite ou moyenne taille, mais elles peuvent être présentes dans divers secteurs d'activité, tels que l'agriculture, l'artisanat, l'industrie, le commerce et les services.[3]

L'une des caractéristiques principales des entreprises familiales au Maroc est la présence d'une famille qui détient la majorité du capital et exerce un contrôle sur la direction de l'entreprise.[4] Cette proximité familiale peut avoir des avantages et des inconvénients en termes de gestion et de performance de l'entreprise.

1.2. Avantages et défis des entreprises familiales face aux crises

Les entreprises familiales ont des avantages et des défis spécifiques face aux crises. En ce qui concerne les avantages, les entreprises familiales sont souvent plus résilientes que les autres types d'entreprises, grâce à leur flexibilité, leur solidité financière et leur culture de l'engagement et de l'implication[5]. Les membres de la famille impliqués dans l'entreprise sont souvent très motivés pour surmonter les difficultés et travaillent ensemble pour faire face aux défis. De plus, les entreprises familiales ont souvent des sources de financement alternatives, telles que des investissements de la famille, des emprunts auprès d'amis et de la communauté locale, ce qui leur permet de mieux résister aux crises financières.

Cependant, les entreprises familiales peuvent également faire face à des défis en période de crise. L'un des principaux défis est le manque de professionnalisation, qui peut limiter leur capacité à gérer efficacement la crise. Les membres de la famille impliqués dans l'entreprise peuvent manquer d'expérience ou de formation dans certains domaines, tels que la gestion de crise ou la gestion financière.[6] De plus, les relations familiales peuvent interférer avec la prise de décision objective et efficace. La proximité des liens familiaux peut entraîner des décisions émotionnelles ou favoriser certains membres de la famille au détriment de l'intérêt de

[2] Association pour le développement de l'entreprise familiale (ADEF). (2020).
[3] Benali, K., & Tazi, M. (2016).
[4] El Ghoul, S., & Berrada, K. (2017).
[5] Chen, Y., Li, H., & Shapiro, D. M. (2020).
[6] Sharma, P., & Manikutty, S. (2005).

l'entreprise.

Un autre défi peut être le manque de diversification. Les entreprises familiales peuvent avoir des activités concentrées dans un seul secteur d'activité ou une région géographique, ce qui les rend vulnérables aux perturbations dans ce secteur ou cette région.[7] Cela peut limiter leur capacité à s'adapter rapidement à un environnement en constante évolution et à diversifier leur portefeuille d'activités.

En somme, les entreprises familiales ont des avantages et des défis uniques face aux crises. Pour maximiser leur résilience, il est important pour les entreprises familiales de renforcer leur professionnalisation, de maintenir une certaine diversification et de mettre en place des processus de prise de décision objectifs et efficaces.

2. Réactions des entreprises familiales marocaines face à la pandémie Covid-19

La pandémie de Covid-19 a fortement impacté l'économie marocaine, mettant à l'épreuve la résilience des entreprises, y compris les entreprises familiales. Pour faire face à cette situation, les entreprises familiales marocaines ont adopté différentes stratégies pour s'adapter à la nouvelle réalité économique, tout en protégeant leurs employés et en assurant la continuité de leurs activités.

2.1. Adaptation des modèles économiques

Les entreprises familiales marocaines ont dû revoir leurs modèles économiques pour s'adapter à la crise et continuer à générer des revenus.[8] Certaines entreprises ont misé sur la diversification de leur activité pour compenser les pertes subies dans leur secteur d'activité initial. D'autres ont réorienté leur production pour répondre à la demande croissante de certains produits, tels que les équipements de protection individuelle (EPI) ou les produits de santé. Les entreprises familiales marocaines ont également cherché à s'adapter aux nouveaux modes de consommation en ligne, en développant leurs canaux de vente en ligne ou en créant des partenariats avec des plateformes de vente en ligne.

2.2. Renforcement de la digitalisation et de l'innovation

La pandémie de Covid-19 a accéléré la transformation numérique des entreprises familiales marocaines, qui ont dû s'adapter aux nouveaux besoins des clients et aux contraintes de la distanciation physique.[9] Les entreprises familiales ont ainsi investi dans la digitalisation de leurs processus, de la production à la distribution, pour répondre à la demande croissante de commerce en ligne et de livraison à domicile. Elles ont également renforcé leur capacité à innover pour s'adapter aux nouveaux besoins et aux nouvelles tendances.

2.3. Mise en place de mesures pour protéger les employés et maintenir la production

Les entreprises familiales marocaines ont pris des mesures pour protéger la santé et la

[7] Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008
[8] Hajji, A., & Baizid, R. (2020).
[9] Benabdelkader, A., & Essousi, M. (2021).

sécurité de leurs employés, tout en maintenant la production. Elles ont mis en place des mesures de prévention, telles que la fourniture de masques et de gels hydroalcooliques, la mise en place de protocoles de nettoyage et de désinfection, ou encore la mise en place du télétravail lorsque cela était possible. Les entreprises familiales ont également cherché à maintenir la continuité de leur production, en mettant en place des mesures d'adaptation pour faire face aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement.[10]

2.4. Collaboration avec les parties prenantes pour faire face à la crise

La collaboration avec les parties prenantes est une stratégie importante adoptée par les entreprises familiales marocaines pour faire face à la pandémie Covid-19. En effet, les entreprises familiales ont compris l'importance de travailler ensemble avec les acteurs du secteur économique, social et politique pour surmonter les effets de la pandémie.

Les entreprises familiales ont ainsi bénéficié du soutien et des conseils d'experts extérieurs pour adapter leurs stratégies d'affaires en fonction de la nouvelle réalité économique et sanitaire.[11] De plus, les collaborations ont permis aux entreprises familiales d'acquérir de nouvelles compétences et d'explorer de nouveaux débouchés pour s'adapter à la situation actuelle.

Les entreprises familiales marocaines ont également mis en place des mesures de solidarité et de responsabilité sociale envers leurs employés et leur communauté. Ces mesures ont souvent été mises en place en collaboration avec les parties prenantes, telles que les autorités locales, les associations de la société civile et les syndicats.

Par exemple, certaines entreprises familiales ont pris l'initiative de fournir des équipements de protection individuelle à leurs employés, de mettre en place des protocoles de distanciation sociale et de renforcer les mesures d'hygiène dans leurs lieux de travail. D'autres entreprises ont également contribué à des initiatives de solidarité, telles que des dons en nature ou en argent pour soutenir les populations vulnérables et les organisations caritatives locales.[12]

3. Évolutions, outils et stratégies des entreprises familiales marocaines pour faire face aux crises

3.1. Diversification de l'activité et de la clientèle

Les entreprises familiales marocaines ont tendance à se spécialiser dans un secteur particulier. Cependant, en période de crise, cette spécialisation peut devenir un handicap. Les entreprises familiales marocaines ont donc cherché à diversifier leur activité pour être moins dépendantes d'un seul secteur.[13] Certaines ont également cherché à diversifier leur clientèle pour réduire leur dépendance à un nombre restreint de clients.

3.2. Renforcement de la gouvernance et de la planification stratégique

La pandémie Covid-19 a mis en évidence l'importance d'une gouvernance solide et d'une planification stratégique efficace pour faire face à des crises. Les entreprises familiales

[10] Sbai, A. (2021).
[11] Elasri, A. (2020).
[12] Basly, S. (2020).
[13] Lahlou, I., & El Amrani, S. (2020).

marocaines ont ainsi cherché à renforcer leur gouvernance en améliorant la transparence, la communication et la prise de décision. Elles ont également mis en place une planification stratégique à court et à long terme pour anticiper les évolutions du marché.

3.3. Utilisation des technologies numériques pour améliorer la performance et la compétitivité

La pandémie Covid-19 a accéléré la transformation numérique des entreprises. Les entreprises familiales marocaines ont ainsi cherché à améliorer leur performance et leur compétitivité en utilisant les technologies numériques. Elles ont notamment investi dans des outils de gestion de la relation client, des solutions de cloud computing, des plateformes de e-commerce, etc.

3.4. Formation et développement des compétences des employés

Les entreprises familiales marocaines ont compris que la formation et le développement des compétences des employés sont des éléments clés de leur résilience.[14] Elles ont ainsi cherché à renforcer les compétences de leurs employés en leur proposant des formations et des programmes de développement professionnel. Certaines ont également mis en place des programmes de mentorat pour favoriser le partage des connaissances et des bonnes pratiques.

4. Etude de cas de trois entreprises familiales marocaines résilientes face a la crise sanitaire Covid 19

4.1. Apport empirique

Pour cet apport empirique, nous avons mené une étude de cas sur trois entreprises familiales marocaines, qui ont été impactées par la crise sanitaire COVID-19. L'objectif était d'analyser et de discuter leurs résultats, et d'identifier les stratégies, facteurs et outils de résilience et d'évolution qui peuvent leur permettre de sortir de cette crise avec moins de pertes.

Les trois entreprises ont été sélectionnées en fonction de leur taille, de leur secteur d'activité et de leur capacité à s'adapter aux changements. Nous avons mené des entretiens approfondis avec les dirigeants et les employés de chaque entreprise pour comprendre comment ils ont été affectés par la pandémie et comment ils ont réagi pour y faire face.

4.2. Stratégies, facteurs et outils de résilience et d'évolution selon l'échantillon

La société "X" est une entreprise familiale opérant dans le secteur de la production de textiles et de vêtements. En raison de la pandémie COVID-19, la société a subi une forte baisse de la demande, car de nombreux pays ont fermé leurs frontières et limité l'activité économique. Pour faire face à cette crise, la société "X" a mis en place plusieurs stratégies, notamment :

- La diversification de l'activité en produisant des masques et des équipements de protection individuelle (EPI) pour répondre à la demande croissante.
- L'adaptation de la production pour répondre à la demande de clients locaux en utilisant des tissus locaux et en produisant des vêtements plus adaptés aux changements de saison.

[14] Benmoussa, R., & Halilem, N. (2016).

- Le renforcement de la communication avec les employés pour les encourager et les motiver à maintenir leur engagement et leur implication dans la production.

La société "Y" est une entreprise familiale spécialisée dans la production et la distribution de produits alimentaires. En raison de la pandémie COVID-19, la société a dû faire face à des problèmes de chaîne d'approvisionnement, de transport et de logistique. Pour faire face à cette crise, la société "Y" a mis en place plusieurs stratégies, notamment :

- La diversification de la clientèle en offrant des produits directement aux consommateurs via des plates-formes en ligne.
- L'adaptation des horaires de travail et des modes de livraison pour répondre aux restrictions de déplacement et de rassemblement.
- Le renforcement de la formation et de la communication avec les employés pour assurer leur sécurité et leur implication dans la production.

La société "Z" est une entreprise familiale spécialisée dans la production et la distribution de produits cosmétiques naturels. En raison de la pandémie COVID-19, la société a subi une forte baisse de la demande, car de nombreux points de vente physiques ont fermé leurs portes. Pour faire face à cette crise, la société "Z" a mis en place plusieurs stratégies, notamment :

- Le renforcement de la présence en ligne en développant une plate-forme de vente en ligne et en s'associant avec des influenceurs pour promouvoir leurs produits sur les réseaux sociaux.
- La diversification des produits en proposant des produits de soins corporels pour répondre aux besoins spécifiques des clients pendant la période de confinement.
- Le renforcement de la communication avec les clients pour maintenir leur engagement et leur fidélité en offrant des cadeaux et des remises sur les achats en ligne.

Ces entreprises familiales marocaines ont su faire preuve de résilience face à la crise sanitaire COVID-19 en adaptant leur modèle économique, en renforçant leur digitalisation et leur innovation, en protégeant leurs employés et en travaillant en collaboration avec les parties prenantes.

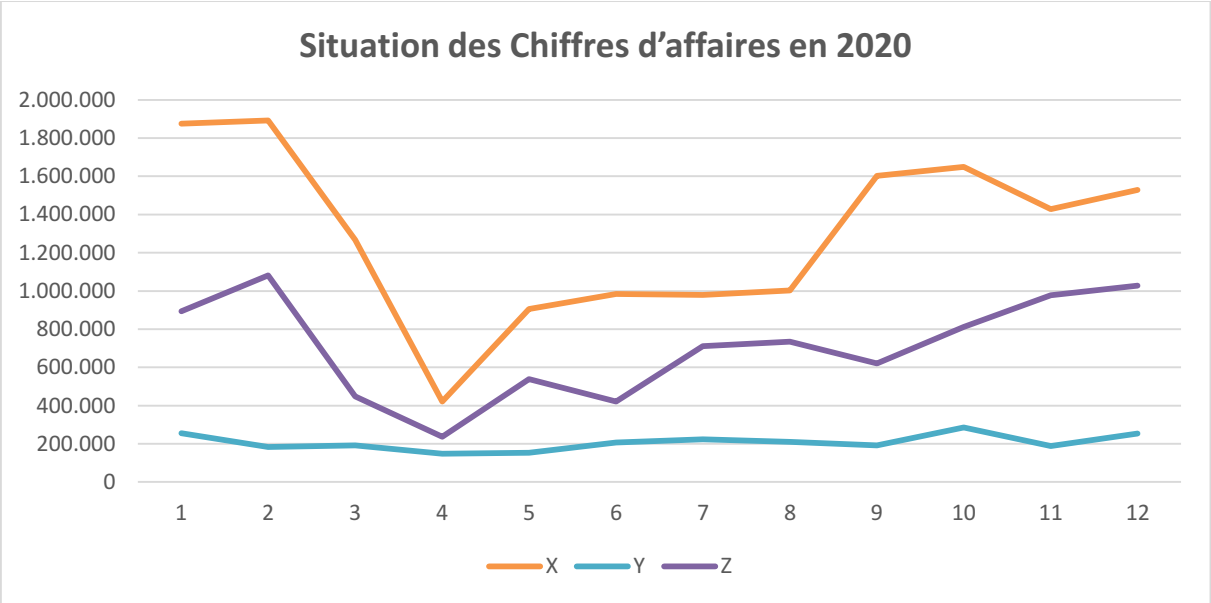
4.3. Analyse des données

Le tableau et la représentation graphique suivants représentent le suivi des chiffres d'affaires mensuelles des trois entreprises X, Y et Z durant l'année 2020 :

Tableau : Chiffres d'affaires mensuelles des trois entreprises X, Y et Z (En milliers de Dirhams)

L'entreprise	X	Y	Z
Janvier	1 875 000	256 000	894 000
Février	1 893 000	184 000	1 082 000
Mars	1 267 000	192 000	448 000
Avril	421 000	148 000	237 000
Mai	906 000	153 000	538 000
Juin	984 000	206 000	422 000
Juillet	979 000	224 000	711 000
Août	1 003 000	210 000	734 000
Septembre	1 603 000	191 000	621 000
Octobre	1 649 000	286 000	812 000
Novembre	1 428 000	188 000	977 000
Décembre	1 528 000	253 000	1 027 000

Source : Elaboré par nos soins



Source : Elaboré par nos soins

Les trois entreprises ont été impactées par la pandémie de COVID-19, avec des mois de confinement ayant entraîné une baisse significative des chiffres d'affaires. Cependant, certaines ont réussi à se redresser plus rapidement que d'autres, notamment vers la fin de l'année. Il était important pour ces entreprises d'opter pour des nouveaux plans d'actions pour adapter leur stratégie de vente et de production, en fonction des changements de comportement des consommateurs liés à la crise sanitaire.

4.4. Niveau d'évolution des entreprises étudiées

Le tableau suivant représente le niveau d'évolution des entreprises étudiées suite aux stratégies de résilience adaptées face à la crise :

Tableau : Cas étudiés, leurs stratégies de résiliences, et niveau d'évolution

Entreprises	Secteur d'activité	Stratégies de résilience et d'évolution	Niveau d'évolution
X	Production de textiles et de vêtements	Diversification de l'activité en produisant des masques et des équipements de protection individuelle (EPI), adaptation de la production pour répondre à la demande de clients locaux, et renforcement de la communication avec les employés	**Élevé**
Y	Production et distribution de produits alimentaires	Diversification de la clientèle en offrant des produits directement aux consommateurs via des plates-formes en ligne, adaptation des horaires de travail et des modes de livraison, et renforcement de la formation et de la communication avec les employés	**Moyen**
Z	Production et distribution de produits cosmétiques naturels	Renforcement de la présence en ligne en développant une plate-forme de vente en ligne et en s'associant avec des influenceurs pour promouvoir leurs produits sur les réseaux sociaux, diversification des produits en proposant des produits de soins corporels, et renforcement de la communication avec les clients	**Élevé**

Source : Elaboré par nos soins

Les entreprises X et Z ont un niveau d'évolution élevé, car elles ont su diversifier leurs activités et leurs produits, et renforcer leur présence en ligne pour répondre aux besoins des clients pendant la crise sanitaire COVID-19. De plus, elles ont renforcé leur communication avec les employés et les clients pour maintenir leur engagement et leur fidélité.

L'entreprise Y a un niveau d'évolution moyen, car elle a su diversifier sa clientèle en offrant des produits directement aux consommateurs via des plates-formes en ligne, et adapter ses horaires de travail et de livraison pour répondre aux restrictions de déplacement et de rassemblement. Cependant, elle pourrait encore renforcer sa présence en ligne et sa communication avec les employés pour améliorer sa résilience et son évolution à long terme.

L'analyse des données a révélé que les trois entreprises ont adopté des stratégies similaires pour faire face à la crise, notamment :

- La diversification de leur activité pour répondre aux besoins changeants du marché et limiter l'impact sur leur chiffre d'affaires.
- Le renforcement de leur présence en ligne et la mise en place de solutions de commerce électronique pour maintenir leur activité en période de confinement.
- La mise en place de mesures de sécurité et de protection pour leurs employés et clients.
- L'investissement dans la formation et le développement des compétences de leurs employés pour répondre aux nouveaux défis et aux changements de marché.

Ces entreprises ont également souligné l'importance de la planification stratégique, de la gouvernance et de la communication pour leur résilience et leur capacité à s'adapter aux changements.

Cette étude de cas montre que les entreprises familiales marocaines peuvent être résilientes face aux crises, à condition de mettre en place des stratégies et des outils adaptés à leur contexte spécifique. Les résultats de cette étude peuvent servir de base pour d'autres entreprises familiales marocaines qui cherchent à renforcer leur résilience et leur capacité à s'adapter aux changements.

Conclusion

Cette communication a mis en avant l'importance des entreprises familiales marocaines en tant que source de résilience face aux crises telles que la pandémie Covid-19. Malgré les défis auxquels elles ont été confrontées, les entreprises familiales ont su s'adapter rapidement en mettant en place des mesures pour protéger leurs employés, diversifier leur activité, renforcer leur digitalisation et leur innovation, ainsi que collaborer avec les parties prenantes pour faire face à la crise.

Les évolutions, outils et stratégies présentés dans cette communication offrent des pistes de réflexion pour les entreprises familiales marocaines afin de mieux faire face aux crises à l'avenir. Cependant, des limites à cette étude ont été identifiées, notamment en ce qui concerne la généralisation des résultats et la nécessité de poursuivre les recherches pour mieux comprendre les mécanismes de résilience des entreprises familiales marocaines.

Enfin, les implications pratiques pour les entreprises familiales marocaines incluent la nécessité de renforcer la gouvernance, la planification stratégique, la formation et le développement des compétences des employés, ainsi que l'utilisation des technologies numériques pour améliorer la performance et la compétitivité. Des recommandations ont également été formulées pour des travaux futurs visant à approfondir notre compréhension de la résilience des entreprises familiales marocaines face aux crises.

Références Bibliographiques

Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDI). (2020). L'importance des entreprises familiales pour l'économie marocaine. De https://www.invest.gov.ma/?q=fr/content/l%E2%80%99importance-des-entreprises-familiales-pour-l%E2%80%99%C3%A9conomie-marocaine

Amine, B. (2015). Caractéristiques des entreprises familiales au Maroc. La Revue des Sciences de Gestion, 275(3), 53-60.

Association pour le développement de l'entreprise familiale (ADEF). (2020). Les entreprises familiales face à la crise de la Covid-19. De https://www.adef.ma/actualites/entreprises-familiales-face-a-la-crise-covid-19/

Basly, S. (2020). Réactions des entreprises familiales marocaines face à la pandémie du Covid-19. Groupe ISCAE.

Benabdelkader, A., & Essousi, M. (2021). How Moroccan family firms reacted to COVID-19 crisis: Evidence from a survey. Journal of Family Business Management.

Benali, K., & Tazi, M. (2016). Caractéristiques des entreprises familiales marocaines. Global Journal of Management and Business Research : E Marketing, 16(2), 10-17.

Benmoussa, R., & Halilem, N. (2016). Family firms in Morocco : Understanding their governance, sustainability and resilience. Journal of Family Business Management, 6(1), 6-25.

Centre Marocain de Conjoncture (CMC). (2021). Les entreprises familiales marocaines, un réservoir de compétitivité. De https://www.cmc.ma/uploads/ckeditor/files/Etude_Entreprises_Familiales_2021.pdf

Chen, Y., Li, H., & Shapiro, D. M. (2020). Family firms' performance during the COVID-19 pandemic : Evidence from public firms in China. Journal of Family Business Strategy, 11(4), 100342.

Deloitte. (2020). Entreprises familiales : les clés de la résilience. De https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy-digital-transformation/2020-Etude-Entreprises-familiales.pdf

El Ghoul, S., & Berrada, K. (2017). Caractéristiques et gouvernance des entreprises familiales au Maroc : une étude qualitative. Revue de l'Entrepreneuriat, 16(3), 25-49.

El Haddad, A., & Benzidia, F. (2017). The digital transformation in Moroccan family businesses: A field study. Journal of Family Business Management, 7(3), 238-257.

Elasri, A. (2020). The Role of Digitalization in the Response of Moroccan Family Businesses to COVID-19. Journal of Family Business Management, 10(4), 355-370.

Hajji, A., & Baizid, R. (2020). L'adaptation des entreprises familiales marocaines aux mutations économiques engendrées par la crise du Covid-19. Revue internationale des sciences de gestion, 12(1), 1-21.

Haut-Commissariat au Plan. (2020). Impact de la pandémie Covid-19 sur l'économie marocaine. De https://www.hcp.ma/Impact-de-la-pandemie-Covid-19-sur-l-economie-marocaine_a2702.html

Lahlou, I., & El Amrani, S. (2020). Family businesses resilience to Covid-19 pandemic : Evidence from Morocco. Journal of Family Business Management.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A. (2020). Are family firms

immune to crises? Journal of Family Business Strategy, 11(1), 1-3.
Rajhi, T., & Ghorbel, Z. (2018). Corporate governance and family businesses' performance in Morocco. International Journal of Business Governance and Ethics, 12(3), 240-261.
Sbai, A. (2021). The resilience of Moroccan family businesses in the face of the COVID-19 pandemic : Insights from the food sector. Journal of Family Business Management, 11(1), 28-47.
Sharma, P., & Manikutty, S. (2005). Strategic divestments in family firms : Role of family structure and community culture. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(3), 293-311.
Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. Entrepreneurship Theory and Practice, 32(6), 1035-1054.

LES FACTEURS DE RESILIENCE DES DIRIGEANTS DES PME DANS UN CONTEXTE DE CRISE.

Amina GUENNOUN
Laboratoire Etudes et recherche en Management des organisations et des territoires (ERMOT) Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
FES, MAROC.
Guennoun.amina@yahoo.fr

Souad HABBANI
Laboratoire Etudes et recherche en Management des organisations et des territoires (ERMOT) Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
FES, MAROC.
Souad.habbani@usmba.ac.ma

Salma BOURKANE
Laboratoire Etudes et recherche en Management des organisations et des territoires (ERMOT) Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
FES, MAROC.
Salma.bourkane@usmba.ac.ma

Résumé :
La survie des PME est une préoccupation prégnante pour toutes les parties prenantes vu la place prépondérante qu'elle occupe dans le tissu économique marocain. Le dirigeant des PME joue un rôle colossal dans son entreprise vu qu'il influence les différents modes de gestion de l'entreprise et impacte directement le processus décisionnel organisationnel, donc la survie de la PME dépend en grande partie de son dirigeant. L'environnement économique est incertain et complexe et les crises ne sont pas toujours prévisible. C'est pourquoi la résilience du dirigeant s'est imposée comme une solution appropriée pour résister à la turbulence de l'environnement. Dans cette perspective, notre recherche a pour objectif de comprendre comment, les dirigeants des PME arrivent à consolider la résilience de leurs entreprises et à survivre dans un contexte de crise. Autrement dit, on cherche à discerner les différents facteurs de résilience des dirigeants des PME dans un contexte enragé de crise.
Mots clés : Facteurs de résilience, dirigeant, crise, PME.

Introduction

Les PME constituent l'épine dorsale de toutes les économies, elles contribuent considérablement à la création de la valeur ajoutée et de l'emploi. Dans le monde des affaires, les PME occupent une place prépondérante dans le maillage économique marocain, néanmoins, elles opèrent dans un environnement turbulent, incertain et en constante évolution. Assurer la pérennité de ce type d'entreprise est donc une préoccupation prégnante pour toutes les parties prenantes.

Les organisations de petites tailles, souffrent le plus en période de crise et sont les moins préparées parmi toutes les organisations, et ce en raison de contraintes de ressources, d'un positionnement plus faible sur le marché et d'autres facteurs, ce qui fait d'eux les entreprises les plus vulnérables aux événements de crise. Leurs souffrances affectent tous les niveaux organisationnels à savoir le niveau financier, économique, social et même sanitaire surtout avec l'inédite crise de la Covid-19, ce qui a laissé des cicatrices épouvantables sur tous le tissu économique. Elles se retrouvent au regard de ces crises difficiles face à un environnement incertain, instable et immaitrisable.

En revanche, le concept de résilience est apparu en réaction aux différentes crises économiques récurrentes. Ce concept dépasse le simple fait de viser à minimiser et à gérer l'impact de la crise. Il impose en outre une certaine flexibilité, de la rapidité et aussi une adaptabilité durant la crise c'est-à-dire en un mot il faut être agile ! La résilience organisationnelle est donc considérée comme la force et le pouvoir de l'entreprise de prévoir, subir, prospérer et de s'adapter avec des circonstances perturbatrices (Armeanu et al., 2017).

La résilience du dirigeant apparaît comme la réponse idoine à un contexte turbulent. Le dirigeant et ou propriétaire, personnage pivot de la PME, se doit d'intégrer en lui une force majeure afin de surmonter les circonstances perturbatrices et maintenir son entreprise en vie et rebondir dans le temps en développant des visions nouvelles adaptées à la situation. Ces situations exogènes emmènent les dirigeants à des comportements renforcés ou parfois innovants en vue de s'adapter et maintenir leur performance ou au moindre mal de résister, sauvegarder leur place sur le marché ou encore surmonter ces difficultés exogènes et se développer. Le dirigeant doit impérativement être capable de renouveler et d'améliorer ses méthodes, de consolider l'agilité de son entreprise et ainsi faire preuve de résilience.

Ces différentes conceptions amènent les chercheurs et même les dirigeants d'entreprises à s'interroger sur les facteurs qui pourraient impacter la résilience des PME lors de la propagation d'une crise. Dans cette perspective, notre recherche a pour objectif de comprendre **comment les dirigeants des PME marocaines arrivent à consolider la résilience de leurs entreprises et à survivre dans un contexte de crise ?**

1. Résilience des PME en temps de crise

1.1 La résilience : une arme à double tranchant au profit des PME en situation de crise

Le monde économique et financier a connu un nombre représentatif des crises passées ayant impactées durablement le monde entier, ces crises ont éclatées à partir des années 1971. Avant cette date la plupart des crises ont été issues suite à des fluctuations des taux d'intérêt ou des craches financiers, mais par contre grâce au caractère spécifique des marchés financiers modernes après les années 1971, les crises et les éventualités sont développées à cause de la prise de conscience du risque systémique sur ces marchés, par exemple la fameuse crise financière de 2007-2009 causée par la titrisation des prêts irrécouvrables de la bulle immobilière américaine (connue à l'époque sous le nom de crise des subprimes), à cet époque l'économie non financière commence de son part à souffrir de la crise.

Certes qu'à partir de 2009 les crises ont été multipliées mais reste la crise sanitaire Covid 19 celle qui a vraiment pu bouleverser le monde entier sur tout les niveaux, une chute libre des bourses mondiales (le CAC40 a enregistré la pire séance de son histoire) ainsi que des énormes faillites que ça soit des grandes ou des petites entreprises. Apres la récession d'activité causée par la pandémie le monde a connu un déficit énergétique mondial, qui a été amplifié en mars 2022 par l'invasion de l'Ukraine par la Russie. La successivité de tous ces événements implique un état d'esprit spécifique pour consolider les efforts et donc trouver des solutions et délimiter leurs impacts. Un contexte de crise est considéré comme un état difficile turbulent qui peut être permanent ce qui impacte négativement la performance de l'entreprise à tous les niveaux ou même menace sa survie. Afin de sauvegarder leurs places, les entreprises doivent créer un comportement anticipateur en surveillant de prés le développement de la crise, puisque les périodes d'incertitude peuvent constituer un environnement fertile à un ensemble de mutation négative et positive selon le cas de l'entreprise.

Ces périodes d'incertitude nécessitent aux entreprises l'implication des efforts et des énormes couts relatifs au changement afin de gérer convenablement l'entité en période de crise, par exemple les grandes entreprises durant les crises précisent des entités et des budgets pour faire face à la crise mais par contre pour le cas des dirigeants des PME la tache devient de plus en plus complexe et parfois impossible ici on parle du caractère fragile des PME.

La survie des PME est considérée comme objectif principal des dirigeants plutôt que le développement de la performance financière et la croissance, la gestion en temps de crise des PME est liée à l'aptitude de ces entreprises à opérer de manière intelligente.

Les PME sont comme toutes les autres entreprises qui cherchent la continuité et le développement de leurs activités, mais elles ont leurs propres spécificités et ne peuvent pas tomber dans les mêmes circonstances des grandes entreprises. Si les entreprises font des efforts pour gérer les dégâts des crises les PME doivent redoubler ces efforts pour remonter la ou les situations difficiles donc l'objectif primordial de la gestion de crise est de solidifier la résilience de l'entreprise en général.

Résilience organisationnelle est un concept multidimensionnel puisqu'elle touche plusieurs domaines à savoir la médecine, la physique, l'écologie, la psychologie et l'ingénierie généralement définis comme la capacité à faire face à un ou des changements d'une manière efficace, rapide et intelligente.

En effet le mot résilience a connu son apparition depuis les annees 1600 mais sa vraie utilisation selon Alexander (2013) pour la première fois été dans les années 1800 et c'était pour but d'expliquer la situation de certains entreprises Japonaises ayant pu supporter les degats du séisme du 1854.

A part la discipline ou le champ d'application, la signification de la resilience change egalement en foction de l'auteur et le contexte, ce qui explique notre choix de definir la resilience dans les sciences de gestion et dans un contexte marqué par le passage de crises.

En outre selon Liu (2014) la resilience est considerée comme la capacité d'une entreprise à faire face aux chocs. Egalement les travaux de chaabouni et al. (2014) et ceux de Altintas (2020) ont pour but de

demontrer comment les entreprises en temps de crise peuvent garder leur stabilité et resistance face à un environnement instable et incertain.

Les travaux de Ingirige (2008) montrent que la resilience est la capacité des organisations à anticiper, absorber et reagir d'une manière rapide egalement de suivre les changements en s'adaptant en adequation avec le contexte et le climat tel que la coccurence mondiale, le progrés technologique, les exigences de la demande ou meme parfois les catastrophes naturelles ou meme sanitaire comme le cas de la COVID 19 qui a bouleversé le monde.

D'autres definissent la resilience comme « le maintien d'un ajustement positif dans des conditions des conditions difficiles »(Sutcliffe & Vogus, 2003.). Egalement Hollnagel,E. (2014) a défini la résilience comme : « La capacité intrinsèque d'un système à ajuster son fonctionnement avant, pendant ou après des changements et des perturbations, de sorte qu'il puisse soutenir les opérations requises dans des conditions prévues et imprévues. »(Hollnagel, 2014). En effet, l'ensemble des definitions mettrent en correlation la bonne performance avec les circonstances difficiles qui proposent des menaces à eviter et des opportunités à acquerir.

D'après la revue de littérature plusieurs auteurs ont expliqués la résilience en partant de l'individu à l'organisation ils ont été intéressés par la résilience organisationnel des grande entreprises durant la crise par la suite les chercheurs commencent à s'intéresser à la résilience des PME vu que la plupart des petites entreprises dans le monde entiers annoncent leurs défaillances (faillites) avant la fin des premières cinq années d'activité à cause de la fragilité ou même de la non capacité de résistance de ces dirigeants mais reste les recherches rares et limitées à des contextes spécifiques.

En 2008, le monde a connu la plus grave crise économique qui a constitué un environnement instable, incertain et risqué pour les grandes et les petites entreprises, cette situation n'était pas une menace pour toutes les entreprises mais par contre y'en a certains qui ont pu survivre et développer des stratégies adéquates, d'où vient la nécessité d'étudier les facteurs et les mécanismes impliquant une bonne résilience organisationnel et des dirigeants qui constituent le noyau dure de toutes les PME dans le monde.

En outre nous pouvons diviser les différents constats des déterminants de la résilience organisationnelle des PME dans la littérature en trois :

- le niveau et la capacité organisationnelle contribuant à la résilience
- les facteurs environnementaux favorisant la résilience
- le niveau individuel et le rôle du dirigeant du PME dans le renforcement de la résilience.

Dans la section suivante nous nous intéresserons à étudier le caractère fragile des PME dans un environnement chambouler par le passages des crises économiques, financières, technologiques ou même sanitaires. Les risques inhérents à l'activité des PME sont énormes et diversifiés des problèmes des grandes entreprises.

1.2 Fragilité des PME dans un environnement incertain :

Les PME comme toutes autres entités souffrent des risques majeurs multidimensionnels, tout en intégrant ceux financiers, opérationnels, technologiques ou stratégiques inhérents au maintien des activités ou à leur croissance (Wickham, 2008), sans oublier les risques liés au propriétaire ou dirigeant ce qui fait la distinction entre le risque de la PME et celui de la grande entreprise. Elle doit également intégrer d'autres catégories de risque à savoir le risque relationnel une variable combinant des risques de protection de la technologie, de partage de la valeur financière, de la confiance envers les partenaires ainsi que le risque d'asymétrie d'information.

Ces vulnérabilités et risques dans les PME doivent permettre de mieux comprendre les conditions et les aspects de fragilisation de ces entreprises et de mesurer qu'elles sont en permanence dans un « espace de dangers » qu'elles doivent surmonter.

Si dans les periodes difficiles plusieurs PME stagnent et s'enlisent dans la vallée de la mort et disparaissent, et autres survivent et se developpent. Dans un meme contexte d'incertitude, certaines entreprises ont developpé la capacité à surmonter les chocs et les aléas inherents à la periode afin de retrouver leur situation initiale de fonctionnement ou un niveau de performance equilibré dans ce nouveau contexte et à se developper de manière continue.

Les PME sont plus vulnerables que les grandes entreprises en raison d'abord de leur petite taille et de leur ressources limitées (Drummond et chell, 1994). D'apres ces auteurs la fragilité s'explique en fonction de plusieurs facteurs tel que : le nombre reduits des produits et services proposé, la tresorerie limitée, la dependance economique et un nombre de contrats restreint… ce qu'il ne fait qu'accroitre les couts de la mauvaise gestion en terme des ressources humaines et financieres.

Cette fragilité de ressources diverses rend la PME en la comparant avec la grande entreprise de plus en plus impactée par les consequences de la crise (Brouard et Larivet, 2008).De fait cemanque cronique des ressources variées est un facteur majeur de son manque de latitude et de sa soumission à des contraintes environnementales.

Dans un contexte turbulant marqué par le passage des crises, cette société bien que plutôt passive, et donc amenée et obligée de suivre les changements environnementaux. En outre et malgrés ses ressources limitées, la PME se retrouve dans une lutte constante pour sa survie. Ceci l'amene à exploiter les ressources disponibles ainsi que la capacité interne de son leader à générer des avantages concurrentiels durables selon (Torrès ,1997). Vu que toutes les PME sont exposées à cette vulnérabilité organisationnelle, certaines font preuve d'une capacité de forte résilience, expliqué par Van der Vegt et al. (2015) comme « *l'aptitude du système à absorber et à se relever d'un choix tout en transformant les structures et les moyens pour fonctionner sur le long terme face à de l'incertitude, des contraintes et du changement* ». Si en cas de fortes circonstances certaines PME meurent, d'autres montrent une forte souplesse et vigilance sous les chocs des contraintes ou des événements, et au contraire des premières celles-ci se distinguent, ne meurent pas et prennent des risques et restent solides pour aller plus loin et plus haut.

Généralement et dans la théorie cette structure fragile des PME nous pousse à mettre sous la lumière deux points essentiels à savoir :

- Le premier point : il s'agit de prendre en considération l'impact et le rôle que joue le dirigeant –propriétaire- de la PME dans l'interaction de cette dernière avec les changements de l'environnement.
- Le deuxième point qui est généralement préconisé par la littérature c'est l'importance de la veille stratégique. Cette veille une fois adoptée par l'entreprise peut donner à l'entreprise le « pouvoir d'agir vite, au bon moment, avec le maximum d'efficacité et le minimum de ressources » (Kamoun-Chouk.S, 2009). Cette pratique, selon Pfeffer et Salancik (1978), relève de la planification stratégique et passe, suite aux exigences de l'environnement, à un système d'information qui facilite la réactivité de l'entreprise face aux changements environnementaux (Lesca et al., 2005).

Suite à ce qui est prédit, la revue de littérature montre une certaine priorité à étudier le comportement et le profil du dirigeant parce généralement une résilience d'une PME vient par la résilience de son dirigeant, ce qui va être traité dans les sections suivantes.

2. Le dirigeant : un individu au sommet de la PME

Les compétences des dirigeants sont au cœur de l'avantage concurrentiel d'une organisation et sont essentielles, voire décisives, pour assurer sa survie (Corm, 2004).C'est pourquoi Bayad (1998) stipule qu'il faut voir et comprendre la vision des dirigeants pour comprendre les décisions stratégiques des PME. Dans ce contexte, les chefs d'entreprise sont incités à quantifier et identifier les différentes ressources nécessaires à leur redémarrage et à les déployer de manière efficace et efficiente afin

d'adapter leurs modèles de production à l'environnement actuel. (Bennis L. et Oudda Y., 2021). Il nous semble après l'analyse de la revue de littérature que la résilience des dirigeants de PME peut être un outil pouvant servir les organisations qui souhaitent progresser durablement sans oublier qu'elles peuvent construire des alliances avec l'écosystème.

De multiples études ont montré que les dirigeants ont un impact profond sur le positionnement stratégique de leurs entreprises, en particulier l'adoption des pratiques innovantes. Cependant, l'état actuel de nos connaissances ne permet pas d'identifier avec précision les caractéristiques saillantes d'un dirigeant leader et les moyens par lesquels il exerce une influence lors de l'adoption de nouvelles technologies.

2.1 Le périmètre de définition de la PME : Entre convergence et divergence

La notion de la PME demeure difficile à appréhender malgré le fait qu'elle parait facile. Plusieurs études ont démontré le grand labeur de définition de ce concept, c'est pour cette raison qu'il n'existe pas de définition unique et universelle des PME (Habersaat M. et al., 2000). Des auteurs comme Marchesnay (1993), Julien (1994) et Torrès (1997)considérés comme des pionniers dans le domaine des PME, ont souligné l'ambiguïté et la difficulté de définir de manière unanime le concept de PME.Pour mettre en logique cette diversité, la littérature relatives à la PME nous propose deux approches pour étudier et définir cette notion en se référant à deux critères fondamentauxqualitatifs ou quantitatifs.

L'approche qualitative voire l'approche humaine des PME s'intéresse surtout au rôle du dirigeant dans la pérennité de l'entreprise. Ce dirigeant est considéré comme le protagoniste de son entreprise et il doit être indépendant dans la gestion de sa firme. L'approche qualitative citée justifie notre choix de s'occuperduprofil du dirigeant qui joue un rôle crucial au sein des PME.

La seconde approche est dite quantitative se basant sur trois critères à savoir : l'effectif, le chiffre d'affaires et le volume de l'actif.Pour le législateur marocain, pour être considéré comme PME il faut que l'entreprise compte un effectif permanent ne dépassant pas 200 personnes et que soit son chiffre d'affaires annuel hors taxes réalisé pendant les deux derniers exercices n'ait pas excédé 75 MDHS soit un total de bilan annuel n'excédant pas 50 MDHS.

2.2 Les impératifs dans le profil du dirigeant de la PME face à un environnement turbulent

La PME repose sur la dynamique particulière des pratiques de gestion quotidiennes du dirigeant (Levratto,2009), particulièrement dans un environnement en pleine turbulence. En effet, le dirigeant constitue le chef d'orchestre du système organisationnel et fonctionnel de la PME dont il joue un rôle prépondérant dans le processus de la prise de décision (Bayad, 1998). Le pouvoir de gestion et de contrôle est accaparé dans la baguette magique du dirigeant. Chose qui est évidente, surtout que la personnification du management est l'une des caractéristiques les plus revendiqué chez la PME. En d'autres termes, le management de la PME est un management personnalisé et un management de proximité (Torres, 2000). Ce qui explique encore la forte relation transactionnel dirigeant-employés ainsi que la facilité de communication entre eux (Barzi, 2011). Ainsi, grâce à la mobilisation du personnel, le dirigeant devient capable de renouveler et d'améliorer ses méthodes et de consolider l'agilité de son entreprise et par conséquent, faire preuve de plus de résilience (Sherehiy et al., 2014).

Ordinairement, les principales missions d'un dirigeant sont des activités liées à la planification, à l'organisation et au contrôle. Bien que la PME soit considérée comme une organisation sociale, elle s'appuie sur le « construit psychologique» de son dirigeant(Faber, 2000). Bayad (1993), comme plusieurs auteurs, s'est intéressé au profil de dirigeant. Selon cet auteur, le profil du dirigeant se détermine par trois variables : le profil psychologique, le profil comportemental et le profil sociodémographique (Bayad and D. Nebenhaus, 1993).

- **Le profil psychologique** (traits de personnalité) renvoie à l'attitude face aux risques, la tolérance à l'ambiguïté, le locus de contrôle, la confiance en soi, l'innovation et le besoin de réalisation (Koh, 1996).

- ➔ **Le profil comportemental** concerne les actions et les stratégies prises. A travers cette typologie, on distingue deux catégories de profil de dirigeant : le profil PIC (Pérennité-Indépendance-Croissance) et le profil CAP (Croissance-Autonomie-Pérennité) (Julien and M. Marchesnay, 1987).
- ➔ **Le profil sociodémographique** porte sur les caractéristiques sociodémographiques du manager à savoir : l'âge, le niveau scolaire, le diplôme, l'expérience, etc (Capiez, 1990).

Ainsi, chaque chercheur conserve des critères pour le profil du dirigeant selon sa propre logique tout en se basant sur les travaux de ses prédécesseurs. Dans notre cas, notamment l'environnement marocain dans les circonstances actuelles des séquelles de la crise sanitaire, nous suggérons d'étudier le profil psychologique des dirigeants des PMEs au Maroc qui repose sur les traits de personnalité présentés par HianChyeKoh (1996), à savoir: la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude, l'attitude face aux risques, la confiance en soi et le locus de contrôle.

2.3 Le dirigeant des PME : prétexte théorique

La littérature nous offre un champ très vaste sur le dirigeant de PME et ses caractéristiques. Pour étudier le dirigeant de PME, trois théories ont été présentées par des études antérieures. La première théorie est la théorie du Grand Homme, la deuxième est d'ordre ontologique qui se base sur les caractéristiques personnelles du dirigeant, cette approche a dominé le monde des affaires jusqu'aux années 90 (Ronstadt, 1984 ; Toulouse, 1988 ; Stevenson et Jarillo, 1990). Cependant, cette approche a été critiquée à cause de sa profusion et sa confusion en termes de traits de personnalité relatifs au dirigeant de PME et cela a motivé d'autres travaux à intégrer d'autres variables pour étudier ce dernier. La troisième théorie est dite praxéologique ou comportementale (Gartner, 1988 ; Bruyat, 1993), elle provient du courant béhavioriste et processuel. Cette approche s'intéresse surtout à la relation entre le dirigeant et son organisation en intégrant ses compétences et ses comportements.

1.3.1 La théorie des traits de personnalité du dirigeant

Cette approche doit des bases au domaine de la psychologie. Plusieurs chercheurs ont tenté de proposer une catégorisation formelle des caractéristiques des dirigeants. Par exemple, Storey (1994) présente une catégorisation sur les antécédents familiaux, formation, expériences et caractéristiques personnelles (âge, traits de personnalité, motivation…). Dans le même sens, Lee et Tsang (2001) présentent les caractéristiques selon le « background » (éducation et expérience), le réseau relationnel et les traits de personnalité. La formation, l'âge et l'expérience sont les trois variables objectives présentées par Chapellier en 1997 et qui distinguent les dirigeants des PME.

Nombreuses sont les critiques faites contre l'approche ontologique et qui justifient le recours à l'approche praxéologique. L'article de Gartner (1988) présente les différentes anomalies relatives à l'approche ontologique, ces dernières s'articulent essentiellement sur la profusion et la confusion d'une telle approche. Gartner (1988) invite les chercheurs à mettre en exergue d'autres variables prometteuses pour étudier le profil du dirigeant à savoir les compétences et le comportement.

1.3.2 La théorie praxéologique ou par les compétences

L'objectif principal de cette approche est d'étudier les comportements du dirigeant. Durand (2006) définit la compétence selon trois points primordiaux, à savoir la connaissance ou les savoirs, les pratiques ou les savoir-faire et en dernier les attitudes ou le savoir-être. Les typologies basées sur la compétence au cours des années 1990 ont été établies par des chercheurs comme Herron (1990), Chandler et Jensen (1992) et Baum (1995).

Après ces études faites par les chercheurs déjà citésde nouvelles typologies ont été élaborées et ont donné naissance à l'approche praxéologique basée sur le comportement et la compétence du dirigeant. Grandclaude et Nobre (2013) ont présenté une synthèse de la revue de la littérature relative aux compétences des dirigeants-propriétaires. Cette revue de littérature concerne les études faites par : (Baum, 1995 ; Dupouy, 2008 ;Laviolette et Loué, 2006 ; Lorrain et al., 1998 ; Dupuich et Bellier, 2000 ; Filion, 1997 ; Gibb,2005 ; Herron et Robinson, 1993 et Pettersen et Saint-Pierre, 2009). Cinq types de

compétences des dirigeants-propriétaires de PME ont été distingués :

- ✓ Entrepreneuriale : identification des opportunités, connaissances et réseaux ;
- ✓ Stratégique : vision, communication de la stratégie et la planification ;
- ✓ Managériale : organisationnelle, communication, relations et motivation du personnel ;
- ✓ Fonctionnelle : connaissance des produits, facteurs clés de succès ;
- ✓ Cognitive : prise de décision, pensée systémique, résolution créative de problèmes.

Certains auteurs ont présenté quatre catégories de compétence dans le cadre de leur travail relatif aux dirigeants de la PME, à savoir :

- ➔ Personnelle : elle regroupe toutes les caractéristiques relatives à la personnalité du dirigeant de la PME et ses aspects personnels nécessaires pour la gestion de son entreprise au quotidien.
- ➔ Technique non-financière : catégorie est celle relative à la compétence technique, elle concerne toutes les compétences qui pourraient aider le dirigeant pour réaliser ses tâches au quotidien.
- ➔ Business finance : il s'agit principalement aux compétences qui permettent au dirigeant de traiter ses tâches financières et commerciales (Dominguez et al., 2010).
- ➔ Leadership : le management des équipes s'intéresse à toutes les compétences requises pour gérer, influencer une équipe et tirer profit des capacités de chaque membre de cette équipe.

3 Les facteurs de résilience des dirigeants des PME à l'aune de la crise

De manière générale, les entreprises en période de crise font recours à des pratiques hétérogène de résilience qu'on peut attrouper en 3 facteurs généraux à savoir : les facteurs économiques, déterminants et managériaux.

2.1 Les facteurs économiques

Les entreprises emploientles facteurs économiques pour se prémunir contre les risques pouvant survenir des circonstances aléatoires. Pour ce faire,la grande majorité des entreprises essaie de réduirele coût des biens et des services afin d'abaisser les prix de leurs produits et encourager les clients à consommer.De même, dans le cadre du redémarrage de l'activité, certains dirigeants ont choisi d'utiliser des produits de substitutions à moindre coût pour pouvoir diversifier leurs activités génératrices de revenue.Cependant, alors que certains dirigeants choisissent de baisser les prix de leurs biens et services, d'autres, au contraire, choisissent d'augmenter les prix de leurs biens afin de couvrir les coûts perdus lors de la restructuration de leur mode de fonctionnement.

Dans le même sillage, certains dirigeants de PME utilisent des facteurs économiques pour couvrir les coûts fixes. Pour y parvenir, Ils ont été contraints de puiser dans leurs réserves personnelles pour relancer leurs activités après les pertes subis pendant la période de crise. Un autre groupe de propriétaires-dirigeants afin de se redresser ont fait recours aux subventions reçues de personnes proches telles que leurs épousesqui utilisaient les recettes de leurs activités pour subvenir aux charges de la maison ainsi que celle de l'activité.

2.2 Les facteurs managériaux

Quel que soit leurs domaine d'activité, les entreprises utilisent également des facteurs managériaux dans le but d'assurer une plus grande résilience de leurs activités. Cela se perçoit à des degrés divers.

Les entreprises exploitent généralement leur notoriété auprès des clients pour les fidéliser. Une autre catégorie d'entreprise choisit de gérer le dynamisme pour ne pas baisser les bras malgré les difficultés sur le terrain. D'autres ont opté pour le B to B, c'est-à-dire un contact plus étroit avec les clients. Faire des anticipations et des prévisionssont des outils très efficaces pour faire face à des situations catastrophiques imprévues. Tandis que certains font des prévisions, d'autres font des provisions pour risques et charges. Pour un certain nombre d'entreprises, la délocalisation de l'entreprise et son environnement ont joué un rôle favorable à la survie de l'entreprise.L'expérience du manager dans son domaine d'activité joue également en sa faveur. Ainsi, plusieurs PME ont affronté avec succès leurs difficultés et sont même parvenues à s'en sortir grâce aux compétences pluridisciplinaires de leurs dirigeants.

D'autres pratiques de résilience dépendent de l'agilité de l'équipe dirigeante comme par exemple le fait que certains gérants ont pu réorganiser leurs systèmes de fonctionnement interne pour rester en contact avec les clients grâce à des mécanismes tels que le télétravail. D'autres ont choisi d'innover dans les immobilisations pour mieux encadrer ses clients. Certaines entreprises ont choisi d'utiliser des systèmes de gestion traditionnels, c'est-à-dire avec moins de personnel de service. Ainsi, nous avons identifié plusieurs facteurs de gestion démontrant la résilience des entreprises dans un environnement turbulent, ce qui a permis à certaines PME de traverser et de dépasser la période de crise.

2.3 Facteurs déterministes

Passons maintenant aux facteurs aléatoires que nous appelons facteurs déterministes (DF). Dans ce contexte, certaines entreprises n'ont pris aucune mesure concrète pour protéger leurs activités au moment de la crise. Ils utilisent juste leur patience et à la supplication de « Dieu » de les aider.

En définitive, nous pouvons affirmer que les PME utilisent des facteurs économiques, managériaux et déterministes de diverses manières et à des degrés divers dans le cadre de l'élasticité de leurs activités génératrices de revenus.

Conclusion

Au niveau théorique, cet article a recueilli les constructions des dirigeants de PME relatives à un contexte turbulent, en mobilisant d'une façon globale les approches du management. Cette mobilisation fournit une configuration intéressante de capacité stratégique basée sur de nouveaux agencements de ressources aisément applicables (Eisenhardt et Martin, 2000). Ceci n'est pas du tout évident à cause du manque de travaux de recherche sur ces approches qui traitent une problématique managériale spécifique à la PME dans un environnement fortement évolutif.

De plus, et suite l'examen des études antérieures, ces résultats mènent vers deux constats différents. Le premier, qui se situe dans le prolongement de la littérature, montre que les « pratiques types » n'existent pas (Lalonde, 2004). Il met en évidence deux profils de dirigeants qui assurent la survie de leurs entreprises à travers deux ensembles différents d'actions : les dirigeants « paternalistes » et les dirigeants « avertis ». Les premiers, qui dans leur majorité sont des dirigeants-propriétaires, fuient le risque et voient leurs pratiques se manifester par des mesures traditionnelles. Les seconds qui dans leur majorité sont des dirigeants-salariés, défient la turbulence et voient leurs actions se baser sur l'innovation et la recherche de nouvelles alternatives. De ce point de vue, le statut du dirigeant (fondateur de la société, propriétaire, copropriétaire ou salarié), sa personnalité, ses compétences, sa disposition à prendre du risque, son éducation, son attitude, son endurance, sa capacité à supporter le stress, etc. ont un effet sur ses pratiques, et plus spécifiquement sur l'intensité de l'innovation et la propension à la croissance de la PME qu'il gère.

A ce stade notre problematique est traité d'une maniere purement theorique mais ce qui va nous interesser dans les prochains papiers de recherche c'est d'etuder le concept des facteur de resilience des dirigeants dans un cas pratique en s'interessant du cas des PME marocaines en temps de crise.

Référence bibliographique

(1) Alexander, D. E. (2013). "Resilience and disaster risk reduction : An etymological journey".Natural Hazards and Earth System Sciences, 2707-2716.

(2) Bennis L, Oudda Y (2021) ‘‘Impact de la crise économique du Covid-19 sur les Entreprises Marocaines.’’ Revue Française d’Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 3» pp : 292-315.

(3) Corm G (2004) ‘‘La situation économique du Liban et ses perspectives de développement dans larégion.’’ Confluences Méditerranée, 49(2), 149-159.

(4) DAGRI.F.A.R & N’ZUE.A.K (2022) « Les facteurs de résilience des entrepreneurs dirigeants de petites et moyennes entreprises dans le contexte de la covid-19 : Cas de la côte d’ivoire.», Revue Française d’Economie et de Gestion «Volume 3: Numéro 12» pp: 379 - 401.

(5) Eliane Khalifé. Le management efficace des PME dans un contexte de crise : le cas du Liban. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2014. Français. ffNNT : 2014PA090043ff. fftel01130686f

(6) ELFARRI.S& EL MESKINE.L & OUBDI.L « The psychological profile of a leader in a turbulent context: the covid19 crisis. Case of Moroccan SMEs and VSEs Le profil psychologique de dirigeant dans un contexte turbulent : la crise de covid19. Cas des PME et TPE Marocaines »

(7) Faber, P. 2000. La motivation du Dirigeant de PME : Un processus à gérer pour soimême et l'organisation. Thèse de doctorat en sciences de gestion.

(8) Hattabou, A. & Louitri, A. (2011). Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement. Management & Avenir, 43, 122-142. https://doi.org/10.3917/mav.043.0122

(9) Liu, R. Z. (2012). Organizanisational resilience perpective: facilitating organizational adaptation analysis. IPEDR vol 28 (2012) C (2012) LACSIT press Singapore.

(10) M. Bayad and D. Nebenhaus, (1993), “Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil”, in 4ème congrès de l’AGRH.

(11) MESSAOUDI A. & LMOUSSAOUI Kh. (2021) « La résilience des PME marocaines à l’ère de la pandémie : Défis et perspectives», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2» pp : 883 – 907

(12) O. Torres, (2000), “Du rôle et de l’importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME”.

(13) P. Faber, (2000), “La motivation du Dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l’organisation”, IAE Lille.

(14) Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). "Organizing For Resilience". Positive Organizational Scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler. 94-110.

(15) Smallbone, D. Deakins, D. Battisti, M. & Kitching, J. (2012). "Small business responses to a major economic downturn : Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom". International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 754-777.

LA DIVERSITE DU GENRE ; UNE BOUFFEE D'OXYGENE POUR UNE ENTREPRISE "SOCIETALEMENT" RESPONSABLE.

-BELAMIN Samir-
Enseignant-chercheur en Droit des affaires, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Ain Sebaa, Université Hassan II, Casablanca. Maroc. Adresse électronique : samirbelamin27@gmail.com

-EL HADANI Kawtar –
Doctorante-chercheuse en droit privé Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Ain Sebaa, Université Hassan II, Casablanca.
Maroc. Adresse électronique : a.nahidkawtar1998@gmail.com

Résumé

Au Maroc, rares sont les études qui portent sur la réalité des pratiques de la gestion de la diversité du genre dans les entreprises car il n'est pas aisé de les réaliser en profondeur, pour diverses raisons : d'une part, celles-ci peuvent craindre de dévoiler des données confidentielles; d'autre part, sous l'effet de nombreuses pressions économiques, tant les dirigeants que les cadres et employés subissent de fortes contraintes en terme de temps et ne sont pas disponibles pour collaborer à de telles recherches. À cela il faut ajouter le fait qu'en l'absence de mesures coercitives, la question de la diversité des genres est loin d'être une priorité pour la très grande majorité des entreprises.

La RSE, par sa dimension sociale qui souligne les conditions de travail, la lutte contre la discrimination, la promotion d'égalité des chances, entre les hommes et les femmes, intègre la gestion de la diversité du genre dans ses thématiques et la considère comme son versant social. De là, les pratiques RSE jouent un rôle crucial dans la réalisation de la diversité du genre, l'impact de celle-ci sur la performance des entreprises reste ainsi à étudier.

L'objectif de cet article est d'analyser l'impact des pratiques RSE orientées vers la diversité du genre en mettant le point sur les obstacles (Plafond verre, discrimination, Harcèlement, écart salarial …) entravant à la construction de celle-ci en vue de comprendre leur effet sur la performance des entreprises.

Mots-clés : Business case, Discrimination, Écart salarial, Egalité professionnelle, Gestion des ressources humaines, Harcèlement, Management de la diversité du genre, Mixité, Parité, Plafond verre, Pratique d'accompagnent , Pratique de conciliation, Pratique de GRH socialement responsable, Pratique de recrutement, Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

Summary

In Morocco, few studies focus on the reality of gender diversity management practices in companies because it is not easy to carry them out in depth, for various reasons: on the one hand, they may fear revealing confidential data; On the other hand, under the effect of many economic pressures, both managers and executives and employees are under severe time constraints and are not available to collaborate on such research. To this must be added the fact that in the absence of coercive measures, the issue of gender diversity is far from being a priority for the vast majority of companies.

The CSR, through its social dimension which emphasizes working conditions, the fight against discrimination, the promotion of equal opportunities between men and women, integrates the management of gender diversity into its themes and considers it as its social side. From there, CSR practices play a crucial role in the achievement of gender diversity, the impact of this on the performance of companies remains to be studied.

The objective of this research is to analyze the impact of CSR practices oriented towards gender diversity by focusing on the obstacles (glass ceiling, discrimination, harassment, wage gap, etc.) hindering the construction of that here in order to understand their effect on the

performance of companies.

Keywords: Business case, Discrimination, Gap in salaries, Professional equality, Human resources management, Harassment, Gender diversity management, Mixity, Parity, Glass ceiling, Coaching practice, Conciliation practice, Socially responsible human resources management practice, Recruitment practice, Corporate social responsibility (CSR).

Introduction

Quoi de neuf dans le monde des entreprises ? Le management de la diversité ![1] Associer la diversité au terme **« management »**, elle devient ambigüe et même problématique. La question centrale est de savoir comment une entreprise peut activement et stratégiquement gérer la Diversité. Pour être plus concret, quelles actions doivent être menées afin de mettre en œuvre efficacement une stratégie d'entreprise faisant de la diversité un atout de son identité ?

En ce sens, on peut retenir la définition suivante : « *Le management de la diversité est l'ensemble des politiques, dispositifs et acteurs qui relèvent, de façon implicite ou explicite, de la lutte contre les discriminations et de la recherche de l'égalité des chances pour tous, au sein des entreprises et des organisations, dans l'intention de promouvoir la reconnaissance des différences comme une richesse pour chacun et pour l'organisation*[2]. ». Il se concentre spécialement sur les pratiques organisationnelles de **recrutement**, **de formation** et **de promotion** des groupes sous-représentés, et la maximisation des compétences et capacités uniques de chaque employé dans l'entreprise.[3]Les formes de la diversité sont multiples et ils ne sont pas traitées de la même manière, notre travail s'attache plus spécifiquement à cerner cette diversité à ***"la diversité du genre"*.**

Le concept de **diversité**, à son origine, a émergé aux **Etats-Unis**, depuis les années 1960, suite à l'arsenal législatif anti-discrimination mis afin de favoriser la représentativité des minorités.[4]C'est en **1987** que l'expression « gestion de la diversité», ou *Diversity Management*, est apparue lorsque l'institut Hudson[5] publia son rapport «*Work Force 2000*» [6]. Ce rapport informait les Américains qu'à partir des années **2000,** la majorité des travailleurs américains seraient issus des groupes minoritaires. Cette nouvelle fut un des éléments déclencheurs de l'intérêt de la communauté des chercheurs et praticiens pour le **management de la diversité**[7].

Au Maroc, le concept de diversité n'est pas assez répandu dans les milieux des affaires[8].

---

[1] Barth, Isabelle, « Manager la diversité : De la lutte contre les discriminations au management inclusif», Dunod, 2018, p. 1.

[2] Barth,I., Falcoz ,C , «*Le management de la diversité – Enjeux, fondements et pratiques*», L'Harmattan, 2009, p.17.

[3] Hollowell, B. J, «Examining the relationship between diversity and firm performance. Journal of Diversity Management», 2007, p.51.

[5] Un centre de recherche , fondé en 1961 , est basé à Washington D.C et spécialisé dans la recherche en politiques publiques et en questions internationales et stratégiques.

[6] Anna Lorbiecki, Gavin Jack, « Critical Turns in the Evolution of Diversity Management», British Journal of Management 11, 2000, p.8.

[8] Dans la charte RSE de la confédération générale des entreprises du Maroc lancée en 2006, le mot diversité

Ce n'est qu'en **2016** qu'une douzaine d'entreprises marocaines se sont publiquement engagées en faveur de la diversité à travers la signature d'une charte de diversité déclinée selon plusieurs engagements. Son objet est « de promouvoir les bonnes pratiques de recrutement, d'évolution professionnelle et de gestion des ressources humaines des entreprises ou des employeurs de droit public ou privé, en vue de développer la diversité et de prévenir les discriminations »[9].

A la lumière de ce qui précède, la diversité est une question **d'innovation managériale** qui peut-être des zones de rupture et d'innovation pour la gestion des ressources humaines (**GRH**)[10] . Dans ce sens, la diversité du genre s'inscrit dans une perspective politique et sociale à travers **la RSE.** À ce niveau, ce sont les conditions de travail et la lutte contre la discrimination qui restent les liens les plus directs entre les perspectives de responsabilité sociétale et la gestion de la diversité du genre[11].Toutefois, les menaces entravant cette diversité sont certes interdites par la loi. Donc, le point de départ des politiques diversité est bien souvent **juridique.** Dans cette réflexion, la mise en œuvre concrète de ces deux disciplines dans les entreprises va donner lieu à la promotion d'un milieu de travail diversifié. Les lois interdisant la discrimination basée sur le genre existent et plusieurs organes indépendants anti-discrimination ont été créés. Toutefois, le législateur marocain a attendu 2004 pour intégrer un changement fondamental concernant la valorisation de la femme dans la société et le milieu du travail[12].

Le choix de **limiter le sujet** ainsi, s'explique par le fait de rendre les lois et les pratiques GRH socialement responsables claires et accessibles afin de les faire appliquer pour une meilleure diversité du genre dans les entreprises marocaines. Ainsi que d'éviter des litiges inutiles mais aussi de mieux promouvoir les talents qu'ils soient femmes ou hommes en les considérant, non pas en fonction de leur sexe, mais comme des collaborateurs. trice . s à part entière à l'instar de ce que la loi les y invite.

La contribution de cette étude nous parait multiple, elle est porteuse d'une part d'un intérêt théorique et d'autre part d'un intérêt pratique**.**

Clarifions d'abord **l'intérêt théorique,** dans un désordre sémantique entre *« Diversité », « discrimination », « égalité professionnelle*», « *parité* », « *mixité* », les entreprises ont bien du mal à s'y retrouver. Nous illustrons cela à travers une analyse conceptuelle.

Face au jargon juridique qui ne comporte aucun texte qui définit la diversité du genre, nous allons essayer pour la saisir à ouvrir plusieurs portes d'entrées au vu des impératifs qu'il intègre. D'abord légal, car c'est un nouveau paradigme d'égalité professionnelle. Il intègre donc, l'obligation de garantir un traitement équitable entre l'homme et la femme. Ensuite, le management de la diversité va au-delà de l'obligation légale, il répond à une exigence morale

proprement dit n'y figure pas.

[9]LesEco.ma, «La Charte de la diversité voit le jour», 2016. Site internet: https://leseco.ma/maroc/la-charte-de-la-diversite-voit-le-jour.html

[10] AGRH,Bender, Anne-Françoise,Klarsfeld, Alain, «Management de la diversité des ressources humaines : Etudes empiriques et cas d'entreprises» Ed. 1, Vuibert, 2018, p.9.

[11] Cornet, Annie,Warland, «Philippe, GRH et gestion de la diversité», Dunod, 2008, p.16.

[12] Loubna Tahssain-Gay, Laïla Benraiss-Nailles, Sophie Hennekam-Treguier. «Enjeux des dimensions culturelles dans le management de la diversité au sein des multinationales aux Pays-Bas et au Maroc. » Management & Sciences Sociales, Humanisme & Gestion, 2020, Entreprise : le pouvoir des parties prenantes en question ?, pp.64-77. hal-02872824

et éthique, conforme aux principes de la RSE. Il englobe également la dimension économique au vu de meilleures performances économiques. La chose qui montre que la RSE et profitabilité ne sont pas antinomiques.

À l'égard de **l'intérêt pratique**, nous en donnons un aperçu, qui montre qu'il ne s'agit pas seulement de faire respecter des lois interdisant la discrimination, mais d'adopter des actions correctives tant au travail que dans la vie privée. Donc, le cœur de la Gestion de la Diversité des Genres se joue au niveau des Opérations. En effet, la diversité, si elle n'est pas gérée de manière consciente, active et pertinente, ne créera que très rarement une valeur significative au sein de l'entreprise. Elle sera neutre dans la plupart des cas, et peut même avoir un impact négatif sur l'organisation en tant que source potentielle de conflits entre les personnes.[13]

La gestion de la diversité du genre ne répond pas à un impératif légal, mais va au-delà des lois. Elle est incorporée dans les pratiques RSE que cette dernière reste un outil approprié pour créer l'égalité des sexes sur le lieu de travail, la considérant, au même titre que la diversité, comme un de ses piliers fondamentaux. C'est donc au sein de cette innovation managériale qu'il conviendra d'examiner dans quelle **mesure les pratiques socialement responsables entraînent-elles à créer des conditions qui soutiennent la diversité du genre au sein de l'entreprise.**

Afin d'aborder les points précédents, notre article sera scindé en deux grandes parties de deux chapitres chacune dont les objectifs sont les suivants :

La Première partie intitulée**" *La théorisation de la diversité du genre conditionnée par les fondements de la RSE* "** propose une synthèse théorique de la littérature. L'ossature de cette première partie est organisée autour de deux chapitres. Afin de relever la complexité de cette notion de diversité du genre, le premier chapitre**(1)** nous invite à relever la contribution conceptuelle alors que le deuxième chapitre nous mène à relever la contribution doctrinale de la diversité du genre aux fondements de la RSE**(2).**

La Deuxième partie titrée ***" L'instrumentalisation de la diversité du genre fixée par les outils de la RSE est*** consacrée à la détermination des différents obstacles qui désinstrumentalise la diversité du genre **(1).** Une telle compréhension conditionne en effet l'adoption des actions correctives pour les éliminer **(2).**

Partie I. La théorisation de la diversité du genre conditionnée par les fondements de la RSE

L'intérêt, d'une telle thématique, est de nous inviter d'une part à tracer la contribution conceptuelle de la diversité et concepts connexes qui, apparemment simples et anodins[14]aux fondements de la RSE **(1)**. D'autres part, son utilité nous pousse à examiner la contribution doctrinale de la diversité du genre aux fondements de la RSE **(2)**.

1.La contribution conceptuelle de la diversité du genre aux fondements de la RSE

[13] (CGEM, 2018)**.**

[14] Peretti, Jean-Marie, «L'encyclopédie des diversités», EMS Editions, 2011, p.584.

Relever la complexité du fonctionnalisme[15] de la RSE commence d'abord par introduire la diversité dans l'ensemble du genre ***(1.1)*** parce qu'elle n'existe qu'à partir du moment où elle est perçue, c'est-à-dire où on l'introduit dans un ensemble perçu comme différent. Ensuite, elle s'ensuit par essayer de montrer les subtiles nuances qui existeraient entre certains mots connexes ou vocables étroitement liés ***(1.2).***

1.1. Le concept" Genre" au service du fonctionnalisme de la RSE

L'approche fonctionnaliste en plus de penser la question de la RSE par fonctions la pense par acteurs, rôles, objectifs et intérêts des acteurs. L'approche GENRE parvient à être insérée dans des approches fonctionnalistes hétérodoxes puisqu'elle ne s'intéresse pas aux femmes en soi mais plutôt à la construction sociale des genres et à l'attribution de rôles, de responsabilités et d'attentes spécifiques aux femmes et aux hommes[16].

Le genre dans l'origine anglo-saxonne est le terme *gender* a émergé à la fin des années 60 pour marquer la distinction entre sexe et genre afin de mettre en lumière le caractère culturel construit des sexes. Selon certains auteurs, ce terme serait apparu pour la première fois en 1972 dans l'ouvrage de référence d'**Ann Oakley**[17][18].Cependant, il est intéressant de remarquer que, bien avant cette date, **Allal Al Fassi**[19], intellectuel marocain, avait en 1952 attiré l'attention sur l'incidence des facteurs sociaux sur la construction d'une identité féminine basée sur l'infériorité d'un sexe par rapport à l'autre[20].

Selon la définition fournie par la conférence de la famille **Pékin**[21], *"Le genre se réfère aux relations entre homme et femme basées sur des rôles socialement définis que l'on assigne à l'un ou l'autre sexe. Le genre est donc un rôle appris grâce à un processus de socialisation. Il n'est pas fixe mais modifiable"*. On peut donc affirmer que le concept de **"GENRE"**[22] a le mérite de montrer qu'au-delà des différences biologiques qui caractérisent chaque sexe, les différences de statut entre hommes et femmes et les rapports qui en découlent ont un caractère socialement construit, et donc contingent. Ce concept a été à la base de conceptualisation dans des disciplines très variées : sociologie, psychologie, histoire, géographie, philosophie mais aussi ***juridique.***

15

16 ZAHER Hafida, FEMMES ET DÉVELOPPEMENT : APPROCHE GENRE, Québec, Canada2001, p.17

17 (née en 1944) est une sociologue, féministe et écrivaine britannique. Elle est professeure et directrice-fondatrice du Social Science Research Unit à l'Institute of Education de l'Université de Londres et prend en 2005 une retraite partielle pour se consacrer à ses écrits, notamment à ses nouveaux romans.

18 Oaklay Ann, «Sex, Gender and Society», Temple Smith, 1972, p225.

19 Allal El Fassi (de son nom complet Mohamed Allal El Fassi ; en arabe : علال الفاسي) est né le 10 janvier 1910 à Fès au Maroc. Il meurt le 13 mai 1974 à Bucarest en Roumanie lors d'une mission officielle1.
Homme politique marocain de premier plan, et figure emblématique du nationalisme marocain, il associe son nom au Parti de l'Istiqlal, dont il est un des idéologues avant d'en devenir le chef en 1960. Allal El Fassi a fortement influencé la vie politique et sociale du Maroc pendant plus d'un demi-siècle.

20 الفاسي علال .النقد الذاتي. مطبوعات القاهرة. 1952. صفحه 260

21 La quatrième conférence mondiale sur les femmes s'est tenue sous l'égide de l'ONU à Pékin en Chine du 4 au 15 septembre 1995.
Le nom officiel de cette conférence est « La quatrième conférence mondiale sur les femmes : Lutte pour l'Égalité, le Développement et la Paix ». 189 gouvernements, plus de 5 000 représentants et 2 100 Organisations non gouvernementales (ONG) ont fait le déplacement pour y assister. Hillary Clinton y prononce un discours, 《 Women's Rights Are Human Rights1, qui deviendra un slogan des mouvements féministes dans les décennies suivantes.

22 BISILLIAT J, VERSCHUUR C, «*Un outil nécessaire, introduction à une problématique*», Cahiers Genre et développement n°1, Paris, L'Harmattan, 2000, p.63.

A travers les questions qu'elle pose, la problématique du genre a ainsi suscité nombre d'innovations juridiques un peu partout dans le monde. Pour nombre d'auteurs, le genre n'est pas une variable mais implique un changement paradigmatique du droit. En effet, le concept du genre a largement intégré la discipline juridique internationale puis nationale comme outil d'analyse capable d'éclairer les politiques publiques en matière de développement et de justice économique et sociale à travers notamment l'approche intitulé approche **"Genre et développement" (GED)**.

Durant tout le siècle précédent, on a assisté à une évolution des grands courants de pensée concernant les femmes et le développement. De l'intégration des femmes au développement (IFD), on a passé à l'approche femme et développement (FED) pour aboutir enfin à l'Approche Genre et développement (GED). Elle s'agit d'une stratégie qui cherche à promouvoir l'égalité entre les sexes par le biais de la répartition égale des responsabilités, des opportunités, des ressources et des bénéfices entre les différentes couches de la population.

Un des fondements le plus important de l'approche GED est qu'elle ne se concentre pas uniquement sur les femmes ou sur les hommes, mais plutôt sur la transformation des rapports entre les genres dans un sens plus égalitaire[23].

Elle suppose une définition moins utilisatrice du rôle des femmes. Il s'agit en fait de remettre en question la subordination de la sphère de la reproduction (travail ménager, et éducation des enfants, soin des membres âgés, malade ou invalides) à celle de la production (directement génératrices de revenus) en attribuant à la contribution des femmes par leur travail "domestique" une reconnaissance identique à celle des hommes par leur travail salarié. L'approche GENRE, telle qu'elle est définie, ne s'intéresse pas aux femmes en soi mais plutôt à la construction sociale des genres et à l'attribution de rôles, de responsabilités et d'attentes spécifiques aux femmes et aux hommes[24].

Enfin, avant de clore ce paragraphe concernant l'approche genre, nous tenons à signaler que nous avons écarté certains éléments-certes pertinentes à l'étude général de la portée du concept genre- mais ne concernant pas précisément la problématique de notre étude .Nous avons ainsi évité de traiter des différentes polémique qui suscite le concept du genre, ses acceptions, ses différentes définitions et les limites de son appréhension notamment dans le milieu religieux qu'il soit chrétien ou musulman. Non pas que nous estimions que ces réticences ne soient pas justifiées mais surtout par souci de précision et de cadrage de notre sujet de recherche.

Donc, après avoir élucidé le concept du genre et, il est très important de clarifier les confusions qui sont trop souvent faites par les médias et les entreprises entre « diversité » , discrimination, parité, mixité et égalité professionnelle.

1.2. Le désordre sémantique entravant le fonctionnalisme de la RSE

Les mots ont une grande importance et il convient d'être transparent et précis dans la version hétérodoxe fonctionnaliste. Cette dernière, bien qu'elle puisse constituer une tentative de reformulation de la nature de l'entreprise, reste une approche qui se concentre sur l'identification des parties prenantes. Donc, il apparaît indispensable pour les entreprises d'être

[23] *Ibid*.
[24] ZAHER Hafida, FEMMES ET DÉVELOPPEMENT : APPROCHE GENRE, Québec, Canada2001, p.17

claires sur les différences entre **diversité et discrimination** et de prendre garde de ne pas faire passer une chose pour une autre au risque de discréditer toute politique visant à réduire les inégalités. Et on peut pointer que les références les plus nombreuses de **la discrimination** sont celles relatives aux sources « dures » du droit du travail tandis que **la diversité** mobilise des outils de ***soft law*** pour la construire. De là, on peut s'interroger sur **la** tension normative entre ***soft*** et ***hard law .***

Autrement dit, la non-discrimination est inscrite dans la loi et susceptible de condamnations. En effet, mesurer la discrimination vise à se mettre en conformité avec la loi nationale qu'internationale en rectifiant certaines pratiques et certains processus opératoires (logique juridique)[25]

Au niveau international, le Maroc a ratifié de nombreuses conventions émises par **l'Organisation Internationale du Travail** relatives à la non-discrimination.

Ce n'est qu'en 1951 que la convention **n°100**[26] de l'Organisation internationale du travail (OIT) prévoit que les pays signataires devront «par des moyens adaptés aux méthodes en vigueur pour la fixation des taux de rémunération, encourager et, dans la mesure où ceci est compatible avec lesdites méthodes, assurer l'application à tous les travailleurs du principe de l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale»[27]. Le Maroc l'a ratifiée en 1978, donc bien après les pays de la région MENA ; seuls le Bahreïn, le Qatar et le Koweït ne l'ont toujours pas fait[28].

Par ailleurs, **la convention n°111** de l'OIT[29], ratifiée par le Maroc en 1963, par la France en 1981 prohibe les discriminations sexistes en matière d'emploi et de profession[30]. Elle a été par contre ratifiée assez rapidement par la plupart des pays arabes ainsi que par le Maroc. En ce qui concerne **la Convention n°183** de l'OIT sur la protection de la maternité, adoptée en 2000, il est intéressant de noter qu'à ce jour, le Maroc est le seul pays arabe à l'avoir ratifiée[31].À la suite de ces conventions , il existe de nombreux autres instruments adoptés dans le cadre de la diversité du genre , mais dont l'objet est plus spécialisé, tels que :– **la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes** (18 décembre 1979)[32] (CEDEF).Le Maroc est également signataire depuis 1993.

---

[25] Hédia Zannad, Pete Stone,« Mesurer la discrimination et la diversité: Eléments de réponse», AFMD, 2009, p.19.
[26] La Convention no. 100 de l'OIT concernant l'égalité de rémunération entre la main d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale. La plupart des pays arabes l'ont ratifiée, le 1er étant la Syrie (1957) suivie dans les années soixante de l'Égypte (1960), l' Algérie (1962), l'Irak (1963) la Jordanie (1966) et la Tunisie (1968).
[27] Art.2
[28] Marie-Thérèse Chicha, «Inégalités de genre et pratiques d'entreprise au Maroc, Bureau international du Travail», Genève, 2013, p.7.
[29] Adoptée en 1958 et entrée en vigueur en 1960.
[30] Ferro-Vallé, Élisabeth, «Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes», AFNOR, 2009, page 10
[31] Marie-Thérèse Chicha, *Idem*, p. 7.
[32] Barbé, Vanessa, « Droit des libertés fondamentales : Cours intégral et synthétique » Ed., Gualino, 2020, p.22.

Au niveau national, de nombreuses lois ont été adoptées. On citera notamment l'adoption d'**un nouveau Code du travail** en 2004, qui a été une étape très importante pour établir un nouvel équilibre professionnel entre l'homme et la femme.

Selon le Code du travail et le Code pénal, une discrimination est une inégalité fondée sur un critère prohibé : la discrimination n'existe que si elle est liée à un critère distinctif de la personne dont la prise en compte est interdite par la loi[33].**Le préambule** du code de travail , interdit la discrimination en matière d'emploi et de professions et toute mesure visant à porter atteinte à la stabilité des salariés dans le travail y compris en raison de la maternité ou la grossesse .**L'article 9**[34] renforce et parachève ce qui a été mentionné en préambule. Il consacre le principe d'égalité[35] entre hommes et femmes et ceci en prohibant toute discrimination à l'égard des salariés fondée sur : **la race, la couleur**, **le handicap, la situation conjugale**, l**a religion**, **l'opinion politique**, **l'affiliation syndicale**, **l'ascendance nationale**, **l'origine sociale**.

Toujours au niveau interne, **la loi n° 103-13** de lutte contre les violences faites aux femmes visant spécifiquement à incriminer la violence faite aux femmes est entrée en vigueur en septembre 2018.[36]Par ailleurs, le Conseil de gouvernement a approuvé le projet de **loi numéro 19-20** modifiant et complétant la loi numéro **17-95** relative aux sociétés anonymes. Ce texte vise entre autres à introduire certaines dispositions encourageant la parité homme-femme et la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance des sociétés anonymes[37].

En parallèle des obligations légales, **la promotion de la diversité** s'avère également un territoire fertile à la prolifération de « bonnes pratiques », d'« initiatives », de « plans », de « chartes » ou « labels », d'accords, etc[38]. Il n'existe ni en droit marocain ni en droit français d'encadrement juridique de la diversité, elle relève de l'engagement volontaire des organisations même si le terme de « diversité » n'apparaît qu'une seule fois dans le Code du travail français, dans sa partie réglementaire[39], qui prévoit des aides publiques au plan de gestion

---

[33] Leray, Gwenaëlle, « Discriminations en entreprise : Employeurs et salariés, comment lutter contre les situations discriminatoires », Gereso, 2018, p11

[34] Le même article 9 du Code du travail liste les moments et les domaines de la carrière professionnelle d'un individu, dans lesquels la mesure discriminatoire se situe :*la procédure de recrutement, l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, les sanctions disciplinaires, le licenciement, la rémunération, l'intéressement ou la distribution d'actions, la formation professionnelle, le reclassement.* Cette liste n'est pas exhaustive puisque le terme « **notamment** » est intégré dans l'article 9.

[35] L'article 172, quant à lui, a levé l'interdiction du travail de nuit des femmes, abolissant ainsi la discrimination longtemps subie par les femmes. Bien que le code du travail ait levé cette interdiction, elles continuent d'avoir un impact, que ce soit par manque d'information ou par attachement aux valeurs traditionnelles qu'elles représentent.

[36] https://www.hrw.org/fr/news/2018/02/26/maroc-une-nouvelle-loi-contre-les-violences-faites-aux-femmes

[37]Art. 83 et 39 **de la loi numéro 19-20** modifiant et complétant la loi numéro **17-95** relative aux sociétés anonymes.

[38] Lanquetin M.-T, « Le thème de la diversité » au sein de l'entrée « Discrimination » in Répertoire de droit du travail, 2010, Dalloz, p15.

[39] Hélène Garner-Moyer « Réflexions autour du concept de diversité éclairer pour mieux agir», AFMD, 2012, p.48.

prévisionnelle des emplois et des compétences sous certaines conditions, dont la promotion de la diversité, sans que celle-ci ne fasse l'objet d'une description plus précise …

Le passage par la normalisation, qui prend la forme d'une autorégulation par les acteurs économiques, constitue donc un contournement qui mérite d'être interrogé. La diversité généralement et la diversité du genre spécialement, qui renvoie à une *soft law*, relève seulement de la volonté unilatérale des entreprises comme en attestent les outils de promotion de la diversité : charte, label[40] diversité, norme, code de bonne conduite[4142].

Réputées pour leur efficacité, celles-ci récompensent le volontarisme des acteurs économiques, plutôt qu'elles ne sanctionnent le respect de dispositions juridiques. Toutefois, en l'absence de valeur contraignante, *comment ne pas assimiler cette autorégulation à un alibi tendant à faire croire à une moralisation de la vie économique qui n'existerait que sur le papier*[43] ? Quelles que soient les réponses apportées à ces questions, la démultiplication des sources de régulation contribue, elle aussi, à la difficile lisibilité du droit.

« *Diversité* », « *Parité* », « *Mixité* », « *Egalité professionnelle* » deviennent des termes du vocabulaire courant mais qui sont utilisés sans que les entreprises sachent réellement ce que ces notions signifient. Toutefois, les mots ont une grande importance et il convient d'être transparent et précis dans les démarches entreprises sur les objectifs poursuivis.

La parité renvoie à une contrainte qui ne peut exister que dans le monde politique, et pas dans le monde des entreprises qui obéit, pas seulement à un principe d'égalité[44], mais également à un principe de liberté[45] ; la parité demandée dans la sphère politique n'est pas forcément transposable au monde des entreprises[46].*La parité s'adresse directement à la* ***question du pouvoir*** *en instituant le principe d'une représentation égale des deux sexes dans les assemblées élues et dans les fonctions de décision. »*[47] .

Au-delà de cette thématique de la parité, les **politiques** de mixité professionnelle renvoient à une *dimension économique et gestionnaire*. En effet, la mixité des professions se

[40] Les labels sont des signes utilisés pour distinguer un produit ou un service sur la base de critères écologiques, biologiques ou sociaux. Ils sont en général attribués à la suite d'audits externes, généralement associés à des organisations non gouvernementales (ONG).
[41] Les codes de conduite prennent la forme d'engagements pris par les organisations. Toutefois, ces engagements sont le plus souvent pris à partir de leurs propres critères et sans référer forcément aux législations nationales et internationales ayant vocation de réguler l'économie.
[42] Les normes visent à réglementer le fonctionnement des organisations.
[43] **Robin** Medard Inghilterra, « Fragmentation et défragmentation du droit antidiscriminatoire », *La Revue des droits de l'homme* [En ligne], 15 | 2019, mis en ligne le 11 décembre 2018, consulté le 25 mai 2021. URL : http://journals.openedition.org/revdh/5148 ; DOI : https://doi.org/10.4000/revdh.5148
[44] Clotilde Coron, «L'appropriation, les effets et l'évolution des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les grandes entreprises : combiner les approches qualitative et quantitative pour appréhender ces politiques», Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Gestion et management, Université Paris-Est, 2015, p.40.

[45] Gardey D. et Laufer J. (2002), « Égalité, parité, discrimination : l'histoire continue », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n°7, p. 40.
[46] Clotilde Coron, , *Idem*, p.40.
[47] Laufer J. (2014), « *L'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes* », Paris, La Découverte, 2014, p.38.

traduit en termes d'objectifs quantitatifs sans que pour autant avoir la volonté d'un travail qualitatif sur le genre des métiers ; ce qui signifie qu'aucune apparition d'égalité des salaires et des chances d'évolution et promotion professionnelle n'est exprimée[48].

Contrairement à la Diversité, l'égalité professionnelle (entre les femmes et les hommes) est un concept juridique, encadré depuis fort longtemps. Le résultat d'une longue lutte, il faudra près de **trois périodes** dont nous discuterons pour faire évoluer l'égalité professionnelle entre et les hommes et les femmes : Les trois périodes sont ; L'émergence des revendications féminines dans les années quarante**,** leur montée en puissance dans les années 1980-1990 et la consécration des droits des femmes par le législateur dans les deux décennies**.**

2. La contribution doctrinale de la diversité du genre aux fondements de la RSE

Le périmètre de la diversité du genre en entreprise est évalué d'une part en termes d'image et de réputation mais également en termes de retombées économiques **(2.1)** et d'autre part elle est considérée comme une affaire de RSE (**2.2).**

2.1.Le périmètre resreint des dispositifs du « business case »

Pour inciter les entreprises à mener des politiques plus volontaristes sur le sujet, des « entrepreneurs et entrepreneuses de cause »[49] ont développé un discours managérial appelé « **business case de la diversité** ». Ce discours cherche à démontrer un lien de causalité entre diversité du genre et performance de l'entreprise. Il repose sur plusieurs types d'arguments[50] allant des compétences spécifiques que la diversité du genre apporterait à l'entreprise, jusqu'à la diversité vue comme un vecteur de satisfaction des salariés.

Premièrement, du fait de l'éducation notamment, les femmes auraient des tempéraments et des comportements différents des hommes[51]: plus de communication, de douceur, d'empathie, d'écoute, moins de prise de risque, par exemple[52]. Dès lors, une présence plus grande de femmes introduirait ces qualités dans l'entreprise, ce qui permettrait d'en augmenter la performance. C'est ce que sous-entendait par exemple Christine Lagarde quand elle disait *« Si Lehman Brothers s'était appelé Lehman Sisters, la banque n'aurait peut-être pas fait faillite ! »*[53].

Un deuxième argument, lié au premier mais plus subtil, repose sur l'idée que la variété

---

[48] Olivier LAVICTOIRE, Laure PELUSO, Patrice VIVANT, Christelle VULLIEN, « L'égalité professionnelle hommes-femmes : Contrainte légale ou facteur de performances ? » MBA Management des Ressources Humaines – Promotion 2004-2005, p.12.

[49] Isabel Boni-Le Goff, « Le sexe de l'expert. Régimes de genre et dynamique des inégalités dans l'espace du conseil en management»,. Thèse pour l'obtention du titre de Docteure de l'EHESS à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS), 2013 ,p.583

[50] A. Amintas, A. Junter, « L'égalité prise au piege de la rhétorique managériale », *Cahiers du genre* n°47, 2009,p103.

[51] Maria Johansson, Lisa Ringblom , « The Business Case of Gender Equality in Swedish Forestry and Mining - Restricting or Enabling Organizational Change», in Volume 24, Issue,2017,p.614.

[52] Hélène Yvonne Meynaud, Sabine Fortino, José Calderón, «La mixité au service de la performance économique : réflexions pour penser la résistance», Cahiers du Genre 47(2), January 2009,p.15.

[53] Isabelle Spaak, Christine Lagarde : «Et si Lehman Brothers s'était appelé Lehman Sisters?», 2016, site internet :https://tvmag.lefigaro.fr/programme-tv/article/television/91602/christine-lagarde-et-si-lehman-brothers-s-etait-appele-lehman-sisters.html

des profils au sein de l'entreprise (notamment l'intégration des deux genres) permettrait d'une part une plus grande diversité de points de vue, d'autre part une meilleure correspondance entre la population de l'entreprise et la société, ce qui garantirait des réponses de l'entreprise plus adaptées aux besoins de la société[54].

Un troisième argument renvoie à une convergence de normes et de valeurs entre l'entreprise et la société, qui promeut de plus en plus l'égalité entre les femmes et les hommes[55]. **Le quatrième argument** renvoie au courant des relations humaines, qui soutient que la qualité des relations de travail pourrait avoir un effet positif sur la productivité des employés[56], mais également leur fidélisation. La diversité est alors vue à la fois comme un vecteur de plus grande satisfaction des salariés et comme un argument de réputation pour l'employeur[57].

Cependant, ce **« business case »** donne lieu à de nombreuses critiques dans les travaux de recherche[58] dont le plus important renvoie à la soumission de la diversité du genre à la notion de performance. Toutefois, cela pose des problèmes majeurs[59]. Tout d'abord, la diversité du genre serait alors suspendue à des impératifs économiques et non plus éthiques ce qu'elle appelle une « marchandisation de diversité » ; ensuite, renvoyer la diversité à un impératif économique conduit à dépolitiser le principe de diversité et les questionnements sur les inégalités. De ce fait, le business case s'apparente à une « rhétorique managériale »[60] sur l'égalité et ne donne en aucun cas un gage d'effectivité du droit, bien au contraire. Dans ce discours, les organisations sont incitées, non plus à respecter le droit de l'égalité, mais à mobiliser un prétendu levier de performance, sachant que les travaux académiques ne démontrent pas de façon solide et unanime le lien entre diversité et performance[61]. Cela peut alors conduire les entreprises à sélectionner, parmi les pratiques favorables à la diversité, celles perçues comme soutenant également les intérêts financiers.

Cette critique semble valable et remet en cause selon nous une bonne partie du business case de la diversité. Cependant, le dernier argument du business case cité supra, qui renvoie à l'idée d'une plus grande satisfaction des salariés et d'une meilleure réputation de l'employeur en lien avec une meilleure diversité du genre perçue, reste peu critiqué dans la littérature académique, mais également peu démontré et étudié. C'est pourquoi il nous semble intéressant de nous pencher sur **la problématique du « business éthics »**

---

[54]Cedric Herring, «Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity», in Official journal of the American sociological association, Volume 74,number 2, 2009,p.209.
[55]Alain Amintas, Annie Junter, , Idem, p.104.
[56] A. Amintas, A. Junter, , *Idem*,p.106.
[57] Karen A. Jehn, Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale, «Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups, in Administrative Science Quarterly», Vol. 44, No. 4, 1999, p. 741.
[58]A. Amintas, A. Junter, , *Idem*, p.104.
[59]Réjane Sénac, «L'égalité sous conditions. Genre, parité, diversité, Paris, Les Presses de Sciences Po, coll. « Académique », 2015, p.260.
[60] A. Amintas, A. Junter, , *Idem*, p.108.
[61] Thomas Kochan, Katerina Bezrukova, Robin Ely, Susan Jackson, Aparna Joshi, Karen Jehn, Jonathan Leonard, David Levine, and David Thomas «THE EFFECTS OF DIVERSITY ON BUSINESS PERFORMANCE: REPORT OF THE DIVERSITY, RESEARCH NETWORK», *in* Human Resource Management 41(2):3-21, 2003,p.4.

2.2.Le périmètre étendu des dispositifs du « business éthics»

Au travers des polémiques et des discussions sur la diversité du genre, ou sur l'intégration professionnelle des femmes, la question de la diversité du genre s'inscrit comme une dimension majeure de la responsabilité sociale des entreprises[62]. Elle est institutionnalisée sous l'angle du **« business éthics »** la RSE par les normes internationales ainsi que nationales dans leurs lignes directrices. Les normes internationales les plus populaires incluant la diversité du genre sont la **SA 8000** et l'ISO **26000**.

La **SA 8000** est une norme internationale qui a été réalisée par le Social Accountability International **(SAI),** ONG qui s'est donné pour mission de défendre des conditions de travail décentes et de faire progresser les Droits fondamentaux en la matière[63]. Les principaux domaines couverts par SA 8000 sont le travail des enfants, le travail forcé ou obligatoire , la sécurité et la santé , le droit syndical, le droit à la Négociation Collective, discrimination, pratiques Disciplinaires, durée du Travail, rémunération, système de Management etc.[64] Dans notre contexte, elle favorise la diversité du genre dans la mesure où elle exige aux entreprises de ne pas soutenir la discrimination afin d'assurer un traitement égal appliqué à tous les travailleurs dans tous les domaines[65]. Cela n'inclue pas seulement le domaine des salaires, mais également l'embauche, la formation professionnelle, les promotions, les conditions de travail, etc., sous motif de la race, l'origine, la religion, la couleur de la peau, le genre, etc...Aussi, les Conventions 100 de l'**OIT** (Égalité de rémunération) et 111 (Discrimination Emploi et Profession) sont parmi les instruments internationaux que les entreprises doivent respecter afin de disposer la norme **SA 8000.**[66]

L'ISO 26000[67] est un référentiel international sur la responsabilité sociétale, développé

---

[62] Il est utile de rappeler le concept de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise en s'appuyant sur les différents éléments à travers lesquels la diversité du genre est institutionnalisée sous l'angle de la RSE. De quoi parle-t-on lorsque l'on évoque la RSE ? Concept issu des sciences de gestion[62], c'est Bowen, en 1953, qui a lancé la recherche autour de ce concept, il est parti du constat que les entreprises sont des centres vitaux de décision et de pouvoir, et que leurs actions touchent la vie des citoyens dans de nombreux domaines. Il en conclut que les entreprises sont responsables de leurs actions dans une sphère plus large que la simple sphère économique. Dans le Livre Vert publié par la Commission Européenne en 2001 la RSE est définit comme suit : « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». C'est la définition la plus proche du concept actuel, elle contient deux éléments essentiels qui sont : *le caractère volontaire des actions des entreprises et le recours aux « parties prenantes ».*

[63] Coullet-Demaizière, « Corinne ISO 26000 en action : Résultats et retours d'expérience»,AFNOR, 2012,p.251.

[64] Par Social Accountability International, «Responsabilité Sociale 8000»,(Social Accountability 8000),Norme Internationale, Juin 2014,p.1.

[65] Institut de Formation pour le Management Éthique des Entreprises, La norme SA8000, site internet: https://ifme.org/sa8000/la-norme-sa8000

[66] Par Social Accountability International, , *Idem*, p.5.

[67] Elle s'articule autour de sept axes suivants:

- La Recevabilité : répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement ;
-La transparence : être transparent sur les décisions prises et sur les activités ayant une incidence sur la société et l'environnement ;
-Le comportement éthique : Fonder les comportements de l'organisation sur l'honnêteté, l'équité et l'intégrité ;
-La reconnaissance des intérêts des parties prenantes : prendre en compte l'ensemble des intérêts de ses parties prenantes ;
- Le respect du principe de légalité : respecter le cadre légal ;

par l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Cette norme fournit des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale pour tout type d'organisation. Il s'agit d'un document de cadrage qui donne des définitions et recommandations sur la responsabilité sociétale pour en faciliter la compréhension et en partager une approche commune au niveau international. La diversité du genre est la chose la plus facile à comprendre à comprendre dans l'ISO 26000[68] implicitement qu'explicitement. [69]

Il est à remarquer que la norme a renforcé la diversité du genre dans les organisations avec leur politique RH (le recrutement, la rémunération, la promotion, la mobilité et l'évolution de carrières soient pratiquées d'une manière égale, équitable et respectueuse des deux genre). Par ailleurs, elle n'a pas omis, pour instaurer la diversité du genre au sein de l'entreprise, le sens du dialogue avec les parties prenantes. Ainsi que l'importance d'expertise complémentaire afin d'encourager le recours aux indicateurs[70], objectifs et références de bonnes pratique.

Aux côtés des standards internationaux et européens, le Maroc a déjà publié plus 3700 normes couvrant divers aspects dans les différents secteurs. Il s'est doté de références techniques pour les systèmes nationaux de certification et de contrôle de la qualité. Des normes nationales relatives aux principaux systèmes de management ont été également établies en matière de RSE.

En matière du management des aspects sociaux, le SNIMA[71] a élaboré les normes suivantes :

 La norme marocaine NM 00.5.600 (**§1**) (2001) « Système de Management des Aspects Sociaux dans l'entreprise- Exigences » ainsi que son guide d'interprétation et d'orientation ;
 La norme marocaine NM 00.5.610 (§2) (2001) « Audit social- Généralités » ;
 La norme marocaine NM 00.5.800(§3)« Systèmes de management de santé et de sécurité au travail ».

-La prise en compte des normes internationales de comportement : s'astreindre, en l'absence de cadre légal sur le plan local aux normes internationales ;
- Le respect des droits de l'homme.

[68] Elle insiste sur:
-«*Les décisions et activités de l'organisation qui doivent accorder une même considération aux besoins des hommes et des femmes (par exemple, vérifier toute différence d'impact sur les hommes et les femmes, générée par le développement de produits ou services spécifiques, ou revoir l'image des femmes et des hommes présentés dans des communications ou annonces publicitaires par l'organisation etc.);*
-La mixité hommes-femmes au sein de la direction et de la gouvernance de l'organisation, en vue de parvenir progressivement à la parité et d'éliminer les obstacles liés au genre ;
- L'égal traitement des hommes et des femmes salariés pour ce qui a trait au recrutement, à l'attribution des tâches, à la formation, aux opportunités d'avancement, aux salaires et à la cessation de la relation de travail ;
- La rémunération égale des hommes et des femmes salariés pour un travail de valeur égale ;
-et les avantages tant pour les femmes que pour les hommes qui découlent des prises de position de l'organisation en ce qui concerne le développement collectif, et de sa contribution en la matière, en accordant éventuellement une attention particulière au redressement des situations dans lesquelles un genre ou l'autre est désavantagé »

[69] Provost-Vanhecke, Élisabeth, Sibille, François « Osez manager ISO 26000 ! : Pour manager humain », AFNOR, 2014, p.23.

[70]Collectif, « ISO 26000 : Responsabilité sociétale », AFNOR, 2010, p.236.

[71] Le Service de Normalisation Industrielle Marocaine

Quant à **la norme marocaine NM 00.5.600** sur le système de Management des aspects sociaux dans l'entreprise, elle est applicable à tout organisme qui souhaite répondre à des enjeux tels que ; *la Promotion de son climat social, les besoins des parties intéressées, la conformité avec la législation sociale, la concurrence et la compétitivité…*

Les enjeux de cette norme NM 00.5.600 traitent implicitement la diversité du genre dans la mesure où elle insiste sur la non-discrimination accentué sur la diversité du genre (indépendamment du sexe) ainsi que sur la protection des groupes vulnérables particulièrement le travail forcé ou obligé des enfants (garçons et filles) et les personnes en situation d'handicap (hommes/femmes) et la protection du Travail des femmes, des mineurs et protection de la maternité. Aussi, elle s'appuie sur le code du travail notamment les articles 152 à165 et 172 à183 et leurs textes d'application en matière de protection du Travail des femmes, des mineurs et protection de la maternité.

En ce qui concerne **la norme marocaine NM 00.5.610 sur les généralités de l'audit social**[72]**,** elle fournit les orientations générales sur la mise en place et la gestion d'un système d'audit social[73]. Elle définit les décisions et les questions principales et la manière de les aborder. Cependant, elle ne propose pas de système prêt à l'emploi étant donné que tout système aura été adapté aux besoins et à la taille de l'organisme.

L'Audit social est un audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes[74]. L'un des aspects de l'audit social est l'audit du genre[75] . Ce dernier a pour objet :

• de vérifier que le genre est pris en compte de manière aussi bien verticale qu'horizontale et que transversale (mainstreaming) dans l'entreprise :

- vérifier la conformité aux textes internationaux, européens, nationaux ;
- s'assurer du respect des documents internes à l'entreprise (codes, notes…) ;
- exploiter les questionnaires, les entretiens … établis par l'auditeur ;
- établir un rapport circonstancié ;
- fournir des préconisations

En toile de fonds, cette norme marocaine NM 00.5.610 « Audit Social- Généralités » a le mérite de fournir, quelques généralités sur l'audit social, et sur les aspects sociaux que

[72] Labaronne D., Oueslati E-G., « Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME », 2011/3 (n° 43), Tunisie.

[73] L'audit social dans le contexte marocain - Un nouveau créneau pour l'expert comptable, Aspects méthodologiques et proposition d'un référentiel d'audit, p.75. Site internet: http://www.abhatoo.net.ma/maalama-textuelle/developpement-economique-et-social/developpement economique/economie-appliquee/comptabilite-nationale/l-audit-social-dans-le-contexte-marocain-un-nouveau creneau-pour-l-expert-comptable-aspects-methodologiques-et-proposition-d-un-referentiel-d-audit

[74] Peretti, Jean-Marie, Collectif «L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale», EMS Editions ,2012.p.301.

[75] Partie de l'audit du social qui a pour objectif principal de s'assurer de la place du genre de l'entreprise (conformité, indicateurs …) dans le but d'institutionnaliser l'égalité femmes/hommes dans ses pratiques, ses programmes, ses systèmes …

l'auditeur devrait tenir compte dans sa démarche d'audit. Néanmoins, cette norme reste générale à notre sens, ne permet pas de préciser le contexte réglementaire de quelques documents qui ne bénéficient toujours pas au Maroc d'un cadre réglementaire notamment le **bilan [76]social[77]**.Malgré la mise en exergue de la définition et de la structure du bilan social par la norme marocaine « NM 00.5.610[78]» en s'inspirant notamment de l'expérience française en la matière, le bilan social demeure sans texte précis qui définit le contenu, la diffusion, le cadre légal, les sociétés assujetties et le mode opératoire de sa mise en place.

Nous tenons à signaler que **la norme NM 00.5.600** a reproduit les principales lignes directrices de la norme NM **00.5.800** notamment en matière de la troisième exigence sociale « Hygiène et sécurité ». C'est pour cette raison que nous nous contenterons dans notre mémoire de présenter que la première norme à savoir **NM 00.5.600** afin d'éviter une redondance d'informations.

PARTIE II. L'instrumentalisation de la diversité du genre fixée par les outils de la RSE

Pour parvenir à la diversité du genre, il faut avoir une compréhension exhaustive des différents obstacles et de déni de diversité qui frappent le genre **(1)**, une telle compréhension conditionne en effet l'élaboration des stratégies voulues pour les éliminer. **(2).**

1.Les obstacles désinstrumentalisant la diversité du genre

Rappelons ici que la RSE s'inscrit dans quatre grands domaines d'action :

- La performance environnementale,
- La performance sociale,
- La performance économique à laquelle vient s'ajouter la gouvernance.

Si le terme de « performance » est celui qui revient le plus, cela s'explique par le fait qu'il est souvent demandé aux responsables diversité de montrer que *la diversité* va dans le sens de la performance sociale et gouvernementale de l'entreprise, de montrer l'utilité de ces politiques pour l'ensemble de l'organisation[79]. Toutefois, cette performance est entravée d'une part par des obstacles visibles **(1.1)** et d'autre part par des obstacles invisibles **(1.2).**

1.1. Les obstacle visibles désinstrumentalisant la diversité du genre

[77] Le bilan social est un document riche de multiples informations sur trois années. L'analyse de ses informations complète la connaissance générale de l'entité auditée lorsque le document est disponible. C'est le cas lorsqu'il s'agit d'une entreprise de plus de 300 salariés. Lorsque l'entité est trop restreinte pour disposer de son propre bilan social, l'analyse présente un intérêt moindre. Il est donc nécessaire de situer l'entité dans son contexte humain et social, et ce contexte est appréhendé à travers le bilan social dans lequel elle est incluse. Au Maroc, le bilan social n'est toujours pas obligatoire. En effet, la notion du bilan social a été citée deux fois[77] au niveau de la loi relative au code de travail [77] Sans la définir, ni préciser le cadre réglementaire et le contenu du bilan social. L'élaboration de ce bilan social demeure facultative et fortement tributaire de la volonté du chef d'entreprise.

[78] Norme marocaine homologuée par arrêté du Ministère du Commerce et de l'Energie et des mines n°1559-01 du 17 août 2001, publié au BO n°4936 du 20 septembre 2001.

[79] Aude Seurrat, **« Communiquer sur la diversité ? »** Éditions AFMD, 2018, p.25

Les obstacles visibles, qui prennent une forme relativement originale, font l'objet d'une prise de conscience chez le juge. Pour le faire entendre, il doit se baser sur le régime de la preuve ou bien les faits qui permettent d'en présumer l'existence.

Pour déterminer les obstacles visibles d'une manière plus restreinte, il nous sembla d'abord assez évident de nous concentrer exclusivement d'une part sur la **discrimination salariale** et d'autre part **sur le harcèlement sexuel et moral** puisque les données sont plus accessibles et leur traitement plus aisé.

La discrimination salariale[80] auraient lieu lorsque des individus, ayant atteint une productivité égale, recevraient une compensation différente, sous forme de salaire différents ou sous forme d'opportunités inégales[81]. Nous devons nous arrêter sur les chiffres qui indique cet écart salarial. Exprimé en termes d'écart de salaire, l'écart de rémunération entre les sexes est de 14,3% au Maroc. Il est supérieur à celui constaté en France (13,4%), en Espagne (8,6%) ou en Italie (11,1%), mais plus faible que celui relevé en Turquie (20,1%), en Tunisie (22,0%) ou encore en Corée du Sud (36,6%). Ces comparaisons sont à prendre avec prudence car, dans certains pays avancés, une proportion non négligeable de femmes travaille à temps partiel. La tendance est la même pour les hauts salaires : seules 2% des femmes affirment avoir un salaire compris entre 25 000 et 30 000 DH contre 4% pour les hommes. A expérience professionnelle égale, à niveau d'éducation égal..., les femmes gagnent 17% de moins que les hommes au Maroc[82].

Ce problème de discrimination salariale ne se pose pas au niveau du secteur public qui apparaît comme le plus exemplaire sur cette question ; les salaires et leur avancement étant rigoureusement encadrés par des systèmes de grade, d'échelle, d'échelon...[83]

Concernant l'écart salarial attribuée au sexe, il appartient au salarié qui se prétend lésé de soumettre au juge les éléments de fait susceptibles de caractériser l'**inégalité de salaire,** et à l'employeur de rapporter la preuve d'éléments objectifs **justifiant cette différence.** Si l'employeur n'avance aucun élément objectif, vérifiable, susceptible de justifier la différence de traitement existant au détriment du salarié, dans ce cas un dédommagement est dû pour discrimination salariale. Les éléments objectifs[84] prennent les formes suivantes :

---

[80] Le principe de l'égalité salariale consacré par le Code du travail dans son article 346.

[81] Delphine SARRASIN, « La promotion de la diversité en entreprise », Mémoire de 4ème année, Parcours « Organisation, Ressources Humaines et Emploi » , Université Lumière Lyon II Institut d'Etudes Politiques de Lyon, Soutenu le 3 septembre 2009, p.22.

[82] Selon une nouvelle étude de l'OCP Policy Center et de la Direction des études et prévisions financières (DEPF).

[83] Synthèse de l'étude sur la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance des grandes entreprises publiques et privées.

[84] Cet élément objectif renforce **le principe jurisprudentiel *" à travail égal, salaire égal"*** **, qui a été** posé par la jurisprudence il y a plus de 20 ans, a été consacré par l'article 346 du Code du travail qui dispose que «*Est interdite toute discrimination relative au salaire entre les deux sexes pour un travail de valeur égale*.» et s'applique bien sûr au **salaire**, mais également au traitement global des salariés, c'est-à-dire leur **rémunération**, leur **déroulement de carrière**, leur **classification** ou l'octroi **d'avantages spécifiques**. Il constitue ainsi une limite au pouvoir de libre fixation des salaires et s'oppose en conséquence à ce que des travailleurs placés dans une situation identique puissent être traités différemment au regard d'une augmentation de salaire ou de l'octroi d'une prime ou d'un avantage. La charge de la preuve en matière de principe « **à travail égal, salaire égal** » est partagée entre les parties au contrat de travail.

- Le texte conventionnel peut organiser des inégalités de salaires motivées par la **différence de parcours professionnel** des salariés, l'**ancienneté** et le **diplôme**, ou bien

-Une différence de situation juridique du salarié dans l'entreprise (intérimaire et temps complet par exemple) peut également justifier une différence de salaire[85].

-Lorsque l'environnement de travail n'est pas identique entre les salariés, une différence de traitement peut s'envisager. A ce titre, la jurisprudence a déjà admis des inégalités salariales en raison de contraintes particulières de recrutement, telles que la nécessité pour une entreprise de recruter d'urgence, en remplacement de la directrice en congé maladie, une directrice qualifiée au tarif imposé par celle-ci *(Cass. soc., 21 juin 2005, n° 02-42.658).*

Le texte marocain ne prévoit que des amendes à l'encontre des employeurs coupables de discrimination liée au salaire : selon l'article 12 du Code du travail : « Est puni d'une amende de 15 000 à 30 000 dirhams, l'employeur qui contrevient aux dispositions de l'article 9[86]. En cas de récidive, l'amende précitée est portée au double. ».

Parmi les thématiques entravant la diversité du genre, on peut citer également celle du **harcèlement sexuel et/ ou moral,** au travail. Il est aisé de constater que le harcèlement sexuel et le harcèlement moral présentent, à l'analyse, d'évidentes similitudes dans leur traitement juridique.[87] Les situations à appréhender sont, en effet, tout à fait comparables : usage abusif de prérogatives hiérarchiques, difficultés de réaction de la victime, preuves et témoignages complexes à présenter au juge[88], lien entre dispositifs civils et règles pénales, risques professionnels...

---

[86] Article 9 du code de travail :
«Est interdite toute atteinte aux libertés et aux droits relatifs à l'exercice syndical à l'intérieur de l'entreprise, conformément à la législation et la réglementation en vigueur ainsi que toute atteinte à la liberté de travail à l'égard de l'employeur et des salariés appartenant à l'entreprise.
Est également interdite à l'encontre des salariés, toute discrimination fondée sur la race, la couleur, le sexe, le handicap, la situation conjugale, la religion, l'opinion politique, l'affiliation syndicale, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, ayant pour effet de violer ou d'altérer le principe d'égalité des chances ou de traitement sur un pied d'égalité en matière d'emploi ou d'exercice d'une profession, notamment, en ce qui concerne l'embauchage, la conduite et la répartition du travail, la formation professionnelle, le salaire, l'avancement, l'octroi des avantages sociaux, les mesures disciplinaires et le licenciement.
Il découle notamment des dispositions précédentes :
1° le droit pour la femme de conclure un contrat de travail ;
2° l'interdiction de toute mesure discriminatoire fondée sur l'affiliation ou l'activité syndicale des salariés ;
3° le droit de la femme mariée ou non, d'adhérer à un syndicat professionnel et de participer à son administration et à sa gestion».

[87]Jean-Michel Lattes, Subordination juridique et morale dans l'entreprise, site internet : https://books.openedition.org/putc/1707?lang=fr#bodyftn76.

[88] La jurisprudence permet de relever un certain nombre d'éléments reconnus par les juges dans leur recherche des situations de harcèlement moral : "...convocations multiples et sans objet réel de la hiérarchie, bouleversements du

Si vous questionnez une femme sur le harcèlement sexuel, il est probable qu'elle en soit victime, ou qu'elle connaisse certains cas sur le lieu de travail. Dans les pays développés, 42 à 50%[89] des travailleuses ont été victimes de harcèlement sexuel, dans l'Union européenne, et dans les pays d'Asie et du Pacifique, 30 à 40% des travailleuses déclarent avoir vécu une forme de harcèlement sexuel. Dans une étude récente réalisée en Afrique du Sud, 77 % des femmes interrogées avaient été victimes de harcèlement sexuel sur le lieu de travail. [90].Les statistiques disponibles au Maroc sur le harcèlement sexuel proviennent principalement d'une enquête effectuée par l'Organisation marocaine des droits de l'homme (OMDH) auprès de 99 femmes. Près de 60% d'entre elles ont affirmé avoir été victimes de harcèlement sexuel de la part d'un supérieur hiérarchique, d'un collègue ou d'un client, mais qu'aucune de ces victimes n'a brisé le silence et n'a condamné son bourreau[91].Il est à préciser que l'enquête a été menée sur un échantillon assez restreint en raison du manque de données statistiques et de recherches sur le harcèlement sexuel au sein des entreprises , ce qui rend difficile la détermination de l'ampleur de ce phénomène, et comme tout sujet lié au sexe, il est encore considéré comme tabou.

Le harcèlement sexuel est passible de sanctions sur **le plan civil**. Toute mesure prise par l'employeur à l'égard du salarié ayant refusé de subir des agissements de harcèlement sexuel est considérée comme nulle. Le salarié peut obtenir des dommages et intérêts en réparation du préjudice subi.

Le harcèlement sexuel est également passible de sanctions sur **le plan pénal**, la peine maximale devient de 3 ans de prison au lieu de 2 ans avec le nouveau dispositif[92], et reste d'une amende de cinq mille à cinquante mille dirhams, quiconque, en abusant de l'autorité qui lui confère ses fonctions, harcèle autrui en usant d'ordres, de menaces, de contraintes ou de tout autre moyen, dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle. Le code pénal ne reconnaissait le harcèlement sexuel que lorsqu'il était couplé avec un abus d'autorité conférée par une fonction[93]. Ce qui excluait de facto toute autre variante d'un comportement aux manifestations pourtant multiples. Toutefois, la nouvelle loi a élargi le spectre des agissements pouvant être qualifiés comme tel.

Suite à la méconnaissance du harcèlement moral par notre législateur, nous accorderons une attention particulière pour définir ce concept en précisant d'une part quelle responsabilité pourrait être engagée et soulignant d'autre part l'importance de la structure prud'homale au Maroc**.**

---

lieu d'activité (changements de bureau, enlèvements de portes, bureaux aveugles...), suppression des outils de travail (téléphones, ordinateurs...), accumulation de dossiers transmis au dernier moment, multiplication d'ordres incohérents et contradictoires, interdiction de parler, de sourire ou de lever la tête...".

[89] Rapport du Secrétaire général de l'ONU sur toutes les formes de violence à l'égard des femmes, 2006, Nations unies.

[90] Projet de Gender Links: www.genderlinks. org.za

[91]Mounia Senhaji, « Agir contre le harcèlement sexuel au travail, c'est aussi l'affaire de la DRH», 2018, site internet: **https://lematin.ma/journal/2018/agir-contre-harcelement-sexuel-travail-c-laffaire-drh/289107.html.**

[92]Dahir n° 1-18-19 du 5 joumada II 1439 (22 février 2018) portant promulgation de la loi n° 103-13 relative à la lutte contre les violences faites aux femmes.

[93] Article 503 - 1 du code pénal.

Il n'existe pas de définition légale du **harcèlement moral** au Maroc. Même la jurisprudence n'a pas eu l'audace, depuis des années et jusqu'à nos jours, de donner une définition à le harcèlement moral.[94] Cet absence de texte ni à titre indicatif ni à titre préventif nous mène d'une part à interpréter l'article 40 du Code du travail et d'autre part de retenir la définition conférée par le droit français et par la loi 103-13 relative à la lutte contre les violences faites aux femmes. Au niveau de son article premier, **la loi 103-13** exploite le concept de *"violence psychologique"* au détriment du harcèlement moral et le définit comme toute agression verbale, contrainte, menace, négligence ou privation soit pour porter atteinte à la dignité de la femme, sa liberté et sa tranquillité, soit pour l'intimider ou la terroriser.

En outre, selon **l'alinéa 1 de l'article 40** du Code de travail, disposant que la «*pratique de toute forme de violence ou d'agression dirigée contre le salarié*» pourrait permettre la qualification du harcèlement moral comme faute grave de l'employeur. En effet, par la pression qu'il induit sur la victime et les dégâts psychologiques que cela peut engendrer, le harcèlement moral peut être considéré comme une forme de violence ou d'agression dirigée contre le salarié.[95]Cette absence d'un dispositif juridique spécifique au harcèlement moral et ses différents types montre que le législateur est oscillé entre la crainte « d'éviter tout amalgame entre harcèlement moral et harcèlement sexuel » et le constat que « ce sont les formes du harcèlement qui sont plurielles, non pas le harcèlement en lui-même ».

L'employeur engage sa responsabilité civile et pénale. Dans le contexte de **la responsabilité civile**, il est établi que l'employeur est tenu de prendre les mesures nécessaires afin de préserver la sécurité, la santé et la dignité des salariés dans l'accomplissement des tâches qu'ils exécutent sous sa direction[96].On remarque que la santé du salarié comprend l'état physique et l'état mental : la Cour européenne propose une définition très large puisque la santé concerne tous les secteurs d'activité et pour la Cour[97], " la santé est un état complet de bien-être physique, mental et social "[98].A ce titre, la responsabilité de l'employeur peut être engagée sur le fondement de la responsabilité délictuelle prévue aux articles 77 et suivants du Dahir portant code des obligations et des contrats.

Sur **le terrain pénal**, il sera logique d'assimiler le harcèlement moral à la même condamnation du harcèlement sexuel[99].

1.2. Les obstacles invisibles désinstrumentalisant la diversité du genre

Combattre les obstacles invisibles est alors relativement difficile puisqu'ils sont profondément enfouis dans le fonctionnement de l'entreprise et qu'ils n'apparaissent pas ouvertement comme discriminatoires. Ce sont ces obstacles, parfois inconscients, souvent

---

[94] Brahim Atrouch, Harcèlement moral au travail, que faire quand on se sent victime, 2012, Site internet: [94] https://www.lavieeco.com/management/brahim-atrouch-harcelement-moral-au-travail-que-faire-quand-on-se-sent-victime-21501/

[95] *Ibid*.

[96] Art.24 du code de travail .

[97] (CJCE 12 novembre 1996, Royaume-Uni c/ Conseil).

[98] Brahim Atrouch, *op. cit.*

[99] Face au vide juridique de l'harcèlement moral au niveau du code pénal , il se devrait s'inspirait de la loi française et sa jurisprudence[99] afin de rebâtir entièrement ce délit dans son élément matériel. En revanche, **l'élément moral** demeure très classique .***L'élément matériel*** conditionne une relation de travail, les propos ou comportements et le résultat du délit.

profondément ancrés dans l'entreprise, que nous avons décidé d'étudier pour comprendre les entraves à l'établissement de la diversité du genre.

La performance gouvernementale n'est pas nouvelle dans les entreprises et d'abord intéresse les juristes d'affaires[100]. Dans ce cadre, il existe dorénavant un projet de loi susceptible de trouver application afin d'assurer la diversité du genre dans la composition des instances de gouvernance d'entreprise comme facteurs déterminant l'efficacité du conseil d'administration. De ce fait, on peut tout naturellement se demander l'Etat des lieux de la présence des femmes dans les organes de gouvernance qui va nous permet de traiter l'obstacle invisible plafond de verre ou *_glass ceiling_* qui rend compte de la rareté des femmes dans les postes de haute responsabilité et de décision dans les organisations[101].

Pour comprendre les entraves à l'établissement de la diversité du genre, il est nécessaire d'élucider l'état des lieux de la représentation des femmes dans les entreprises privées.

Selon l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux[102] (AMMC), la campagne de nominations des administrateurs, ayant eu lieu en 2020, s'est traduite par la nomination de plusieurs femmes dans les sociétés cotées[103]. Ce qui porte le niveau de la représentativité féminine dans les conseils d'administration et de surveillance des sociétés cotées à **18%** du nombre total des administrateurs siégeant au sein des sociétés cotées[104]. Ce taux a enregistré un bond de **8 points** par rapport au taux de **10%** publié en février 2013 dans l'étude commanditée par l'IMA[105] sur « la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance des grandes entreprises publiques et privées ».

Cette progression du taux de 18% de représentativité féminine dans les conseils des sociétés cotées, bien que relativement bas, reste encourageante et s'explique par l'approbation de **la loi 19.20** modifiant et complétant la loi **17.95** relative aux sociétés anonymes qui met l'accent sur le nécessaire équilibre au niveau de la représentation des femmes et des hommes au sein des organes de gouvernance. Ce texte prévoit que les statuts de l'entreprise devront prévoir l'obligation **de réaliser un équilibre entre les sexes** dans la composition du conseil d'administration [106]et du conseil de surveillance[107].

Dans le même sens, l'adoption de **la loi 44/12**[108] relative à l'appel public d'épargne exige, de la part des entreprises ayant fait appel public à l'épargne, de divulguer des

[100] A. Couret, «Le gouvernement d'entreprise, la corporate governance »,1995, chron. p. 163.
[101] Mamadou Toe, « Diversité et gouvernance des entreprises : contribution à la question de la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance et ses enjeux. Gestion et management ». Université Paris-Est, 2012. p. 20.
[102] L'Autorité marocaine du marché des capitaux ou AMMC se substitue au Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières ou CDVM avec un périmètre plus large et une indépendance plus forte par rapport au pouvoir politique. C'est un établissement public qui a pour missions de veiller à la protection des épargnants et veiller au bon fonctionnement et à la transparence des marchés de capitaux (et pas uniquement des valeurs mobilières) au Maroc.
[103] Société dont les actions ont été introduites sur une bourse de valeurs mobilières.
[104] Communiqué de presse, « L'AMMC livre son premier bilan relatif à l'application des nouvelles règles de bonne gouvernance par les émetteurs», Rabat, le 22 Septembre 2020, p.3.
[105] Institut du monde arabe.
[106] Article 39 de **la loi 19.20** modifiant et complétant la loi **17.95** relative aux sociétés anonymes.
[107] Article 83 de **la loi 19.20** modifiant et complétant la loi **17.95** relative aux sociétés anonymes.
[108] Le 16 Novembre 2017

informations liées à la gouvernance. Il s'agit, entre autres, de communiquer sur la composition de « l'organe de gouvernance », une description des comités spécialisés, le taux de présence des administrateurs, le système dévaluation du conseil, le nombre des réunions de « l'organe de gouvernance » et celui des comités durant l'année.[109] À titre de comparaison, la féminisation des conseils d'administration avait atteint en France 43,7 % pour l'ensemble des sociétés du SBF[110] 120.

- Le faible niveau de représentation des femmes au sein du conseil d'administration et des fonctionnaires dans de hautes positions souligne le phénomène de ***« plafond de verre »*** dans les entreprises publiques que dans les entreprises privées.

Même s'il n'y a pas d'opposition formelle à la promotion des femmes dans les instances de responsabilité, les recherches expliquent le confinement des femmes aux postes inférieurs par l'existence de barrières subtiles qui empêcheraient les femmes d'accéder à ces postes. Les concepts de « **plafond de verre** », « **parois de verre** » sont les métaphores communément utilisées pour qualifier ces barrières. Le « Plafond de verre » (glass ceiling) est un terme popularisé en 1996 par le Wall Street Journal, à partir du rapport de la Federal Glass Ceiling Commission. Le BIT (1997) le définit comme « *les barrières invisibles, artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités* »[111].

Il s'agirait de pratiques de discrimination difficilement perceptibles qui empêcheraient l'avancement professionnel des femmes. Ce plafonnement des profils professionnels des femmes serait dû à un ensemble de facteurs invisibles, comme l'indique la métaphore du verre[112], qui laisse passer le regard et non les personnes, ouvrant la perspective tout en bloquant le mouvement[113]

Tout comme le phénomène des barrières invisibles dites « **parois de verre** » constatant que les femmes se trouvent plus souvent dans des filières comme les ressources humaines ou l'administration, les « parois de verre » décrivent les limites rencontrées par les femmes dans leur évolution professionnelle lorsqu'elles souhaitent intégrer des secteurs majoritairement masculins comme la finance par exemple.

Face au constat démontré à travers les obstacles qui entravent la diversité du genre au sein des entreprises, il est temps de les briser pour un meilleur engagement des femmes. *Oui, mais comment ? Quelles sont les approches qu'adoptent les entreprises marocaines ? Que reste-t-il à faire ?*

C'est la question à laquelle nous avons prétendu répondre à travers **le deuxième**

[109] Etude sur l'information extra-financière auprès des entreprises cotées à la bourse de Casablanca et celles ayant fait un appel public à l'épargne, Édition 2019, www.disklosure.net, p.5.
[110] Le SBF 120 est un indice boursier sur la place de Paris.
[111] Olivier LAVICTOIRE, Laure PELUSO, Patrice VIVANT, Christelle VULLIEN, «L'égalité professionnelle hommes-femmes : Contrainte légale ou facteur de performances ? », Formation continue-Université DEPHINE, p.24.
[112] L'existence du plafond de verre peut être imputable à plusieurs facteurs qui varient d'un pays à un autre. Dans certains cas, ce sont les préjugés et les stéréotypes de genre **dans** d'autres cas, c'est le cap de la maternité et le **retard des quotas de femmes dans la promotion et les instances de gouvernances.**
[113] Mamadou Toe, *Idem*, p.20.

chapitre consacré à un concept de plus en plus intégré au sein de la gestion des ressources humaines aujourd'hui : La GRH socialement des entreprises.

2.Les actions correctives aménageant la diversité du genre

La diversité du genre, la non-discrimination et l'égalité entre les sexes ont en effet conduit les professionnel-le-s de la fonction RH à mettre à plat et adapter leurs pratiques. La diversité agit comme un aiguillon sur la fonction RH et le processus allant de l'embauche au licenciement dont elle a la charge. Pour contribuer à cette performance, la démarche RSE renouvelle la **GRH** pour lui conférer un caractère socialement responsable où l'égalité professionnelle Hommes / Femmes trouve sa place dans la dimension « genre » de la diversité.

A partir de ce contexte, le deuxième chapitre est consacré à étudier les pratiques GRH socialement responsable orientées vers la diversité du genre (**2.2**). Pour ce faire, un passage par l'étude du monisme de la GRH classique est indispensable *(***2.1**).

2.1. Le singularisme de la GRH Classique à effet limité

Le modèle de gestion des ressources humaines comprend quatre modèles de base qui sont le modèle traditionnel**,** le modèle des relations humaines**, le** modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines et le modèle de la gestion stratégique.

Le modèle traditionnel se rattache au modèle taylorien de l'organisation. Il est centré sur l'efficience et la prédictibilité. Les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser[114]. La fonction ressources humaines est en charge de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et au contrôle des activités des hommes.

À la recherche d'efficience, est ajoutée ***le modèle des relations humaines,*** la fonction ressources humaines ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement de l'entreprise.

Concernant ***le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines, le*** personnel est considéré comme une ressource pour l'organisation, voire la plus importante. Il est mis en œuvre un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif n'est plus d'améliorer la satisfaction mais la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines.

L'individu recherche au niveau du ***modèle de la gestion stratégique,*** avant tout, sa propre satisfaction. Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs. La fonction ressources humaines est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts de l'organisation.

A partir des modèles précités, traditionnellement, les actions relevant de l'emploi et des relations au travail étaient perçues dans **leur singularité** et jamais dans leur acception globale.

[114] Lethielleux, Laëtitia, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », Gualino, Ed. 14, 2020, p.17.

Le défi social a invité **la fonction RH** à réfléchir à responsabiliser ses politiques et pratiques pour la simple raison que la GRH classique[115] était axée sur l'efficacité des tâches plutôt que sur le développement des humains[116]. C'est ce qui est exposé par les modèles de GRH ; il nous semble tout de même utile de les aborder pour pouvoir déduire que la GRH classique nécessite une démarche de renouvellement vers la GRH socialement responsable

Afin de ne pas se limiter au seul caractère économique qui s'impose pour l'entreprise, le discours sur la responsabilité sociale des entreprises constitue-t-il une occasion pour repenser les logiques de professionnalisation de la fonction ressources humaines qui est la mieux positionnée pour coordonner toutes les parties prenantes[117].

A cet égard, l'entreprise intervient par une « gestion des ressources humaines socialement responsable ». Connue sous l'appellation de **la GRH socialement responsable** ou la responsabilité sociale orientée vers les employés. Celle-ci s'avère comme une approche incontournable de la RSE.

Devenir « socialement responsable » renvoie à la prise en considération des intérêts et des attentes de toutes les parties prenantes de l'organisation. Une définition récente de la GRH socialement responsable « ***est celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la règlementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié***.[118]» De plus, elle ***renvoie à un éventail de pratiques qui vont au-delà des obligations légales, et qui ont pour principale vocation la satisfaction continue des attentes et exigences implicites et explicites des salariés.***

2.2. Le pluralisme de la GRH socialement responsable à effet étendu

La définition multidimensionnelle de la GRH socialement responsable invite à apprécier le pluralisme intégré des pratiques et dispositifs associés afin d'assurer l'efficacité durable de la diversité du genre qui ne peuvent être couronnées de succès que si elles s'accompagnent de la prise en compte de l'impératif éthique dans la GRH et du développement de la responsabilité de l'entreprise.

De ce fait, sous différentes facettes, l'entreprise est censée éradiquer toutes sortes de discrimination en regard de ses femmes et hommes, notamment dans **les processus de recrutement et d'attraction** qui lient l'entreprise à son environnement externe ; **les pratiques d'accompagnement** qui visent à intégrer les femmes et à les suivre dans leurs parcours au sein de l'entreprise et **les pratiques de gestion de conflit travail/famille**, dont l'objectif est la

[115] La GRH classique s'agit *«un ensemble de moyens ou de pratiques mises en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif*[115].» .

[116] Analoui, F, « Human Resource Management Issues in Developing Countries», Aldershot, Ashgate,1998,p.56.

[117] Malo, François Bernard,Thwaites, James D.,Hallée, Yves, L'humain, plus qu'une ressource au coeur de la gestion : Perspectives de gestion des ressources humaines, Presses de l'Université Laval, 2019, p.345

[118] Morjane A. Ait Soudane J. (2021) « Les Référentiels de la Gestion des Ressources Humaines Socialement Responsable « GRH-SR » « Etude Conceptuelle », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro2 » p.1069.

conciliation entre la sphère privée et les charges professionnelles.

Les Pratiques de recrutement et d'attraction s'agit d'un « ***Terme d'origine militaire signifiant la levée de troupes, il correspond, dans le civil et au sens strict, à l'embauche des collaborateurs nécessaires, en quantité et en qualité, au bon fonctionnement de l'entreprise*** »[119].

La variété et la complexité des situations discriminantes entravant la diversité du genre qu'existe en cette phase de recrutement, la rapidité des évolutions et des retournements, rendent par ailleurs nécessaire la mise en œuvre de méthodes pratiques et efficaces pour réagir vite et faire les choix les plus judicieux. Parmi ces méthodes, c'est paradoxalement des nouvelles techniques qui se trouvent aujourd'hui inventée aux défis de la nouvelle économie. Il s'agit du ***monitoring du processus, le CV anonyme, le CV vidéo et les questions interdites.***

Afin d'éviter dans cette phase amont du recrutement : *les automatismes*, **le monitoring de ce processus** permet de vérifier qu'à chaque étape, la répartition des sexes reste stable. Par exemple, si la moitié des candidates disparaissent suite à la vague d'entretiens, il sera nécessaire d'étudier le profil des recruteurs à ce stade, les comptes-rendus d'entretien ou la nature des postes (métier, compétences recherchées, rattachement hiérarchique du poste…)[120].

Parmi les pratiques susceptibles de garantir la diversité du genre et de réduire le risque de discrimination, **le CV anonyme** fait l'objet de nombreux débats. L'anonymat du CV est sensé écarter toute précision sur le sexe du/de la candidate. Cette dernière s'avère comme une solution pour limiter l'impact des biais inconscients et autres stéréotypes pouvant conduire à écarter une femme sur un poste. Il est censé favoriser la diversité des recrutements et lutter contre les discriminations à l'embauche. Pour les défenseurs de ce dispositif, il est un moyen d'accéder à un premier entretien d'embauche sans subir de sélection discriminante.

Le sens de cette méthode nouvelle n'est pas toujours clair pour tout le monde. En France, le CV anonyme a été rendu au début comme une obligation par la loi pour les entreprises de plus de cinquante salariés[121] sauf que cette obligation a été abandonnée par la loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi. Le CV anonyme représente désormais uniquement une option. Il est donc peu probable de voir prochainement le CV anonyme obligatoire se généraliser au Maroc.[122].

Une recherche récente a montré que **le CV vidéo** qui prend le contre-pied du CV anonyme en permettant une maîtrise de la présentation de soi, donne aussi de bons résultats, en particulier pour les femmes[123] .Il prend la forme d'une présentation face à la caméra ou via un support média de manière à révéler la personnalité et à expliquer le parcours professionnel du candidat à l'embauche. Si l'outil est apparu aux États-Unis dans les années 1980, il n'a connu

[119] Taïeb, J.P, « Dictionnaire des RH», Dunod, Paris, 2007, p.259.
[120] Christophe FALCOZ,idem,p.64.
[121] L. 1221-7 du Code du travail, issu de la loi n°2012-387 du 22mars 2012, prévoit que dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, les informations demandées au candidat et communiquées par écrit par lui ne peuvent être examinées que dans des conditions préservant son anonymat.
[122]Alexandra Montant, Avis d experte, le CV anonyme obligatoire au Maroc: Quel avenir ?, 2014, site internet: **https://aujourdhui.ma/emploi/avis-d-experte-le-cv-anonyme-obligatoire-au-maroc-quel-avenir-107353**
[123] Galindo Géraldine *et al.* , «Le CV vidéo : le nouveau visage de la lutte contre les discriminations à l'embauche en France ? », *Revue de GRH*, n° 95, 2015,

que récemment un développement en France et au Maroc[124].

Les Pratiques d'accompagnement et de conciliation se trouvent ainsi au cœur de la gestion de la diversité du genre. Si l'on cherchait à établir une typologie des pratiques d'accompagnement, on y trouverait sans doute 5 catégories principales ; **les pratiques de gestion de carrière, de formation, d'évaluation, de promotion. Ces pratiques permettent d'accompagner les femmes en palliant les discriminations organisationnelles.**

Commençant par les pratiques de gestion de carrière ; si la diversité du genre, plus limitées dans sa réalisation, ce n'est naturellement pas en raison d'un moindre talent ou d'une moindre implication. La raison en est beaucoup plus simple. Elle se trouve dans le manque de gestion de carrière formelle développée via des pratiques de **mentoring**, de **coatching des** femmes.

Le mentoring (ou mentorat) dans lequel un mentor est une personne avisée et expérimentée fournit volontairement une aide personnelle à une autre en général moins expérimentée. Son rôle peut être déterminant dans l'apprentissage et le développement d'une carrière[125].**Quant au coaching,** il est un moyen intéressant pour accompagner et encourager les potentiels à occuper des postes à responsabilités mais il est encore trop peu démocratisé. Il serait donc très intéressant de le développer d'avantage car il permettrait aux femmes de profiter d'un soutien et de conseils de la part d'un professionnel ou même de femmes ayant réussi à accéder à des places importantes. Le coach est le plus souvent rémunéré pour ses prestations. L'accompagnement entre ici dans une logique professionnelle, de type contractuel avec obligation de résultats avec la possibilité de se renouveler qui n'est pas celle du mentoring et qui ne vise pas les mêmes résultats[126].

Souvent, **mentoring** et coaching sont perçus comme synonymes, alors que ces deux démarches[127] diffèrent beaucoup l'une de l'autre, ne serait-ce que parce que la première est

---

[124] A noter qu'une étude menée par "Diversités RH" a montré que le CVV est relativement efficace, en particulier pour certains groupes de personnes, comme les femmes et les immigrés dans la lutte contre les discriminations pour la simple raison qu'il bloque au cours du processus d'entretien, un grand nombre **de questions strictement interdites**, mais elles continuent à être utilisées, comme si les employeurs voulaient conserver la « discrétion » dans le choix de la main-d'œuvre par exemple le nombre des enfants pour la femme salarié, si elle a l'intention d'avoir des enfants, ou comment elle s'organise et s'occupe de ses enfants... , et sinon, son mari, il fait quoi ? Le rôle du/de la recruteur-eusse est plutôt de préciser les contraintes du poste (port de charge lourde, déplacements fréquents, obligations horaires tôt le matin ou tard le soir…) et de demander à la personne comment elle pense pouvoir s'y conformer et s'organiser.

[125] Mamadou Toe. « Diversité et gouvernance des entreprises : contribution à la question de la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance et ses enjeux. Gestion et management ». Université Paris-Est, 2012,p.26.

[126] Liautaud, Martine, «Culture mentoring : Accompagner les femmes pour réussir», , Eyrolles ,Ed. 1,2014, p. 38

[127] Comme l'explique Ingrid Bianchi, « le coach est un professionnel qui propose un travail d'acquisition de l'autonomie et de modification des comportements. Le mentor, lui, n'est pas un professionnel : seules son expérience professionnelle et sa capacité d'écoute comptent. Il guide la mentee vers le haut, dans les décisions à prendre, lui permet d'accélérer son parcours et de comprendre les clés pour décoder l'entreprise. Le coach, lui, aide la coachée à identifier ses propres clés. De plus, le coaching peut être nécessaire tout au long d'une carrière, alors qu'on a moins besoin d'un mentor dès lors qu'on a décroché un poste de cadre dirigeant. Autre différence:

bénévole quand la seconde suppose le paiement d'une prestation.

Quant à **la formation professionnelle**, elle constitue la principale voie d'accès à un poste qualifié, elle est considérée comme l'antichambre de l'accès à la carrière. Conformément au droit au travail prévu par la Constitution, toute personne ayant atteint l'âge d'admission au travail et désirant obtenir un emploi qu'elle est capable d'exercer et qu'elle cherche activement à obtenir, a le droit de bénéficier gratuitement des services publics lors de la recherche d'un emploi décent, de la requalification ou de la formation en vue d'une éventuelle promotion.

Les pratiques sont souvent simples mais, comme le diable, cachées dans les détails. Dans ce sens, l'aménagement de l'organisation de la formation représente un moyen pour favoriser l'accès des femmes à la formation. Cela se traduit par:

-La réduction des déplacements,
-L'Aménagement des horaires,
-Organisation des formations en proximité géographique. Ainsi, si telle formation au siège international situé en Allemagne commence le lundi matin et finit le vendredi soir, pour s'y rendre, il faudra, pour une salariée du Maroc, probablement partir le dimanche soir et rentrer tard le vendredi soir. Une femme aura le plus grand mal à s'organiser pour aller à une telle formation, surtout si elle est seule et éduque au moins un enfant.
-L'utilisation de techniques innovantes comme la formation en e-Learning,
-Un travail existe aussi sur la transmission de l'information concernant les formations existantes et du délai de prévenance pour faciliter la participation du personnel,[128]
-Les actions incitatives mises en œuvre concernent également les remboursements des frais de garde occasionnés, le respect du temps de travail par la prise en compte des personnes à temps partiel et/ou des horaires habituels de travail,
-Un reporting sur le nombre de femmes formées est mis en place pour le suivi des candidatures féminines.

Concernant **l'évaluation,** même si l'entretien d'évaluation annuelle tend à devenir un rite obsolète et a besoin d'être revalorisée et réinventée, reste une démarche fortement conseillée pour gérer la diversité du genre. Pour individualiser les salaires et les salariés en général, encore faut-il le faire de manière impartiale. C'est le but des entretiens d'évaluation qui doivent être transparent. L'entretien individuel d'évaluation est un rendez-vous incontournable entre un salarié et son supérieur hiérarchique. Une fois par an, c'est l'occasion de faire le bilan du travail effectué, de fixer les objectifs pour l'année suivante, de discuter de l'évolution de la rémunération et d'exprimer ses désaccords[129].

De ce fait, l'évaluation doit être basée pour l'ensemble des entreprises sur des critères qualitatifs et la réalisation d'objectifs. Le temps de présence ne doit pas apparaître comme un

le coaching vise à mener un travail sur soi en permanence et sur des problématiques très précises, alors que les objectifs fixés en début de mentoring évoluent souvent ».
[128]Ferro-Vallé, Élisabeth, « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes», AFNOR, 2009.p, 124.
[129] Lecomte, Amandine,« Les droits du salarié : Vie privée - Harcèlement - Discrimination - Egalité professionnelle», Ed. 1, **Gereso**, 2013,p.125.

facteur discriminant. Surtout qu'actuellement la loi ne parle pas du **travail à temps partiel.** L'absence d'une loi le rend comme un bon exemple d'une éventuelle discrimination indirecte

Parmi les solutions qui permet d'assurer la diversité du genre et l'avancement des femmes au sein des entreprises, **la mise en place de promotion c'est-à-dire de quota pour** favoriser les candidatures féminines. Cet objectif chiffré attend toujours sa transformation à une contrainte légale qui apparaît comme indispensable pour augmenter la représentativité des femmes dans les conseils d'administration. Le constat qui l'accompagne est que sans contrainte légale, la situation de sous-représentassions, voire d'absence des femmes, risque de perdurer[130].A première vue, l'analyse des politiques de quotas mises en œuvre tend à montrer l'efficacité de la contrainte légale[131].

Arrivant aux pratiques de conciliation, elles ont pour objectif de permettre aux femmes de gérer le conflit travail/famille en sensibilisant les supérieurs hiérarchiques aux problématiques féminines de maternité et de charges familiales. L'objectif est de permettre une certaine flexibilité officieuse aux femmes managers. Cette flexibilité leur permet de réaliser leurs objectifs professionnels, tout en maintenant un équilibre travail-famille.

Certaines carences **au niveau du Cadre juridique** défavorisent la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Cette carence juridique peut être ressentie à travers plusieurs dispositions, dans la mesure on distingue une hétérogénéité existe entre le cadre juridique régissant (la fonction publique) marocaine et du code du travail. Le statut générale de la fonction publique ne formalise pas l'autorisation d'absence pour allaitement tandis que le code du travail précise que la mère salariée a droit quotidiennement, pour allaiter son enfant, durant les heures de travail, à un repos spécial, rémunéré comme temps de travail, d'une demi-heure le matin et d'une demi-heure l'après-midi. Cette heure est indépendante des périodes de repos appliquées à l'entreprise. La mère salariée peut, en accord avec son employeur, bénéficier de l'heure réservée à l'allaitement à tout moment pendant les jours de travail[132].

C'est en matière de conciliation que l'on note le plus grand nombre de pratiques innovantes :

-Adapter la charge de travail, c'est-à-dire les objectifs à atteindre, à l'horaire régulier de travail. Si l'atteinte des objectifs nécessite régulièrement l'ajout d'heures supplémentaires pour les cadres notamment, c'est que l'entreprise fonctionne en sous effectifs de façon chronique. Les responsables doivent alors être conscients du fait que leur façon de fonctionner heurte de front l'objectif d'égalité au travail.

-Installer une garderie en milieu de travail, ce qui est davantage envisageable pour une entreprise de grande taille que pour une petite entreprise.

-Devenir partenaire financier d'une garderie déjà existante près du lieu de travail et obtenir en

[130] Peretti, Jean-Marie, L'encyclopédie des diversités, EMS Editions, 2011.p, 222.

[131] Si on considère l'égalité femmes-hommes dans les conseils d'administration, le cas de la Norvège est intéressant. L'exemple norvégien, avec sa loi, en 2004, sur les quotas de femmes dans les conseils d'administration (40 %), est très illustratif de la réussite de cette politique : en 2002, seulement 6,8 % des membres des conseils d'administration étaient des femmes. Ce chiffre est passé à 18 % en 2006 (au moment de l'application de la loi) pour finalement atteindre 40,3 % en 2010.

[132] Art 161 du code de travail.

échange qu'un certain nombre de places soit réservé pour leurs employés.
-Permettre aux employés d'entrer plus tôt au travail le matin et de quitter à temps pour le retour des enfants de l'école ;
-Autoriser les employés à faire du télétravail, un ou deux jours par semaine. La question de la mise en place du **télétravail** est une véritable question qui favorise l'équilibre vie privée/vie professionnelle et la qualité de vie au travail. et, à défaut de législation pendant de nombreuses années, ce sont les **aménagements conventionnels** qui entourent cette pratique.

Conclusion générale

Malgré quelques décennies d'avancées sociales et législatives cruciales en matière de lutte contre les discriminations et pour l'égalité, le débat sur **la diversité** ne fait que commencer. Il faudra du temps pour que ce concept soit bien intégré dans les systèmes manageriels des RH : « Beaucoup de travail a été effectué, mais il y a encore beaucoup à faire. » La diversité humaine est infinie et demande à s'appuyer sur des principes fondamentaux : la lutte contre les discriminations, l'obtention de l'égalité pour l'accès et le traitement équitable de tous les membres de l'entreprise.

Notre objectif était de faire le point sur la notion de la **diversité du genre** dans le monde des affaires, d'en montrer les concepts connexes et d'aider dans la compréhension de cet outil de gestion, de susciter un intérêt mais aussi une distance critique.

La notion de diversité n'a jamais fait l'objet – en Maroc– d'une définition officielle, dans les textes de loi. Elle renvoie à toutes sortes de critères, hétérogènes et plus ou moins traçables. En revanche, le concept de discrimination, qui lui est intimement associé, a fait l'objet d'une définition juridiquement établie depuis longtemps et a été générateur de fortes contraintes et obligations, préventives du risque discriminatoire – le dispositif répressif se développant de concert. Les entreprises ont donc d'abord eu pour objectif de se conformer à la loi et de limiter les risques juridiques.

Notre recherche inclut la diversité du genre en raison que cette catégorie ainsi construite est fragile, incomplète et remplie de contradictions. Il faut remarquer que la diversité est abordée sous deux angles pas toujours faciles à combiner. D'une part, elles sont souvent analysées en termes de ***bisness case*** ; **il s'agit de « faire de la diversité un atout économique »** et ses bienfaits sont forcément génératrice de performance. Dans ce cadre la raison du ***business case*** est toujours confrontée à l'obsession du chiffre, et c'est là, que l'entreprise compte pour compter, sans forcément mettre en place d'actions correctives. Penser aux actions correctives, c'est penser à honorer la responsabilité sociétale de l'entreprise. Sauf que l'action prend du temps, *mais qui a du temps à consacrer, qui décide réellement du temps à accorder à ce sujet ?*

On s'interroge ici sur la représentativité de la GRH **socialement responsable**. Les directions des ressources humaines apparaissent au cœur de la mise en œuvre des politiques de gestion de la diversité. Chacun des postes de la fonction RH est concerné, au-delà des responsables rémunérations et avantages sociaux ; une attention particulière doit être portée à ceux qui participent à l'administration du personnel, au développement humain et social, au

recrutement, à la communication internet et aux relations sociales.

Les pratiques présentées concernent non seulement la phase du recrutement qui constitue au départ l'obstacle principal, mais incluent également les pratiques d'accompagnement et les pratiques de la conciliation entre la sphère privée et les charges professionnelles.

Et pour que les entreprises se saisissent de cette question de diversité du genre, il faut au départ impérativement respecter la justice sociale actuelle dans le monde de l'entreprise et c'est à travers le respect de la vie privée, le refus du harcèlement ou des discriminations, et de la mise en place de l'égalité professionnelle. Une condamnation dans ces domaines englobe le poids financier extrêmement important qui n'exclut pas des poursuites pénales et un risque d'emprisonnement.

Par la suite, il faut penser à renforcer et mettre en place un dispositif législatif, comme, par exemple, l'instauration d'une politique d'*'instauration d'un dispositif sur le harcèlement moral,* ou plus récemment, la prise en considération de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle dans la réglementation sociale.

Si la diversité du genre n'a pas encore fait l'objet d'une législation en tant que telle, les États ont légiféré sur les concepts connexes de discrimination et d'égalité, qui restent les fondamentaux et une condition sine qua non d'une gestion et d'une promotion de la diversité. *Faudrait-il développer davantage l'arsenal législatif pour une promotion plus étendue de la diversité ?* Les avis sont partagés. Force est de constater qu'il reste beaucoup de travail à accomplir pour parvenir à l'application effective des lois déjà promulguées. La tendance des gouvernants est d'ajouter de nouvelles lois alors que l'arsenal des lois existantes est largement suffisant et que c'est à la mise en application de ces lois qu'il faut s'atteler.

Quels que soient les chapitres étudiés, en matière de diversité du genre de respect de la vie privée, de refus du harcèlement ou des discriminations, ou de la mise en place de l'égalité professionnelle, une même règle innerve l'intégralité de ces thèmes : ***instaurer une justice sociale dans le monde de l'entreprise.***

Bibliographie

❖ Ouvrages

- **Barbé, Vanessa**, «Droit des libertés fondamentales : Cours intégral et synthétique» Ed., Gualino, 2020.

- **Cadin, L., Guérin, F. &Pigeyre, F,** «Gestion des ressources humaines», Ed. 4, Dunod ,2015.

- **Cornet, Annie,Warland**, «Philippe, GRH et gestion de la diversité», Dunod, 2008.
- **Coullet-Demaizière,** « Corinne ISO 26000 en action : Résultats et retours d'expérience»,AFNOR, 2012.

- **Ferro-Vallé, Élisabeth**, « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes», AFNOR, 2009.

- **Leray, Gwenaëlle,** «Discriminations en entreprise : Employeurs et salariés, comment lutter contre les situations discriminatoires», Gereso, 2018.

- **Malo, François Bernard,Thwaites, James D.,Hallée, Yves**, «L'humain, plus qu'une ressource au coeur de la gestion : Perspectives de gestion des ressources humaines», Presses de l'Université Laval, 2019.

- **Oaklay Ann,** «Sex, Gender and Society», Temple Smith, 1972.

- **Peretti, Jean-Marie, Collectif** «L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale», EMS Editions ,2012.

- **Provost- Vanhecke, Élisabeth, Sibille, François**, «Osez manager ISO 26000 ! : Pour manager humain» , AFNOR, 2014.

-AGRH, Bender, Anne-Françoise ,Klarsfeld, Alain, «Management de la diversité des ressources humaines : Etudes empiriques et cas d'entreprises» Ed. 1, Vuibert, 2018.

-Aude Seurrat, « Communiquer sur la diversité ? » Éditions AFMD, 2018.

-Barth, Isabelle, « Manager la diversité : De la lutte contre les discriminations au management inclusif», Dunod.
-Barth,I., Falcoz ,C , «*Le management de la diversité – Enjeux, fondements et pratiques*», L'Harmattan, 2009.

-Ferro-Vallé, Élisabeth, « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes», AFNOR, 2009.

-**Lecomte, Amandine**,« Les droits du salarié : Vie privée - Harcèlement Discrimination - Egalité professionnelle», Ed. 1, Gereso, 2013.

-**Lethielleux, Laëtitia**, «L'essentiel de la gestion des ressources humaines», Gualino, Ed. 14, 2020.

-**Liautaud, Martine**, «Culture mentoring : Accompagner les femmes pour réussir», Eyrolles ,Ed. 1,2014.

-**Peretti, Jean-Marie**, «L'encyclopédie des diversités»,EMS Editions, 2011.

-**Réjane Sénac,** «L'égalité sous conditions. Genre, parité, diversité, Paris, Les Presses de Sciences Po, coll. « Académique », 2015.

-**Taïeb, J.P,** « Dictionnaire des RH», Dunod, Paris, 2007.

❖ Articles

-**Alain Amintas, Annie Junter,** «L'égalité prise au piège de la rhétorique managériale» , Dans Cahiers du Genre /2 (n° 47) 2009.

-**Analoui, F,** « Human Resource Management Issues in Developing Countries», Aldershot, Ashgate,1998.

-**Anna Lorbiecki, Gavin Jack,** « Critical Turns in the Evolution of Diversity Management», British Journal of Management 11, 2000.

-**BISILLIAT J, VERSCHUUR C,** «*Un outil nécessaire, introduction à une problématiqu*e», Cahiers Genre et développement n°1, Paris, L'Harmattan, 2000.

-**Cedric Herring,** «Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity», in Official journal of the American sociological association, Volume 74,number 2, 2009.

-**Galindo Géraldine *et al.*** , «Le CV vidéo : le nouveau visage de la lutte contre les discriminations à l'embauche en France ? », *Revue de GRH*, n° 95, 2015.

-**Gardey D. et Laufer J. (2002)**, « Égalité, parité, discrimination : l'histoire continue », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n°7.

-**Hélène Yvonne Meynaud, Sabine Fortino, José Calderón,** «La mixité au service de la performance économique : réflexions pour penser la résistance», Cahiers du Genre 47(2), January 2009.

-**Hollowell, B. J,** «Examining the relationship between diversity and firm performance. Journal of Diversity Management», 2007.

-**Karen A. Jehn, Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale,** «Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups, in Administrative Science Quarterly», Vol. 44, No. 4, 1999.

-**Labaronne D., Oueslati E-G.,** « Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME », 2011/3 (n° 43), Tunisie.

-**Lanquetin M.-T,** « Le thème de la diversité » au sein de l'entrée « Discrimination » in Répertoire de droit du travail, 2010, Dalloz.

-**Loubna Tahssain-Gay, Laïla Benraiss- Nailles, Sophie Hennekam-Treguier,**«Enjeux des dimensions culturelles dans le management de la diversité au sein des multinationales aux Pays-Bas et au Maroc. » Management & Sciences Sociales, Humanisme & Gestion, 2020, Entreprise : le pouvoir des parties prenantes en question ?, pp.64-77. hal-02872824.

-**Robin** Medard Inghilterra, « Fragmentation et défragmentation du droit antidiscriminatoire », *La Revue des droits de l'homme* [En ligne], 15 | 2019, mis en ligne le 11 décembre 2018, consulté le 25 mai 2021. URL : http://journals.openedition.org/revdh/5148 ; DOI : https://doi.org/10.4000/revdh.5148

-**Thomas Kochan, Katerina Bezrukova, Robin Ely, Susan Jackson, Aparna Joshi, Karen Jehn, Jonathan Leonard, David Levine, and David Thomas** «THE EFFECTS OF DIVERSITY ON BUSINESS PERFORMANCE: REPORT OF THE DIVERSITY, RESEARCH NETWORK», *in* Human Resource Management 41(2):3-21, 2003.

-**ZAHER Hafida**, « FEMMES ET DÉVELOPPEMENT : APPROCHE GENRE», Québec, Canada2001.

❖ Textes législatifs, réglementaires institutionnels et conventions

-Arrêté du Ministre délégué au travail et aux affaires sociales du 14.7.1962 a fixé les conditions d'installation, d'hygiène et de surveillance.

-Code du travail français.

-Code pénal français.

-Code pénal Marocain.

-Dahir n° 1-03-194 du 14 rejeb 1424 (11 septembre 2003) portant promulgation de la loi n° 65-99 relative au Code du travail. Bulletin Officiel n° 5210 du Jeudi 6 Mai 2004.

-Dahir n° 1-18-19 du 5 joumada II 1439 (22 février 2018) portant promulgation de la loi n° 103-13 relative à la lutte contre les violences faites aux femmes.

-La Convention **156** de l'OIT sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales.
-La Convention **(n° 111)** concernant la discrimination (emploi et profession).
- La convention **190** de l'OIT sur la violence et le harcèlement dans le monde du travail.
-La convention de partenariat avec l'Union européenne pour le financement du programme d'appui à la promotion de l'équité et de l'égalité entre les femmes et les hommes.
-La convention internationale **n°81** de l'OIT sur l'inspection du travail.
-La Convention **n°183** de l'OIT sur la protection de la maternité.
-La Convention no. **100** de l'OIT concernant l'égalité de rémunération entre la main d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale.

-La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.

-Loi **19.20** modifiant et complétant la loi 17.95 relative aux sociétés anonymes.

-Loi n° **44-12** relative à l'Appel public à l'épargne et aux informations exigées des personnes morales et organismes faisant appel public à l'épargne.

❖ Rapport

-Etude sur l'information extra-financière auprès des entreprises cotées à la bourse de casablanca et celles ayant fait un appel public à l'épargne, Édition 2019, www.disklosure.net.

-Hédia Zannad, Pete Stone,« Mesurer la discrimination et la diversité: Eléments de réponse», AFMD, 2009.

-Hélène Garner-Moyer «Réflexions autour du concept de diversité éclairer pour mieux agir», AFMD, 2012.

-Marie-Thérèse Chicha, «Inégalités de genre et pratiques d'entreprise au Maroc, Bureau international du Travail», Genève, 2013.

-Olivier LAVICTOIRE, Laure PELUSO, Patrice VIVANT, Christelle VULLIEN, «L'égalité professionnelle hommes-femmes : Contrainte légale ou facteur de performances ? » MBA Management des Ressources Humaines – Promotion 2004-2005.

-Olivier LAVICTOIRE, Laure PELUSO, Patrice VIVANT, Christelle VULLIEN, «L'égalité professionnelle hommes-femmes : Contrainte légale ou facteur de performances ? » MBA Management des Ressources Humaines – Promotion 2004-2005.

-**Par Social Accountability International,** «Responsabilité Sociale 8000»,(Social Accountability 8000),Norme Internationale, Juin 2014.

-Rapport du Secrétaire général de l'ONU sur toutes les formes de violence à l'égard des femmes, 2006, Nations unies.

❖ Thèses et mémoires

-**Clotilde Coron,** «L'appropriation, les effets et l'évolution des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les grandes entreprises : combiner les approches qualitative et quantitative pour appréhender ces politiques», Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Gestion et management, Université Paris-Est, 2015.

-**Delphine SARRASIN**, « La promotion de la diversité en entreprise», Mémoire de 4ème année, Parcours « Organisation, Ressources Humaines et Emploi » , Université Lumière Lyon II Institut d'Etudes Politiques de Lyon, Soutenu le 3 septembre 2009.

-**Isabel Boni-Le Goff,** « Le sexe de l'expert. Régimes de genre et dynamique des inégalités dans l'espace du conseil en management»,. Thèse pour l'obtention du titre de Docteure de l'EHESS à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS), 2013.

-**Mamadou Toe,** « Diversité et gouvernance des entreprises : contribution à la question de la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance et ses enjeux. Gestion et management». Université Paris-Est, 2012.

-**Maria Johansson, Lisa Ringblom** , « The Business Case of Gender Equality in Swedish Forestry and Mining - Restricting or Enabling Organizational Change», in Volume 24, Issue,2017.

❖ Webographie

-**Alexandra Montant**, Avis d experte, le CV anonyme obligatoire au Maroc: Quel avenir ?, 2014, site internet: **https://aujourdhui.ma/emploi/avis-d-experte-le-cv-anonyme-obligatoire-au-maroc-quel-avenir-107353**

-**Brahim Atrouch,** Harcèlement moral au travail, que faire quand on se sent victime, 2012, Site internet: https://www.lavieeco.com/management/brahim-atrouch-harcelement-moral-au-travail-que-faire-quand-on-se-sent-victime-21501/

-https://www.hrw.org/fr/news/2018/02/26/maroc-une-nouvelle-loi-contre-les-violences-faites-aux-femmes

-**Institut de Formation** pour le Management Éthique des Entreprises, La norme SA8000, site internet: https://ifme.org/sa8000/la-norme-sa8000

-**Isabelle Spaak, Christine Lagarde** : «Et si Lehman Brothers s'était appelé Lehman Sisters?», 2016, site internet :https://tvmag.lefigaro.fr/programme-tv/article/television/91602/christine-lagarde-et-si-lehman-brothers-s-etait-appele-lehman-sisters.html

-**Jean-Michel Lattes,** Subordination juridique et morale dans l'entreprise, site internet: https://books.openedition.org/putc/1707?lang=fr#bodyftn76.
-**L'audit social** dans le contexte marocain - Un nouveau créneau pour l'expert comptable, Aspects méthodologiques et proposition d'un référentiel d'audit, p.75. Site internet: http://www.abhatoo.net.ma/maalama-textuelle/developpement-economique-et-social/developpement economique/economie-appliquee/comptabilite-nationale/l-audit-social-dans-le-contexte-marocain-un-nouveau creneau-pour-l-expert-comptable-aspects-methodologiques-et-proposition-d-un-referentiel-d-audit
-**LesEco.ma,** «La Charte de la diversité voit le jour», 2016. Site internet: https://leseco.ma/maroc/la-charte-de-la-diversite-voit-le-jour.html
-**Mounia Senhaji,** « Agir contre le harcèlement sexuel au travail, c'est aussi l'affaire de la DRH», 2018, site internet: **https://lematin.ma/journal/2018/agir-contre-harcelement-sexuel-travail-c-laffaire-drh/289107.html.**
-Projet de Gender Links: **www.genderlinks. org.za**

مراجع عامة

الفاسي علال. النقد الذاتي. مطبوعات القاهرة. 1952. صفحه 260

Atelier 5 :
Incertitude, chaos et résilience

LA RESILIENCE DU TOURISME ET DES DESTINATIONS AUX CRISES : UNE PERSPECTIVE PAR LA THEORIE DE LA COMPLEXITE ET DU CHAOS

'THE RESILIENCE OF TOURISM AND DESTINATIONS TO CRISES: A PERSPECTIVE BY THE THEORY OF COMPLEXITY AND CHAOS'

Jihane HAFIANE
Doctorante au Laboratoire PRISME, EST, ENCG CASABLANCA.
Feejine.hafiane@gmail.com
GSM. 212 626929694

Sara FATTEH
Doctorante au Laboratoire LARTI2D, ENCG Agadir
sara.fatteh@edu.uiz.ac.ma

Abderrahim BENLAKOUIRI
Chercheur au Laboratoire PRISME, EST CASABLANCA.
benlakouiri@hotmail.com

Allal ACHABA
Chercheur au Laboratoire LARTI2D, ENCG Agadir.
allalachaba@yahoo.fr

Résumé :

Dans les études touristiques, le concept de résilience a été mobilisé dans différents contextes, mais désigne surtout les efforts déployés par une destination pour se relancer après avoir subi des dommages importants à la suite de catastrophes naturelles, de crises sanitaires ou de risques sécuritaires. En cela, la résilience est un « outil d'aide stratégique » qui vise à atténuer le choc, à « rebondir » (Kurtz, 2014) et à retourner au plus vite à l'état initial (Duval et Vogel, 2008) ou même à dépasser l'adaptation au choc et faire face à la crise, pour « développer de nouveaux chemins de croissance » (Boschama, 2015) et devenir un vecteur d'innovation stratégique (Hamdouch et al., 2012). Toutefois, la multiplication des crises depuis quelques décennies (la crise sanitaire liées à la pandémie de la Covid-19 en est un exemple éloquent) a fait prendre conscience, aussi bien aux acteurs du développement touristique qui ont misé sur des politiques de relance qu'aux scientifiques qui avaient plus concentré leur attention sur les aspects clés liés à la préparation et aux réponses de l'industrie du tourisme aux crises et aux catastrophes, qu' au vue de la nature complexe du secteur et de celle probablement complexe et chaotique de ces événements (Baggio, 2008 ; Ritchie & Jiang, 2019), il va falloir désormais appréhender la question de la résilience selon de nouvelles perspectives.

Dans ce sens, les chercheurs ont, en premier, opté pour la perspective d'une résilience organisationnelle plutôt que politique des destinations touristiques et de leurs structures pour réduire le degré de vulnérabilité du secteur et assurer sa relance. Cependant, les limites des modèles déterministes et linaires, utilisés dans la recherche conventionnelle sur le tourisme, ont été considérés par de nombreux chercheurs comme inappropriés pour appréhender les crises et les mécanismes de résilience dans un secteur touristique caractérisé par la complexité et soumis à des fluctuations et à des incertitudes constantes (Baggio, 2008 ; Faulkner et Goeldner, 1998) qui peuvent disloquer l'état d'équilibre du système touristique et le mettre dans un état chaotique (Russell et Faulkner, 2004). Ainsi, dans la recherche sur le tourisme, la théorie de la complexité et de chaos (McKercher, 1999), qui fournit des informations pour comprendre les systèmes chaotiques complexes et de plus en plus proposée comme une perspective pour aborder la gestion des crises et la problématique de la résilience du tourisme et des destinations touristiques.

L'objet de cet article est double. Tout d'abord présenter un état de la littérature sur les recherches en tourisme qui ont pris en compte les impacts des crises et leur gestion dans la perspective de comprendre les fondements théoriques et les problèmes de vulnérabilité et de résilience, ainsi que les modèles qui ont été développés pour la gestion des crises touristiques. Ensuite, sur la base de la théorie de la complexité et du chaos, proposer les prémisses d'un cadre conceptuel offrant une réflexion sur la compréhension à la fois de la vulnérabilité d'une destination touristique aux perturbations et sa capacité d'adaptation et de résilience.

Mots clés : Crises, Destination touristique, Résilience, Résilience organisationnelle, Théorie de la complexité et du chao, Tourisme.

Introduction :

A la veille de la crise sanitaire de la Covid-19, le tourisme était l'une des activités économiques mondiales les plus importantes, si ce n'est la plus importante. En effet, les chiffres publiés par l'Organisation Mondiale de Tourisme (OMT) pour l'année 2019 (Arrivées touristiques internationales : plus de 1,4 milliards ; recettes : plus de 1400 milliards de dollars, hors transport aérien) confirment l'importance et le poids du secteur et les prévisions de l'(OMT) laissaient croire à une croissance importante du secteur sur les prochaines années avec des taux de croissance compris entre 4,1% et 6,7%, soit une progression très supérieure au taux de croissance mondial prévu (3% par an maximum). Ces chiffres plaçaient le tourisme comme l'un des secteurs les plus dynamiques de l'économie internationale et une locomotive de développement économique et une source importante de création de l'emploi et de la valeur pour les pays et plus particulièrement ceux émergents et en voie de développement. L'analyse scientifique du phénomène touristique le présente également comme l'un des principaux secteurs économiques contribuant à la création de richesses nationales, des revenus et des emplois (Bataillou et Schéou, 2007) et une solution logique aux problèmes de développement local et territorial dans les PED (Boualem et al., 2011).

Toutefois, le secteur du tourisme est également reconnu pour être l'un des secteurs les plus vulnérables aux aléas et risques de différents types et nature (naturels, sociopolitiques, terroristes, épidémiologiques et économiques. Cependant, le secteur, malgré ces crises et risques il a toujours manifesté une forte capacité de résilience face à ces aléas et risques et a pu rapidement se redresser et même augmenter en puissance. Depuis l'avènement de la pandémie de la Covid-19, le secteur a été l'un des plus durement touchés, avec des répercussions à la fois sur l'offre et sur la demande.

Dans les études touristiques, le concept de résilience a été mobilisé dans différents contextes, mais désigne surtout les efforts déployés par une destination pour se relancer après avoir subi des dommages importants à la suite de catastrophes naturelles, de crises sanitaires ou de risques sécuritaires (Kurtz, 2014) et à retourner au plus vite à l'état initial (Duval et Vogel, 2008) ou même à dépasser l'adaptation au choc et faire face à la crise, pour « développer de nouveaux chemins de croissance » (Boschama, 2015) et devenir un vecteur d'innovation stratégique (Hamdouch et al., 2012). Toutefois, les chercheurs jugent que les approches et modèles existants en matière de gestion des crises touristiques ont montré leurs limites et qu'il est devenu nécessaire, compte tenu de la nature complexe du secteur et de celle complexe et chaotique des crises touchant le secteur (Baggio, 2008 ; Ritchie & Jiang, 2019), d'appréhender la question de la résilience selon de nouvelles perspectives, notamment en empruntant les perspectives offertes par les théories du chaos et de la complexité qui permettent une meilleure compréhension des systèmes chaotiques complexes et une meilleure façon d'aborder la gestion des crises et la problématique de la résilience du tourisme et des destinations touristiques.

Ainsi dans cette communication, à caractère théorique et conceptuel, nous tenterons dans un premier point d'aborder les crises dans le tourisme et la résilience organisationnelle. Puis dans un deuxième point explorer les différents modèles classiques de gestion des crises touristique et leurs limites. Et enfin dans un troisième point explorer la perspective de la théorie du chaos et de la complexité et discuter de ses apports à la gestion des crises et de la résilience des entreprises et des destinations touristiques.

1. La résilience organisationnelle : conceptualisation, dimensions et apports à la gestion des crises

1.1 Les crises dans le tourisme

Sur le plan étymologique, le terme crise vient du mot *grec* « krisis », qui signifie décision ou différenciation. Le terme "crise" est issu du vocabulaire médical où il représente l'étape charnière, le moment paroxystique d'une maladie, qui peut en ce point "critique" évoluer vers la guérison comme vers la mort (Ordioni, 2011). Avec le temps, le terme va connaitre des extensions métaphoriques à d'autres sphères se déroulant en plusieurs étapes, entre le XVIIe siècle (période de crise) et le XIXe siècle (crise financière, économique, politique, psychologique) et par extension le terme de crise désigne, à partir du XIXe siècle, l'état de dysfonctionnement d'un système, devenu incapable d'assurer ses fonctions, que cette incapacité résulte du retournement de la conjoncture ou bien de ses caractéristiques intrinsèques. Ainsi, une crise est un événement déclencheur et perturbateur qui provoque des changements importants dans un système et qui nécessite de faire des choix pour pour maintenir ou redresser le système. Dans le domaine touristique les crises qui touchent ou impactent ce secteur se manifestent comme des événements ou des circonstances qui endommagent le potentiel de marché et la réputation d'une entreprise touristique ou de toute une destination. L'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), identifie six types de crises qui peuvent affecter le secteur du tourisme aux niveaux national, régional ou au niveau local. Ce sont : (1) les catastrophes naturelles brutales et progressives ; (2) Les catastrophes d'origine humaine ; (3) Les crises relatives aux relations internationales et les guerres et les conflits ; (4) Le phénomène du terrorisme ; (5) Les crises de manque de ressources naturelles ; (6) les crises sanitaires.

Ces dernières sont devenues une préoccupation pour de nombreux voyageurs, comme toutes les autres situations de crise. Toutefois, même si les considérations sanitaires sont souvent un facteur clé de la décision du choix d'une destination de voyage, les crises sanitaires, contrairement à certaines autres crises touristiques, sont plus faciles à prévenir et à contrôler.
La pandémie Covid-19, dès le début de la propagation du virus au niveau mondial et la mise en place par les gouvernements des mesures et restrictions sanitaires et de mobilité (fermeture des frontières dans la majeure partie du monde, mesures de quarantaine, interdictions de voyage), a fortement touché le secteur touristique et impacté ses entreprises et leurs performances. De nombreuses recherches ont examiné les impacts de la pandémie de la Covid-19 sur le secteur du tourisme en considérant différents pays et régions et ont montré que la pandémie n'affecte pas seulement directement l'industrie du voyage et de l'accueil, mais qu'elle entraîne également des pertes d'emplois dans de nombreux autres secteurs de la chaîne de valeur du tourisme (Can wang et ali, 2022).

1.2 La résilience organisationnelle

1.2.1 La résilience : définitions

Le concept de résilience a une portée polysémique puisqu'en fonction du contexte de sa mobilisation, ce dernier peut référer à des actions de différentes natures. Le concept de

résilience est en effet un concept polysémique et transdisciplinaire qui a été développé dans diverses disciplines et domaines (écologie, dynamique des systèmes, science des matériaux, psychologie, mais aussi en urbanisme, en aménagement et plus récemment en tourisme). Sur le plan sémantique, le mot résilience est formé sur le latin « *resilire* », qui signifie « sauter en arrière, revenir en sautant, rebondir » (Gaffiot 1981). En effet, la résilience est un terme initialement emprunté à la physique, à l'informatique, à la biologie et que l'on retrouve également en écologie, en économie, en psychologie de l'individu et aussi maintenant en stratégie et dans le tourisme (Davoudi et al., 2013).

Sans revenir en détail sur les origines, l'évolution et les différentes définitions et appréhensions de ce concept, nous proposons ci-dessous une synthèse de ses différentes définitions dans les différents champs disciplinaires.

Tableau 1 : Définition du concept de résilience

Champs	Définition
Physique	« La résilience est un terme emprunté à la physique pour exprimer l'élasticité des matériaux, élasticité qui leur permet de retrouver leur aspect initial après avoir absorbé un effort plus ou moins important. Au-delà de cette limite, il se déforme ou casse. » (Richemond, 2003).
Informatique	« ..la résilience concerne la qualité d'un système qui lui permet de fonctionner en dépit d'anomalies liées aux défauts d'un ou plusieurs éléments constitutifs. » (Koninckx et Teneau, 2010)
Biologie	…aptitude à se maintenir dans un milieu malgré les modifications qui y surviennent. ….La biologie a même introduit la notion de temps de résilience qui désigne le temps nécessaire à un écosystème pour retrouver son état originel après une perturbation. (Altintas G., 2007)
Psychologie	« Il s'agit du terme de résilience dont je donne à nouveau la définition : capacité de l'individu à surmonter des épreuves, à se développer, à se reconstruire après un traumatisme. » (Cyrulnik B., 2009)
Ecologie	« …En écologie, « la résilience exprime d'une part la capacité de récupération ou de …régénération d'un organisme ou d'une population, et d'autre part, l'aptitude d'un écosystème à se remettre plus ou moins vite d'une perturbation ». (Koninckx G., Teneau G., 2010)
Economie	« La résilience, c'est la capacité de retomber sur ses pieds, de garder le cap, d'assurer la pérennité d'un organisme ou d'une société, le maintien d'une certaine permanence dans un environnement turbulent. » (Paquet G., 1999)
Stratégie	« La résilience stratégique, quant à elle, se démarque par son caractère temporel continu, et a pour objectif de réduire l'impact d'un évènement perturbateur afin d'éviter une situation de crise. Les stratégies d'anticipation et d'innovation permanente sont la base de la résilience stratégique.» (Hamel G. et Välikangas L., 2003).

Source : Elaboration des auteurs sur la base de la littérature

Il faudra relever que c'est l'entomologiste Crawford S. Holling qui a été le premier auteur à développer un véritable cadre conceptuel de la résilience. En effet, à partir des années 1970, ce chercheur propose d'utiliser la résilience comme propriété des systèmes complexes et développe un véritable cadre conceptuel « *l'ecological resilience* », qui permet d'étudier le

changement dans les systèmes socioécologiques. Ceux-ci sont définis comme des systèmes complexes et intégrés où l'homme et la nature font partie d'un même système dynamique (Folke et Berkes eds 1998, Martin-Breen et Anderies 2011). Holling (1978) définit la résilience comme suit : "la résilience est une propriété qui permet à un système d'absorber et même d'utiliser le changement (voire même d'en tirer bénéfice) » (cité par Dauphiné et Provitolo, 2007).Tisseron (2009) va dans le même ordre d'idées et souligne que la notion de résilience désigne la faculté d'un système à se relancer après une crise, alors que Gadeau (2008) associe la résilience à la capacité d'un écosystème à s'adapter aux risques et perturbations de son environnement.

Holling qui remet en cause toute l'idée d'équilibre en suggérant que le système peut changer dans le temps avec ou sans perturbation externe (Davoudi et al., 2013) va proposer d'organiser les différentes étapes fonctionnelles des écosystèmes sous la forme d'un cycle adaptatif dont il donne, en 1986, une première version sous la forme d'un 8, représentant la succession de quatre fonctions ou phases distinctes (Holling, 2001). La première phase dite "r" ou encore « exploitation » ou « growth ». Elle est suivie de la phase « K » dite de « conservation », marquée par l'accumulation de l'énergie et de la matière (Gunderson et Holling, 2002). La hase 3 est celle dite de « destruction créative » (*creative destruction*) qui conduit alors vers une quatrième phase qui est marquée par le renouvellement du système : la phase de « renouveau » (*renewal*), appelée aussi réorganisation (*reorganization*) ou phase *alpha* (α) (Gunderson et Holling, 2002). Après un cycle complet, une nouvelle phase de croissance commence où les différentes configurations et possibilités rivalisent pour former quelque chose de nouveau ou une version du cycle précédent (Berbés-Blázquez et Scott, 2017 ; Hall et al, 2018).

Pour d'autres auteurs (Carpenter *et al.*, 2001 ; Folke, 2006 ; Strickland-Munro *et al.*, 2010) le concept de résilience est beaucoup plus large que la simple capacité de rebondissement après une crise. Pour ces auteurs, la résilience est une approche en soi, voire une pensée. En effet, pour Allison et Hobbs (2004) et Walker et Salt (2006) la résilience peut être considérée comme une façon d'appréhender les changements complexes qui interviennent dans la vie d'un être humain, d'une organisation, ou d'un système en général, afin de développer des stratégies d'adaptation. Pour Folke (2006), l'adoption d'une approche de résilience permet de doter le système d'une capacité d'absorption des changements tout en gardant l'ordre établi.

1.2.2. La résilience organisationnelle

Dans les sciences de gestion, le concept de résilience a d'abord fait son apparition suite à l'initiation des travaux de recherches destinées à la gestion des crises des firmes à haut risque. Rapidement les chercheurs dans ce domaine vont dépasser le cadre classique de la résilience portant sur le niveau individuel et vont se pencher plus sur la résilience organisationnelle. L'analyse passe alors du niveau individuel au niveau organisationnel et collectif et se focalise sur « les mécanismes qui rendent le groupe moins vulnérable aux ruptures du *sensemaking* » (Weick, 1993), voire sur la capacité qu'aura la firme à absorber, à répondre et à capitaliser sur des perturbations issues de changements de l'environnement (Lengnick-Hall et Beck, 2005, 2009). L'objectif est de mettre à la disposition des entreprises un certain nombre de mécanismes et de processus pour se reconstruire continuellement face aux chocs organisationnels issus de changements de l'environnement.

Une première définition empruntée à Weick (2003) sur la résilience organisationnelle est la suivante : « C'est la capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en construisant des systèmes d'actions et d'interactions continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapports aux autres ». L'ouverture du concept à des études à part entière dans les organisations va entrainer une multiplication des travaux de recherche traitant de la résilience organisationnelle et ses relations avec la performance organisationnelle. On distingue à ce jour trois types d'approches paradigmatiques non disjonctives bien fournies qui traitent de la résilience organisationnelle : les approches cognitives, les approches systémiques et de l'ingénierie, et les perspectives organisationnelles. Ces différentes approches vont donner naissance à plusieurs acceptations et définitions du concept de résilience organisationnelle dont nous présentons dans le tableau suivant celles les plus citées dans la littérature.

Tableau 2 : Définitions et approches de la résilience organisationnelle

Auteurs	Approche de la résilience organisationnelle
Weick K.E. (1987, 1988)	Capacité de faire face et de réagir à des évènements perturbateurs, à l'origine de situations de crise
Roberts K.H. (1990)	Capacité d'une organisation à résister à une catastrophe via la résilience.
Hamel G. et Välikangas L. (2003)	Stratégie (d'anticipation et d'innovation permanente)
Lengnick-Hall C.A. et Beck T.E. (2003, 2005)	Il faut penser anticipation et atténuation.
Hollnagel E. (2008)	Capacité d'une organisation à résister à une menace ou à retrouver un état de stabilité après l'avoir subie.
Mc Donald N. (2008)	Représente la capacité (d'un système organisationnel) d'anticiper et de manager efficacement les risques à travers l'adaptation de ses actions sur le système et les processus de façon à ce que les fonctions « cœur » soient effectuées dans une relation stable et efficace avec son environnement.
Weick K.E. et Sutcliffe K.M. (2007)	Alors que l'anticipation encourage les gens à penser puis à agir, la résilience encourage les gens à agir et penser en même temps ou à agir dans le but de penser plus clairement
Altintas G. et Royer I., (2009) Weick K.E. (1993) ; Weick K.E. et al. (1999) ; Boin A. et McConnell A. (2007), Hollnagel E. (2008)	« …nous considérons la résilience organisationnelle comme la capacité à surmonter un danger manifeste. Plus précisément, la résilience est la « capacité d'une organisation à garder ou retrouver un état de stabilité dynamique qui lui permet de poursuivre ses opérations pendant et après un incident majeur ou en présence d'un stress continu ».
Weick K.E., SutcliffeKM.., et Obstefeld D. (1999) ; Sutcliffe K.M. et Vogus T.J., (2003), Edmonson (1999)	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. (1993)	L'analyse passe alors du niveau individuel au niveau organisationnel et collectif, sur « les mécanismes qui rendent le groupe moins vulnérable aux ruptures du sensemaking », voire sur la capacité qu'aura la firme à absorber, à répondre et à capitaliser sur des perturbations issues de changements de l'environnement.
Crichton M.T. et al. (2009)	Comprendre que les défaillances peuvent arriver et anticiper leurs effets. Les leçons peuvent être apprises des crises pour améliorer la résilience de l'organisation.
Dekker S. (2008)	Intuitivement on pourrait penser qu'une crise est un signe d'un manque fondamental de résilience de l'organisation, indépendamment de l'efficacité de la réponse. Mais le management effectif d'une crise peut être un signe fort de la marque de résilience. Intelligence mesurable (potentiel de résilience) à

	détecter les dérives vers les défaillances pour prévenir les désastres.
Hale A. et al. (2008)	La résilience restera purement académique si l'on n'est pas capable de mesurer et d'améliorer les qualités de résilience de l'organisation.
Widalsky A. (1988) dans Somers S. (2009) Lengnick-Hall C.A. et Beck T.E. (2003)	Capacité de l'organisation à simplement rebondir à partir d'un évènement distinct, discontinu qui crée de la vulnérabilité et requiert une inhabituelle réponse. Selon cette voie, la résilience est simplement une réaction à une situation de crise et est considérée comme un modèle plutôt que comme une série pré-décrite d'étapes ou d'activités
Lovins (1982), noté par Wildasky A. (1988) et (Longstaff P., 2005 et Kanigel R., 2001) dans Somers S. (2009)	La résilience se construit en maximisant la capacité de l'organisation à s'adapter aux situations complexes.
Lengnick-Hall C.A.et Beck T.E. (2003)	La résilience est plus qu'une simple survie, elle contient l'identification des risques potentiels et les étapes proactives prises pour s'assurer que l'organisation prospère en face de l'adversité. La résilience organisationnelle est un mélange complexe de comportements, de perspectives, d'interactions qui peuvent être développées, mesurées et managées.
Chabaud D. et Begin L. (2010)	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.
Koninckx G. et Teneau G. (2010)	La résilience est la capacité, non pas à résister d'un seul bloc contre vents et marées, mais à se structurer de façon à ce que la crise ou le choc, même et surtout ceux qui sont totalement imprévisibles, puissent être supportés par l'organisation, et parfois même la renforcer.

Source : Elaboration des auteurs sur la base de la littérature

Toutefois, malgré les différentes tentatives d'appréhension du concept de résilience organisationnelle, ce que recouvre le concept demeure cependant sujet à débat dans la mesure où différentes définitions existent et qu'il est difficile de mesurer *a priori* la capacité de résilience organisationnelle, même si des efforts ont été faits en ce sens (Somers, 2009). Par contre, l'étude des réactions et actions d'entreprises ayant survécu à des chocs ou événements inattendus met en lumière les mécanismes qui fondent la capacité de résilience (Lengnick-Hall et Beck, 2005 ; Weick et Sutcliffe, 2007). Elle conduit à une analyse attentive des facteurs et des processus qui permettent à l'entreprise de traverser les épreuves et d'en ressortir éventuellement plus forte et invite à se pencher sur la manière dont l'organisation construit et entretient cette capacité de résilience dans le temps (Hollganel *et al*., 2009).

1.2.3 Les dimensions de la résilience organisationnelle

Selon Coutu (2002), les organisations résilientes se caractérisent par trois aspects : 1) elles sont pragmatiques et font face à la réalité, sans faire montre d'un optimisme démesuré ; 2) elles ont un fort système de valeurs partagées qui permet de donner du sens aux difficultés ou défis rencontrés ; 3) elles sont ingénieuses en ce qu'elles savent tirer parti de leurs ressources pour bricoler des solutions nouvelles face aux situations inhabituelles qu'elles rencontrent.

Dans cette perspective, la résilience suppose ainsi de combiner à la fois une approche défensive – tenant aux mesures de précaution et de gestion du risque *en aval* qui permettent de faire face au choc lorsqu'il se produit – et une approche proactive – être ingénieux et créatif pour imaginer des solutions nouvelles et prendre des actions lui permettant de se régénérer. Mais l'entreprise doit, au-delà, pouvoir apprendre des crises traversées (autoréflexion) pour être mieux armée face à l'avenir ; elle doit profiter de la discontinuité créée par le choc pour identifier ses faiblesses et les corriger (Christianson et al., 2009). A cet effet, la résilience des organisations consiste à construire des systèmes d'actions et d'interactions continus afin de préserver les anticipations qui émanent des différents individus les uns par rapport aux autres (Weick, 1993). Elle conduit à une analyse attentive des facteurs et des processus qui permettent à l'entreprise de surmonter les épreuves et d'en ressortir plus forte tout en construisant cette capacité de résilience dans le temps (Hollnagel E., 2009).

Pour Weick (1993), la résilience suppose donc trois dimensions fortement imbriquées les unes aux autres : 1) une capacité d'absorption, permettant à l'entreprise de ne pas s'effondrer face à l'inattendu ou au choc, 2) une capacité de renouvellement par laquelle, l'entreprise peut s'inventer de nouveaux futurs à travers sa capacité à résister, d'agir et d'imaginer des solutions inédites face aux situations inhabitue, lles (Lengnick-Hall et Beck, 2005 et 2009 ; Hamel et Välikangas, 2003) et 3) une capacité d'appropriation lui permettant de devenir plus forte de ses expériences (Weick et Sutcliffe, 2007). Pour être résiliente, l'organisation doit pouvoir tirer des leçons des chocs auxquels elle a dû faire face afin d'en sortir grandie, d'apprendre par elle-même (Christianson *et al.*, 2009). Dans ce cadre, Sundström et al. (2008) associent ainsi l'organisation résiliente à l'organisation apprenante capable d'un retour à l'état de bonne santé.

1.2.4 La résilience comme outil de gestion des risques et des crises

En s'alignant avec plusieurs auteurs (Meyer, 1982 ; Weick, 1993 ; Weick *et al.*, 1999 ; Boin et McConnell, 2007), nous appréhenderons la résilience organisationnelle comme la capacité pour une organisation à surmonter un danger manifeste. Plus précisément, la résilience est la « capacité d'une organisation à garder ou retrouver un état de stabilité dynamique qui lui permet de poursuivre ses opérations pendant et après un incident majeur ou en présence d'un stress continu » (Hollnagel, 2006). En cela, la résilience est un « outil d'aide stratégique » qui vise à atténuer le choc et à retourner au plus vite à l'état initial (Duval et Vogel, 2008), mais aussi, à dépasser l'adaptation au choc, pour « développer de nouveaux chemins de croissance et dans ce sens la résilience renvoie à la capacité à se renouveler après la survenue de risques. Résilience et stabilité sont donc différentes, dans la mesure où résilience ne signifie pas revenir à la situation initiale (Boschama, 2015). Plus qu'un simple outil d'aide stratégique pour faire face à la crise, la résilience devient alors un vecteur d'innovation stratégique (la résilience dynamique), comprise comme « les capacités d'invention de nouvelles ressources ou valeurs en contexte de changement » (Hamdouch et al, 2012).

2. Les approches classiques de la gestion des crises dans le tourisme et leurs apports et limites

Bien que la gestion de crise soit une pratique et un concept reconnus depuis les années 1960, dans un contexte touristique, les recherches sur la gestion de crise sont plus récentes et datent

des années 1980 (De Sausmarez, 2004). Au fil des ans, la recherche s'est principalement concentrée sur la production de modèles prescriptifs décrivant les étapes d'une crise afin d'aider à la compréhension dans la gestion proactive et stratégique des crises (Ritchie, 2009). De plus, Hall (2010) a fait valoir que la gestion de la crise du tourisme s'est concentrée sur les crises économiques et financières et les événements de crise tels que le 11 septembre ou les chocs pétroliers inattendus. Cela soulève la question de « la nature réactive de la recherche sur le tourisme par rapport au développement d'une plus grande capacité de prédiction et de génération de théories » (Hall, 2010, p.406). Alors que l'accent mis avant 2010 était sélectif en mettant l'accent sur le type de crises et leur gestion, les chercheurs de la dernière décennie ont abordé les crises du point de vue du renforcement de la résilience des organisations et des entreprises (Biggs, Hicks, Cinner et Hall, 2015). D'autres chercheurs ont de leur côté examiné les crises dans le sens d'une attitude plus proactive et prédictive. Dans ce cadre, les premières réflexions de Faulkner (2001) et Ritchie (2004) qui ont développé des modèles plus génériques et stratégiques pour la gestion des crises touristiques étaient conscientes de la nécessité d'une génération de théories et de cadres à la fois proactive et dotée d'une capacité prédictive. Se référant à ces modèles, De Sausmarez (2007) reconnaît leur applicabilité à n'importe quelle destination en cas de crise. En conséquence, le cadre développé par Faulkner (2001) a été largement utilisé, avec et sans modification, dans de nombreuses situations différentes (par exemple, Henderson, 2003 ; Miller et Ritchie, 2003 ; Peters et Pikkemaat, 2005 ; Novelli, Gussing Burgess, Jones, & Ritchie, 2018). Selon les théories générales, une crise progresse par étapes. Par exemple, Fink (1986) a considéré qu'une crise suit quatre étapes qui sont catégorisées prodromique (avertissement), aiguë (au plus fort de la crise), chronique (suite) et résolution. Le cadre de gestion des crises touristiques de Faulkner (2001) est un ensemble composite d'étapes basé sur des recherches antérieures de Fink (1986) et Roberts (1994).

Selon Faulkner (2001), une crise suit six étapes. Le processus commence par une « phase pré-événement », lorsque des mesures peuvent être prises pour prévenir ou atténuer les conséquences d'une crise, suivie d'un état « prodromique » dans lequel la crise est imminente. La « phase d'urgence » fait référence au moment où des mesures sont prises pour protéger la vie et les biens, suivie d'une « phase intermédiaire », d'une « phase de récupération à long terme » et d'une « phase de résolution » au cours de laquelle la routine est restaurée ou une nouvelle situation améliorée émerge. Son modèle de gestion des crises touristiques comprend également une liste de réponses à chacune de ces phases, ainsi que des stratégies de gestion, une évaluation des risques mise à jour et des plans d'urgence. Depuis le modèle de Faulkner, un corpus de travaux universitaires a émergé sur des cadres et des modèles qui ont un large objectif de recherche, abordant une multiplicité de concepts et d'aspects. Certains des modèles analysés considèrent les crises comme ayant un début et une fin distincts avec une fin souhaitable d'une crise comme un retour à la normalité. Cette idée est soutenue par l'utilisation d'étapes de crise pour diviser le temps en un avant (pré-crise) et un après (post-crise). Scott et Laws (2005) et Scott et al. (2007) soutiennent qu'une perspective systémique alternative offre une meilleure représentation d'une crise. Une crise est ainsi considérée comme un système en évolution où le changement (à la fois positif et négatif) est endémique et ne se limite pas à sa seule localité temporelle ou géographique immédiate. De plus, ces changements ne peuvent pas être planifiés dans le cadre d'une gestion stratégique car ils peuvent également conduire à différentes étapes. Par conséquent, le système suivant peut être différent du précédent et, par conséquent, un retour

à la normalité n'est pas toujours le point final requis (Scott & Laws, 2005).

En outre, les crises nécessitent une réponse flexible et non planifiée car « les solutions de routine appliquées à une situation anormale ont tendance à aggraver plutôt qu'à atténuer un problème » (Santana, 2004). Une réflexion alternative a consisté à considérer les destinations comme des réseaux d'acteurs, où ceux-ci peuvent être reconfigurés en structures plus efficaces après une crise (Scott et al., 2007). Dans ce cadre, la résilience dans le tourisme a été abordée sous différents angles. Elle a été étudiée à la fois au niveau macro (l'industrie ou les destinations) (Delaplace et ali., 2018) ; Zeghni et ali., 2020) ; Perrain, 2022) et où le concept de la résilience des destinations touristiques a été mobilisé en tant qu'outil stratégique pour le développement du tourisme et au niveau micro (les entreprises hôtelières et touristiques) (Kutzner, 2019 ; Dogru et ali,2019 ; Guedamsi, 2018) où le concept a été mobilisé pour examine les moyens permettant à ces entreprises d'intégrer la résilience face aux facteurs de changement environnemental. Les résultats indiquent que les effets de la vulnérabilité sont beaucoup plus importants que ceux de la résilience.

Comme le soutiennent Speakman et Sharpley (2012), les modèles contemporains de gestion de crise se caractérisent par certaines frontières qui remettent en cause leur efficacité face aux crises : (a) l'imprévisibilité de chaque crise, (b) la complexité des crises et le système complexe de relations entre les acteurs du tourisme, (c) le caractère unique de chaque crise qui dicte des approches uniques, (d) le contexte culturel dans lequel la crise se produit, et (e) le manque de pertinence du modèle pour chaque petite entreprise touristique qui compose le système touristique complexe. Par conséquent, les crises, selon leur nature, sont en réalité des événements irréguliers qui peuvent affecter le système touristique et ses acteurs de différentes manières à chaque période. En somme, les nombreux modèles de gestion de crise touristique n'offrent qu'un point de vue normatif, fournissant des listes de contrôle ou des informations sur ce que les gestionnaires devraient faire avant, pendant ou après les crises (Burnett, 1998 ; Ritchie, 2004). Leur objectif est de développer une capacité de prudence ou de prévention en tant que mesure d'adaptation ou de gestion de crise (Shrivastava, 1993 ; Scott et al., 2007).

Cependant, les explications proposées par les modèles de gestion de crise existants reposent sur l'hypothèse généralisée de linéarité. En effet, la linéarité que proposent de nombreux modèles (pré/pendant/post-crise) (Prideaux, 2009) peut être dans de nombreux cas peu applicable et insuffisante pour faire face rapidement à différents types de crises. Par conséquent, certains auteurs estiment que pour bien comprendre le système touristique et gérer efficacement l'environnement dans lequel le tourisme fonctionne comme un secteur non linéaire et dans le but de permettre l'efficacité de tout plan de gestion de crise touristique, ils avancent la nécessité d'adopter les principes de la théorie du chaos et de la complexité et de les intégrer dans le cadre de la planification touristique.

3. La théorie du chaos et ses Apports à la compréhension des cirses dans le tourisme

3.1 La perspective de la théorie du chaos et de la complexité

La théorie du chaos et de la complexité (McKercher, 1999), fait référence à "un large ensemble d'orientations théoriques et méta-théoriques vaguement liées au comportement des systèmes non linéaires complexes" (Seeger, 2002), et s'intéresse à " comment les systèmes changent et évoluent au fil du temps en raison de l'interaction de leurs éléments constitutifs » (Manson,

2001). Bien que les théories du chaos et de la complexité aient été utilisées de manière interchangeable dans la littérature (Farsari, Butler et Szivas, 2011 ; McDonald, 2009), Manson (2001) soutient que la recherche sur la théorie de la complexité propose plusieurs perspectives et approches de la complexité avec « parfois hypothèses et conclusions contradictoires ».

Les auteurs soutiennent que les plus pertinentes incluent la « complexité déterministe » (liée à la théorie du chaos et des catastrophes) et la « complexité globale » (liée à la théorie des systèmes complexes et mettant l'accent sur l'holisme et la synergie résultant de l'interaction des composants du système). La première concerne les systèmes chaotiques caractérisés par des caractéristiques telles que l'effet papillon, la bifurcation et la rétroaction (Manson, 2001). Ce dernier concerne des systèmes complexes qui sont déterminés par les relations plutôt que par ses composants constitués (Farsari et al., 2011 ; Manson, 2001).

La théorie du chaos fournit des éclaircissements sur les conséquences imprévues et se concentre sur l'infaisabilité des prévisions à long terme (Miller, Stevenson et Airey, 2009). Contrairement aux systèmes linéaires, les systèmes chaotiques sont soumis à des forces de stabilité et à des forces d'instabilité qui les poussent vers le chaos (Thiétart et Forgues, 1995). À cet égard, la théorie du chaos développe la vision systémique du comportement de grands systèmes complexes et non linéaires caractérisés par des interactions sociales et techniques (très dynamiques et disproportionnées) entre les éléments et les acteurs (Sellnow, Seeger et Ulmer, 2002). De plus, la théorie du chaos se concentre sur la tendance des changements initialement petits à créer de grands effets cumulatifs - souvent imprévisibles - qui accélèrent les altérations fondamentales du système (Faulkner et Valerio, 1995 ; Thiétart et Forgues, 1995). Enfin, selon Russell (2006), contrairement aux théories traditionnelles, les externalités sont considérées comme des caractéristiques normales et importantes pour la formation des systèmes. À cet égard, la théorie du chaos cherche à décrire le comportement des systèmes non linéaires à un niveau de complexité supérieur et à expliquer, à travers une série de concepts, à la fois les éléments chaotiques et organisés des systèmes complexes (Sellnow et al., 2002
Selon Thiétart et Forgues (1995), basée sur la logique non déterministe, la théorie du chaos est composée de plusieurs principes, qui selon ces auteurs caractérisent les organisations qui sont susceptibles de présenter plusieurs propriétés qualitatives des systèmes chaotiques. Les auteurs résument ces propriétés en six propositions : (a) en raison de l'existence des forces antagonistes, les organisations sont potentiellement chaotiques ; (b) le chemin qui mène de la stabilité organisationnelle au chaos suit un processus de changement distinct ; (c) de petits changements peuvent avoir des résultats imprévisibles à long terme pour les organisations ; (d) du chaos surgissent de nouvelles stabilités assimilées à des configurations organisationnelles (attracteurs étranges) ; (e) des modèles similaires doivent être trouvés à différentes échelles, et; (6) au cours d'une seule durée de vie organisationnelle ou entre deux organisations différentes, des actions similaires ne devraient jamais entraîner le même résultat.
De plus, pour comprendre les relations turbulentes et les changements du système touristique lors d'occurrences de crise, la théorie du chaos propose un certain nombre de concepts théoriques : « effet papillon » (dépendance sensible aux conditions initiales), « effet de verrouillage » (ou « l'effet de verrouillage »), « bord du chaos » (lié à une condition d'extrême soif de changement radical (Russell, 2006)), « bifurcation » (fait référence à la situation où le

système submerge d'un point critique de la phase spatiale et se déplace dans une nouvelle phase (Baggio et Sainaghi, 2011)), « auto-organisation » (liée aux nouveaux niveaux de forme, d'organisation et de complexité résultant souvent des échanges entre les organismes et leur contexte (Bloom, 2000)) et « attracteurs étranges »(l'ordre peut être encouragé à partir du chaos (Russell, 2006 ; Speakman et Sharpley, 2012)).

4.2 Apports de la théorie du chaos à la compréhension des crises dans le tourisme

Comme nous l'avons relevé précédemment, de nombreux chercheurs en tourisme ont estimé qu'il est inapproprié de considérer le tourisme comme un système stable et équilibré et d'approcher la gestion des crises par des modèles linéaires et déterministes, car, selon eux, le tourisme est en fait soumis à des fluctuations et à des incertitudes constantes (Baggio, 2008 ; Faulkner et Goeldner, 1998). McKercher (1999) a critiqué la recherche conventionnelle et sa considération des systèmes comme « attendus, stables, ordonnés et propices à un changement linéaire » et les a plutôt considérés comme « complexes et incontrôlables, caractérisés par des changements du comportement chaotiques non linéaires et non déterministes ».

En conséquence, les partisans de la théorie de la complexité et du chaos suggèrent qu'une plus grande attention devrait être accordée à la recherche sur le tourisme : pour explorer les relations non linéaires et moins linéaires (ou quasi linéaires) ; à des événements inhabituels susceptibles d'initier des changements plutôt qu'à des cas et des situations ordinaires ; et à la « turbulence » (Faulkner, 2000) plutôt qu'à la stabilité (Baggio, 2008 ; Farrell &Twining-Ward, 2004 ; Farsari et al., 2011 ; McDonald, 2009 ; Speakman, 2017). Les caractéristiques des systèmes dynamiques rendent ainsi impossible de prévoir avec précision toute évolution future à long terme, en particulier lorsque le système est au « bord du chaos » ou passe d'une phase à une autre (Baggio e tSainaghi, 2011). De plus, les systèmes dynamiques non linéaires sont capables de démontrer l'auto-organisation et le chaos (Baggio, 2008). L'auto-organisation dans ce sens fait référence à la réponse adaptative du système au changement dans un environnement post-crises (. (Boyd et al, 2019).

Dans la recherche sur le tourisme, la théorie de la complexité a été utilisée pour aborder les relations non linéaires et les complexités inhérentes aux destinations touristiques (Baggio, 2008 ; Farrell et Twining-Ward, 2004 ; McDonald, 2009 ; Speakman, 2017). Ainsi, la « complexité » en tant que concept a été explorée en relation avec les politiques de tourisme durable (Farsari et al., 2011), et avec la gestion des crises et des catastrophes (Boukas et Ziakas, 2014 ; Faulkner et Russell, 1997 ; Paraskevas, 2006 ; Ritchie, 2004 ; Speakman et Sharpley, 2012). Cependant, il est possible d'acquérir de nouvelles connaissances en adoptant une approche basée sur la complexité pour l'étude du développement et de la gestion des destinations touristiques dans des situations contextuelles impliquant des crises.

En tant que système complexe, le tourisme comprend des sous-systèmes de personnes (communautés), d'institutions et d'organisations et d'éléments physiques (attractions, infrastructures, écosystèmes) qui sont interconnectés et s'influencent mutuellement (Scuttari, Volgger et Pechlaner, 2016). Comme le système tourisme, une destination est également reconnue comme un système dynamique instable, soumis à des relations non linéaires (Scott et Laws, 2005). De ce fait, tout événement interne et/ou externe déclencheur, qu'il soit naturel ou induit par l'homme, peut remettre en cause la structure existante de la destination touristique et la rediriger vers de nouvelles voies dynamiques. En effet, du point de vue de la complexité, un

système touristique peut être disloqué de son état d'équilibre par un événement déclencheur et cette situation est appelée chaos, "qui est aussi aléatoire et imprévisible que le résultat" (Russell & Faulkner, 2004).

Ainsi, plusieurs caractéristiques d'un système chaotique semblent être pertinentes pour le cas du tourisme et des destinations touristiques, à savoir la « bordure du chaos », la « bifurcation », « l'auto-organisation », « l'effet papillon » et « l'effet de verrouillage » (Boukas et Ziakas, 2014). De ce fait, les chercheurs ont appelé à la nécessité d'adopter une approche multidisciplinaire et holistique de la recherche sur la gestion des crises dans le tourisme (Ritchie, 2004). Santana (2004) et Scott et Laws (2005) ont mis l'accent sur la conceptualisation des crises et des catastrophes en termes de perspective systémique, considérant que les réseaux touristiques sont interconnectés. Dans ce contexte, l'influence d'événements imprévus ou de crises sur les systèmes touristiques peut créer des tensions qui conduisent à une restructuration systémique (Boukas&Ziakas, 2014 ; Faulkner, 2000). Bien que la plausibilité d'une approche chaos-complexité soit encore débattue (Speakman, 2017), les destinations touristiques fonctionnant "au bord du chaos" pourraient faire face et être mieux préparées à réduire les impacts causés par les crises grâce à "l'auto-organisation", l'« apprentissage » (innovation) et la « transformation vers une trajectoire plus souhaitable » (Davoudi, Brooks et Mehmood, 2013), comme moyen d'améliorer la résilience de la destination.

La théorie du chaos fournit des informations pour comprendre les systèmes chaotiques complexes du tourisme et leurs limites afin de prendre des décisions à court terme. Ceci est crucial pour le tourisme car plusieurs types d'événements et de crises le rendent susceptible de changer. Par conséquent, même si un système fonctionne réellement dans la complexité, la théorie du chaos fournit ces informations qui examinent l'évolution des industries et les interactions multiformes entre les acteurs touristiques. De plus, les relations entre les principaux acteurs interdépendants du système touristique chaotique doivent également être comprises, en ce qui concerne l'établissement d'objectifs politiques pour le développement durable à long terme des destinations.

Les crises du tourisme se déroulent d'une manière impossible à prévoir et à surmonter, sur laquelle le tourisme a peu d'influence. De ce fait, les auteurs estiment qu'il est possible d'explorer la synergie entre l'application de systèmes adaptatifs complexes et la théorie de la résilience, puis de les appliquer aux crises du secteur. Dans ce sens, Boyd et ali., (2019) ont proposé un cadre conceptuel intégratif qui rassemble des concepts du chaos, de la théorie des systèmes adaptatifs, de la résilience et de la vulnérabilité, offrant une nouvelle réflexion sur la façon dont une destination fonctionne au « bord du chaos » et a la capacité de s'adapter et de se remettre des crises.

Les auteurs ont adopté une approche basée sur la théorie du cycle adaptatif (Holling, 2001 ; Walker, Holling, Carpenter et Kinzig, 2004) qui tient compte de la croissance, de la stabilité, de la réorganisation et de la transformation de tout système touristique. Les résultats qui peuvent être déclenchés par des perturbations majeures sont caractérisés comme étant de grande ampleur et de longue durée (par exemple, les conflits et l'instabilité politique, les crises sanitaires pandémiques). Leur cadre conceptuel adopte également une approche systémique pour comprendre un système touristique, ses sous-systèmes (socio-écologiques, socio-techniques et socio-politiques) et les interactions entre ceux-ci répondant au changement (positif ou négatif) en s'auto-organisant.

Cette perspective par la théorie de la complexité et du chaos vise à combler le manque de recherche pour comprendre la dynamique impliquée dans le développement touristique non linéaire, souvent à la suite des crises et offre aux responsables des destinations touristiques une feuille de route pour les aider à se remettre des crises. En effet, les auteurs considèrent que cette perspective est utile pour les destinations qui cherchent à passer directement d'une crise à un environnement touristique normalisé qui existait avant la crise. Dans ce cas, la post-reprise nécessite une adaptabilité dans l'élaboration d'une politique proactive qui évite les effets des crises et une stratégie délibérée de développement touristique (Boyd, 2019 ; Buultjens et al, 2016).

Conclusion

Par-delà la crise sanitaire de la Covid-19, l'industrie du tourisme est un secteur en pleine mutation. Cette crise doit être une opportunité pour construire un nouveau modèle pour l'industrie touristique et remettre en cause la logique classique déterministe de son développement et de sa gestion des crises. Le défi principal pour les destinations touristiques est de devenir suffisamment robustes pour supporter les perturbations et suffisamment flexibles pour se rétablir ou se redévelopper/réinventer, ce qui contribue à leur résilience. Cela implique une perspective plus adaptée à l'évolution, en considérant et en gérant les destinations touristiques comme des systèmes adaptatifs complexes. En effet, face aux limites des modèles et des approches classiques jugés déterministes et non efficaces, la perspective offerte par la théorie du chaos et de la complexité permet d'améliorer la compréhension de la nature d'une crise à partir d'une multi-perspective, en s'inspirant de la théorie des systèmes, du chaos, de la complexité et en utilisant des concepts de la théorie écologique (résilience) et sociale (vulnérabilité). Elle offre aux chercheurs une perspective élargie qui donne la possibilité de considérer une destination qui a fait face ou fait face à une crise comme un système adaptatif qui met en évidence sa capacité à réagir au changement, à surmonter la vulnérabilité et à être résilient. Elle ouvre également un champ propice pour le développement de nouvelles recherches afin de tester empiriquement la nature des relations qui existent entre les différentes composantes et d'opérationnaliser le cadre dans diverses destinations en crise. Par ailleurs, cette perspective, en permettant une meilleure compréhension des crises, peut orienter les managers des entreprises et des destinations touristiques dans leur quête de redressement après une crise et leur permet d'explorer différentes stratégies de réponse.

Références:

Adger, « Social and ecological resilience: Are they related? ». Progress in Human Geography, 24 (3) (2000), pp. 347-364

Alexander, "Resilience and disaster risk reduction: an etymological journey," *National Hazards Earth System,* vol. 13, no. 11, 2013.

Araña, "The impact of terrorism on tourism demand," *Annals of Tourism Research,* vol. 35, no. 2, pp. 299-315, 2008.

Baggio & Sainaghi, « Complex and chaotic tourism systems: Towards a quantitative approach ». International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23 (6) (2011), pp. 840-861

Baggio, « Symptoms of complexity in a tourism system ». TourismAnalysis, 13 (2008), pp. 1-20

Berbés-Blázquez & Scott, « The development of resilience thinking ». R.W. Butler (Ed.), Tourism and resilience, CABI (2017), pp. 9-22

Biggs et al., « Principles for building resilience. Sustaining ecosystem services in social ecological systems ». Cambridge UniversityPress (2015)

Biggs et al., "The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: Reef tourism in Phuket, Thailand ». Journal of SustainableTourism, 20 (5) (2012), pp. 645-665

Boukas & Ziakas, « A chaos theory perspective of destination crisis and sustainable tourism development in islands: The case of Cyprus ». Tourism Planning and Development, 11 (2) (2014), pp. 191-209

Boyd et ali., « Post-conflict tourism development in Northern Ireland: Moving beyondmurals and dark sites associated with its past. Tourism and Hospitality in Conflict-ridden Destinations, Routledge (2019), pp. 226-239

Boyd et ali., "Tourism policy and planning in post-conflict destinations. Comparative cases of Northern Ireland and Sri Lanka ». Tourism policy and planning implementation. Issues and challenges, Routledge (2019), pp. 53-77

Buultjens et al., « Post-Conflict tourism development in Sri Lanka: implications for building resilience ». Current Issues in Tourism, 19 (4) (2016), pp. 355-372

Burnett, « A strategic approach to managing crises ». Public Relations Review, 24 (4) (1998), pp. 475-488

Butler (Ed.), Tourism and resilience, CABI (2017)

Brown et ali., « An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector ». Journal of Hospitality and Tourism Management, 36 (2018), pp. 67-75

Calgaro, "From vulnerability to transformation: a framework for assessing the vulnerability and resilience of tourism destinations"," Journal of Sustainable Tourism, 2014.

Campiranon & Scott, « Critical success factors for crisis recovery management: a case study of Phuket hotels ». Journal of Travel&Tourism Marketing, 31 (3) (2014), pp. 313-326

Caroline Orchiston, "Organizational resilience in the tourism sector," *Annals of Tourism Research,* vol.

56, pp. 145-148, 2016.
Colin Michael Hall, "Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives," *Channel View Publications*, 2017.

Delaplace, "Risques, résilience et pérennité des destinations touristiques," *Open Edition*, 2018.
Egeland, "Resilience as process," *Development and Psychopathology*, vol. 5, no. 4, p. 517–528, 1993.
Earvolino-Ramirez, " Resilience : a concept analysis," *Wiley online library journal*, vol. 42, no. 2, pp. 73-82, 2007.
Glenn, "The Metatheory of Resilience and Resiliency," *Journal of Clinical Psychology*, vol. 58, no. 3, pp. 307-321 , 2002 .
Hall, "Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives," *Channel View Publications*, 2017.
Hall, "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management," *Human Resource Management Review*, vol. 21, no. 3, pp. 243-255, 2011 .
Heidi Dahles, "Business resilience in times of growth and crisis," *Annals of tourism research*, vol. 51, pp. 2-4, 2015.
Hollangel, "1st intitution of engeneering and technology internation conference on system safety," in *Achieving system safety by resilience*, 2006 .
Hollangel, "1st intitution of engeneering and technology internation conference on system safety," in *Achieving system safety by resilience*, 2006 .
Holling, "Resilience and Stability of Ecological Systems," *nnual Review of Ecology, Evolution, and Systematics*,, pp. 1-23, 1973.
Jackson, " Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review," *Journal of advenced learning*, vol. 60, no. 1, pp. 1-9, 2007.
Kusumastuti, "Developing a resilience index towards natural disasters in Indonesia," *International Journal of Disaster Risk Reduction*, vol. 10, pp. 327-340, 2014.
Lee, "Developing a tool to measure and compare organizations' resilience.," *Natural Hazards Review*, vol. 14, no. 1, p. 29–41, 2013.
Lei Xiao, "Organizational resilience : the theorical model an research implication," in *ITM Web of conferences*, 2017.
Jie and Ritchie, "Understanding accommodation managers' crisis planning intention: an application of the theory of planned behaviour," *Tourism Management* , vol. Vol.33 , no. No.5, pp. 1057-1067, 2012 .
Reddy et ali., « Towards a post-conflict tourism recovery framework ». Annals of Tourism Research, may 2020. DOI:10.1016/j.annals.2020.102940
Ritchie, « Understanding accommodation managers' crisis planning intention: an application of the theory of planned behaviour ». Tourism Management, 33 (5) (2012), pp. 1057-1067

Ritchie, "A theoretical model for strategic crisis planning: Factors influencing crisis planning in the hotel industry," *International Journal of Tourism Policy* , vol. Vol. 3, no. No. 4, pp. 297 - 317, 2010.

Senbeto, "The impacts of Social and Economic Crises on Tourist Behaviour And Expenditure: An Evolutionary Approach, Current Issues in Tourism," *current issues in tourism*, pp. 740-755, 2020.
Sharmaa, "Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework," *Tourism Management Perspectives*, vol. 37, 2021.
Shrivastava, « Crisis theory/practice:Towards a sustainable future ». Industrial&Environmental Crisis Quarterly, 7 (1) (1993), pp. 23-42

Somers, "Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning," *journal of contingencies and crisis management* , vol. 17, no. 1, pp. 12-23, 2009.

Speakman, « A paradigm for the twenty-first century or metaphorical non sense? The enigma of complexity theory and tourism research ». Tourism Planning and Development, 14 (2) (2017), pp. 282-296

Speakman & Sharpley. « A chaos theory perspective on destination crisismanagement:evidencefrom Mexico ». Journal of Destination Marketing and Management, 1 (1–2) (2012), pp. 67-77

Tobin, "Sustainability and Community Resilience: The Holy Grail of Hazards Planning?," *Open Journal of Earthquake Research*, vol. 1, pp. 13-25, 1999.

Valero, "Does Transformational Leadership Build Resilient Public and Nonprofit Organizations," *Disaster Prevention and Management* , vol. 24, no. 1, pp. 4-20, 2015.

Wang, "The impact of COVID-19 on the Chinese tourism industry," *sage journal*, 2021.

Walker et ali., « Resilience, adaptability and transformability in social– ecologicalsystems ». Ecology and Society, 9 (2) (2004).

Williams, "Tourism, risk tolerance and competences: Travel organization and tourism hazards," *Tourism Management*, vol. 35, pp. 209-221, 2013.

Yang, Y., Zhang, H. & Chen, X. (2020). Coronavirus pandemic and tourism: Dynamic stochastic general equilibrium modeling of infectious disease outbreak. Research note. Annals of TourismResearch. doi:https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102913.

LES ORGANISATIONS COMPLEXES FACE A UN CONTEXTE DE CHANGEMENT INCESSANT : QUELLES PRATIQUES MANAGERIALES POUR PASSER D'UNE ORGANISATION HOSPITALIERE FRAGILE VERS UNE AUTRE AGILE ET INNOVANTE ?

Jihane CHAANOUN
Doctorante, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Applications en Management
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Mohammed Premier Oujda, Maroc
jihane.chaanoun@gmail.com

Majda ALAOUI
Enseignant chercheur, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Applications en Management
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Mohammed Premier Oujda, Maroc
m.alaoui.majda@gmail.com

Résumé :

A l'heure, nous vivons dans un environnement qualifié d'imprévisible. Avec les changements socio-économiques, ainsi que la succession des crises économiques, politiques et sanitaires les organisations doivent changer leurs pratiques managériales classiques pour s'adapter au contexte turbulent et incertain dans lequel elles évoluent. Nous mettons l'accent sur la crise planétaire la plus récente à savoir Covid19 qui a induit des changements sans précédents et a chamboulé tous les systèmes en particulier dans le secteur public. Il convient de reconnaitre que ces situations de crises ont démontré à quel point les systèmes sont fragiles en l'occurrence les systèmes de soins qui sont très vulnérables et donc les organisations hospitalières sont amenées à faire face à la crise rapidement en mettant en œuvre de nouvelles pratiques agiles. En sciences de gestion, l'agilité organisationnelle permet de faire face aux situations de crises en assurant une autorégulation dans le but reprendre l'équilibre. Cela nous pousse à réfléchir à la problématique de recherche suivante : « Les organisations complexes face à un contexte de changement incessant : Quelles pratiques managériales pour passer d'une organisation hospitalière fragile vers une autre agile et innovante ? ». Au niveau de notre contribution, nous allons dans un premier temps et à travers une revue de littérature abondante de contourner l'articulation des concepts « Agilité organisationnelle et du changement organisationnel » dans l'organisation hospitalière. Pour ensuite, mettre en lumière les pratiques managériales permettant d'assurer une agilité organisationnelle afin de faire face à l'urgence et appréhender les situations de crises futures dans un établissement de soins marocain.

Mots clés : Changement organisationnel, Crise, Agilité organisationnelle, Incertitude.

Abstract

At present, we live in an environment described as unpredictable. With socio-economic changes, as well as the succession of economic, political and health crises, organisations have to change their traditional managerial practices to adapt to the turbulent and uncertain context in which they evolve. We focus on the most recent global crisis, Covid19, which has brought about unprecedented changes and turned all systems upside down, particularly in the public sector. It should be recognised that these crisis situations have demonstrated how fragile systems are, in this case healthcare systems which are very vulnerable and therefore hospital organisations are required to deal with the crisis quickly by implementing new agile practices. In management science, organisational agility allows us to deal with crisis situations by ensuring self-regulation in order to regain balance. This leads us to consider the following research problem: Complex organisations in a context of constant change: « What managerial practices should be used to move from a fragile hospital organisation to an agile and innovative one? ». In our paper, we will first of all, through an extensive literature review, examine the articulation of the concepts of "organisational agility and organisational change" in the hospital organisation. Then, we will highlight the managerial practices that ensure organisational agility in order to cope with emergencies and future crisis situations in a Moroccan health care institution. .

Key words : Organisational change, Crisis, Organisational agility, Uncertainty.

Introduction

L'environnement est devenu de plus en plus turbulent, et aujourd'hui le changement est considéré comme l'élément le plus naturel qui permet d'assurer la survie des organisations en particulier dans le secteur privé. Le secteur public également, n'est pas épargné de l'ampleur de la vague des changements qui caractérisent son environnement. En effet, les organisations publiques se trouvent dans l'obligation de mener des réformes afin de moderniser leurs pratiques managériales et de changer l'administration étant donné que les citoyens sont devenus de plus en plus exigeants. Ajoutons à cela, que cette conscience de mener des changements majeurs s'est beaucoup élevée étant donné que plusieurs anomalies ont été soulevées en l'occurrence : des procédures très lourdes, un manque de performance, une bureaucratie intense etc. Ainsi, la gestion de l'organisation publique est soumise aux pressions et aux mêmes exigences du secteur privé en termes d'efficacité et de performance. Aujourd'hui, l'Etat doit revoir son rôle et ses mécanismes de gestion tout en développant des capacités d'adaptation, de réactivité et d'agilité organisationnelle. Au niveau du Maroc, les différentes réformes menées ont pris dans leur champ d'application l'hôpital public qui exprime une certaine fragilité en mettant en place différentes stratégies sectorielles, des plans de santé etc, mais qui malheureusement n'ont pas réalisé tous les succès souhaités. Certes, plusieurs initiatives ont vu le jour tandis que quelques insuffisances persistent à l'heure, notamment la grande difficulté qui est d'ordre humain. Personne ne peut nier que le secteur de la santé a toujours été confronté à des changements très rapides que ce soit sur le plan politique, économique, sociétal, écologique etc. Ce secteur névralgique, en particulier a toujours été confronté à un contexte de pression où il se trouve dans l'obligation de mener des changements organisationnels afin de combler les déficits managériaux à savoir : les séquelles de la bureaucratie professionnelle (Zeghni, 2014), le manque de compétences managériales (Pierru, 1999 ; Deforges, 2018), le sous-management des hôpitaux et autres. Conduire des changements organisationnels dans les établissements de soins, permet de produire des effets favorables puisqu'ils reposent sur une modification de la culture des individus ainsi que l'amélioration des pratiques managériales afin de délivrer au patient les meilleures prestations, au moindre coût et risque iatrogène. A l'heure, et plus que jamais l'organisation hospitalière est appelée à s'inscrire dans une nouvelle perspective porteuse de changements d'envergure dans l'organisation en entier. Pour réussir le réussir dans l'organisation hospitalière, les outils de conduite du changement doivent prendre en considération les spécificités dudit secteur dans le diagnostic préalable, entre autres la multitude des acteurs avec des disciplines qui divergent (Guyon et al.,2003) afin de maintenir la vitalité et de garantir la performance Cependant, il faudrait tout d'abord comprendre ses processus interconnectés, son contenu et son environnement interne et externe. Egalement, la question hospitalière à l'échelle internationale et nationale rend nécessaire de développer de nouvelles compétences managériales afin de s'adapter au contexte d'incertitude culminante. On parle aujourd'hui de redéploiement, de renouvellement, de restructuration et de réajustement. Ces éléments-là poussent les organisations à se remettre en question. Elles doivent être dans l'obligation d'innover et d'adopter de nouvelles pratiques managériales afin de s'adapter au contexte de changement rapide pour accompagner la mondialisation. De ce fait, la capacité d'adaptation et de prévention deviennent les moteurs clés pour améliorer l'agilité et la résilience des organisations et faire face à ce contexte chaotique. Face à cet impératif et aux situations

incertaines, le changement devient la règle et la stabilité d'exception (Vandangeon,1997) et les organisations hospitalières doivent procéder par un redéploiement de leurs stratégies, de leurs ressources financières, matérielles et humaines afin de s'adapter à ce nouveau contexte et de minimiser au maximum les retombées négatives. Dans la même veine, la crise sanitaire la plus récente qui s'est propagée largement sur le globe, a induit des répercussions directes sur l'ensemble des organisations en particulier les établissements de soins surtout avec l'avènement massif des patients. Cette épreuve très difficile a mis en évidence l'importance de développer des capacités dynamiques afin de gérer la situation d'urgence qui est phénoménale et chaotique. Au niveau de l'hôpital, il existe plusieurs champs d'expertise (personnel médical, infirmier, administratif et technique) et qui doivent participer à la maitrise de cette situation dégradante en préconisant une agilité des systèmes de santé avec davantage « *de vélocité et scalabilité* ». Le concept d'agilité est ainsi défini comme étant la capacité d'une organisation non seulement à s'adapter au changement, mais aussi à s'adapter, à réagir et à être performante face à des environnements en évolution rapide (Sambamurthy et al., 2003 ; Weill et al., 2002). A cet égard, il s'agit de la ressource organisationnelle la plus convoitée en cette période critique, de par les compétences qu'elle mobilise et les capacités organisationnelles qu'elle est en mesure de créer (Freiling,2004 ; Freiling et al., 2008). Ainsi, le plan de notre contribution prendra la forme suivante. Nous allons commencer par une revue de littérature traitant l'articulation du concept de changement organisationnel avec d'agilité organisationnelle. Ensuite, nous allons passer à la présentation de la méthodologie choisie, pour finir avec la présentation et la discussion des résultats obtenus.

1. Revue de littérature

1.1 Nouveau visage du changement organisationnel conduisant à l'agilité organisationnelle

La performance des organisations se trouve de plus en plus dépendante de leur capacité de changer (Vandangeon,1998). L'objectif est ne pas uniquement d'éviter le désordre dû au changement et de chercher une certaine stabilité organisationnelle mais plutôt d'acquérir une capacité à modifier le mode organisationnel qui les régit (Perret,1996) en particulier dans des circonstances telles que la crise sanitaire la plus récente à savoir celle de la Covid19. Selon l'OMS, cette pandémie est définie comme étant « *une urgence de santé publique à portée universelle* » qu'il faut contrecarrer afin de minimiser au maximum ses retombées négatives. Il est à noter que cette flambée épidémique sert de test de nouveaux mécanismes de gouvernance à adopter et fait appel à la digitalisation qui est un vecteur de changement par excellence à portée internationale. Ainsi, la santé est l'un des secteurs les plus névralgiques ayant durement supporté des changements organisationnels et ayant subi de profondes mutations afin de faire face au contexte de changement exponentiel. En effet, on parle d'un processus qui change en continu en fonction de l'ampleur des situations rencontrées. De ce fait, la notion d'agilité a fait l'objet de plusieurs travaux empiriques qui montrent sa relation positive avec la performance (Tarafdar et Qrunfleh,2017 ; Mirghafoori et al., 2017 ; Chan et al., 2017 ; Verma et al, 2017). Dans un contexte de changement en permanence tel est le cas des organisations hospitalières, l'agilité organisationnelle constitue une capacité fondamentale afin d'améliorer les performances vis-à-vis d'un contexte turbulent ou de crise (Ismail et al., 2011 ; Blome et al.,

2013 ; Sanchez et Nagi, 2001). Nous tenons à rappeler que le cadre théorique adopté réside dans la théorie de Conservation des Ressources (COR) (Hobfoll, 1989 ; 2001 ; 2011) et notre objectif est d'analyser la contribution de l'agilité organisationnelle dans la maitrise des changements organisationnels en particulier dans le secteur public hospitalier. De surcroît, l'agilité permet un meilleur fonctionnement de l'organisation hospitalière surtout lorsque les comportements des patients ainsi que leurs besoins ont beaucoup évolué. Il faut reconnaitre que l'organisation hospitalière est un monde à la fois dynamique et complexe qui doit s'accommoder avec l'environnement incertain afin d'assurer sa pérennité. Il s'agit en effet de favoriser les liens sociaux entre les différents acteurs afin de procurer un sentiment d'appartenance. Ce pouvoir collectif constitue un rempart afin de renforcer la résilience du groupe et par la suite celle de l'organisation. Il faut réfléchir également dans les situations d'urgence pour réagir avec célérité. Dans le même ordre d'idées, le concept de l'agilité a été grandement défini et présenté, au niveau de la littérature, comme étant l'exploration et la définition fine des différents enjeux concurrentiels incluant les ressources et les compétences nécessaires pour faire face à l'évolution de l'environnement (Yusef et al., 1999 ; Suresh et al., 2017). Ainsi, d'autres définitions en dérivent et représentent ce concept comme la capacité organisationnelle de réagir rapidement aux différents changements de la demande sur le marché en termes de coût, de qualité, de quantité et de délivrance de la valeur. Même si ce concept a été traité selon plusieurs approches, ce dernier pourrait être assimilé aux dimensions relatives à l'adaptabilité, la flexibilité, la vitesse et l'intelligence. En effet, le concept d'agilité organisationnelle se place comme étant une solution d'adaptation qui se base sur la flexibilité, l'innovation, la réactivité et la compétitivité des organisations (Tamtam F. et al., 2020).A l'heure, la réalité est devenue plus complexe et plus turbulente sous la pression des mutations environnementales, sociales, culturelles et économiques en cours (Rondeau, 1999) et les organisations hospitalières se trouvent dans l'obligation de s'adapter au contexte de changement permanent en s'inscrivant dans une logique novatrice des mécanismes de management tout en réajustant les modes de travail et cela à travers le développement d'une culture de changement et de nouvelles compétences sous l'esprit de ce qu'on appelle« *l'intelligence collective* ». (Grouard &Meston, 1998) à leur sens viennent pour donner une autre définition relative au le concept de changement organisationnel comme étant« *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations* ».Cette transformation radicale, est reconnue d'emblée étant donné que les organisations hospitalières sont soumises à des transformations en permanence puisqu'elles sont en étroite relation avec leur environnement et cela depuis plusieurs décennies.(Watzlawick,1980) insiste sur la nécessité de faire face aux situations de changements puisque à son sens ne pas faire face au changement, c'est s'exposer inévitablement à disparaitre . Redéploiement, Réalignement, Renouvellement et Réaménagement sont les capacités organisationnelles nécessaires qui permettent aux organisations hospitalières d'être en mesure de réagir plus adéquatement à un bouleversement de son environnement à travers une orchestration des différentes logiques afin de créer une capacité à changer. Cette capacité organisationnelle de réalignement est appuyée par (Darwin, 1882) qui avance que « *Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements* ». L'objectif est alors de préparer les hôpitaux en les rendant plus agiles sans passer par une perturbation à grande

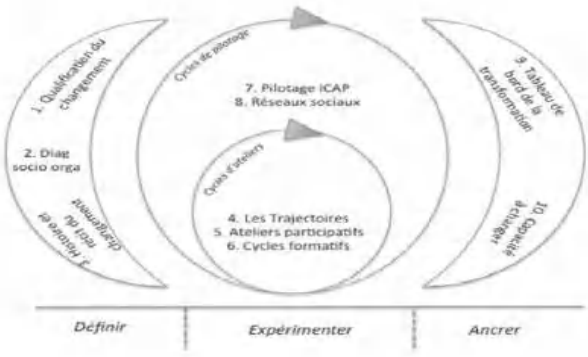
échelle. Pour ce faire, et afin d'assurer une agilité organisationnelle au niveau de l'hôpital il faudrait comprendre tout d'abord le fonctionnement de cette organisation qui est très complexe. A cet effet, la référence théorique adoptée s'inscrit dans le cadre de la sociologie des organisations. Cette dernière permet de mieux analyser l'organisation hospitalière partant de ses particularités, ses acteurs, son fonctionnement, ses objectifs ainsi que ses relations avec son environnement. Il s'agit en effet d'une cascade ininterrompue de changements organisationnels qui vient perturber l'organisation hospitalière d'où l'importance de faire recours à la notion d'agilité organisationnelle qui désigne « *la capacité d'absorption afin de faire face aux chocs, mesurer leurs ampleurs et s'assurer qu'ils ne vont plus se reproduire, avec une capacité de renouvellement en imaginant plusieurs scénarios et une capacité d'appropriation afin d'en tirer un apprentissage. Ainsi, ces trois capacités font des organisations résilientes* » selon les propos de (Weick&Sutcliffe, 2007). Il convient de reconnaitre que la notion d'agilité organisationnelle est *« devenue ainsi un levier d'amélioration des capacités des organisations publiques pour faire face aux différents risques et changements de leurs environnements* » (Deharo,2018). Ce nouveau courant managérial constitue la meilleure solution pour les organisations hospitalières en particulier afin de s'ajuster à un contexte de changement turbulent, et imprévisible et cela à travers un ensemble de déclinaisons d'agilité « *comme : l'agilité organisationnelle, l'agilité stratégique, l'agilité du management de projet et l'agilité des ressources humaines* » (Deharo, 2018). Nous tenons à signaler que cette capacité d'adaptation face aux changements est soutenue également par(Latortue,2017) qui déclare que « *c'est en changeant que les organisations s'adaptent à la réalité d'un environnement évolutif et améliorent leurs performances* ».

1.2 De l'apprentissage organisationnel à l'agilité organisationnelle

Personne ne peut nier que le changement organisationnel dans les organisations hospitalières en tant que processus donne naissance au concept de l'apprentissage organisationnel, et nous jugeons nécessaire de définir ce dernier afin de mesurer le lien entre les deux. Selon (Koeing,1994) l'apprentissage organisationnel est qualifié comme un « *phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* ». Il s'agit certainement d'une acquisition de nouvelles capacités dynamiques face à des situations nouvelles. La théorie de la contingence (Burns et Stalker, 1961, Chandler,1989, Woodward, 1965) explique alors pourquoi le dirigeant, cherchant à assurer les performances de son organisation, doit mettre en cohérence les caractéristiques stratégiques, structurelles et organisationnelles de celle-ci, avec les caractéristiques de l'environnement. Le changement n'est pas considéré alors comme un événement rare qui vient bouleverser le fonctionnement des organisations, mais plutôt comme une partie prenante de la vie des organisations en faisant recours à l'apprentissage organisationnel en continu. (Argyris & Schön,1978) proposent une autre définition de l'apprentissage organisationnel comme « *un processus permettant de détecter et de corriger les erreurs, lesquelles représentent l'écart entre les conséquences attendues des actions engagées et leurs résultats réels* ». Le recours à ces types d'apprentissage selon Argyris est justifié par les théories suivantes. Les théories affirmées englobant les comportements, valeurs et attitudes exprimées par les individus ainsi que les théories d'usage

concernent les comportements, valeurs et attitudes affichées par les individus face à des situations de changement jugées embarrassantes et stressantes. Nous pouvons conclure que l'expérience du changement dans une organisation permet de transformer les routines qui la composent surtout dans l'univers hospitalier. Cette capacité d'adaptation doit durer dans le temps afin d'améliorer les modes de fonctionnement. Ainsi, ces capacités d'apprentissage se développent dans une organisation suite à une situation de désordre et de changement. Dans la même veine, la littérature traitant le changement organisationnel a connu un changement de paradigme de l'approche instrumentale pour arriver au modèle agile de conduite du changement organisationnel. Il s'agit en effet d'un modèle a trois phases bien déterminées. La première phase à savoir Définir, elle se réalise en amont bien au départ du projet. Il s'agit de créer une certaine intelligibilité du changement pour les différents acteurs afin de garantir leur implication dès le départ et les faire comprendre les rôles de tout un chacun. Il s'agit clairement d'un diagnostic de l'existant et de la feuille de route du projet de changement. S'agissant de la deuxième phase à savoir expérimenter, il s'agit de la pierre angulaire du modèle, elle est subdivisée en deux cycles le premier fait appel à un cycle d'ateliers et consiste à proposer aux bénéficiaires du changement des ateliers participatifs et des séances de formation, et le deuxième concerne un cycle de pilotage, plus particulièrement des mesures du changement qui se font périodiquement afin de superviser le déroulement du projet. Finalement, la dernière phase à savoir « ancrer » est mise à jour en fonction des différents projets de changement de l'organisation. Le modèle de changement agile proposé par (Autissier et Moutot, 2015) sera présenté dans la figure suivante :

Figure 1 : Modèle de changement agile



Source : (Autissier et Moutot, 2015)

Dans le même ordre d'idées, l'agilité organisationnelle est définie selon plusieurs caractéristiques. Premièrement, l'agilité est ouverte et dynamique. Etre agile demande une attention envers ses individus, ses processus internes, et les évolutions de l'environnement. Il s'agit de la capacité à changer les manières de faire et le mode de fonctionnement des organisations. Deuxièmement, l'agilité est spécifique au contexte. Il s'agit d'une connaissance profonde de ses produits et services ainsi que les exigences clients. Et finalement, l'agilité considère le changement comme une opportunité. Les organisations agiles doivent précipiter les changements futurs via des pratiques innovantes. Selon les avancées de (Goldman et al.,1994) ils considèrent l'agilité comme une réponse aux changements provoqués par

l'environnement incertain et turbulent. Il s'agit surtout de l'habileté et la capacité des organisations à agir avec les moindres risques dans un environnement en pleine évolution. S'agissant de (Dove,1999,2001) l'agilité permet aux organisations de s'adapter à un contexte de changement incertain et en permanence afin d'assurer leur pérennité. En 2001, Dove a essayé de donner une définition plus précise du terme agilité et qui ne peut exister qu'avec deux conditions majeurs : Profitabilité et adaptabilité organisationnelle. La première condition fait référence au fait de gagner plus d'argent autant qu'elle consomme. Et la deuxième fait appel à la capacité d'adaptation en continuité face aux changements de l'environnement. Nous pouvons résumer l'agilité comme le fait d'être prompt au changement et nous la considérons comme une réponse aux opportunités et menaces de l'environnement avec plus de profitabilité.

2. Méthodologie

Le choix du terrain empirique qui sera étudié, porte sur un établissement subissant un changement organisationnel suite à la crise sanitaire Covid19, à savoir le CHU Mohammed VI Oujda. S'agissant de la problématique que nous décidons de traiter elle nous amène vers une méthodologie de la recherche-intervention afin de confronter les réflexions théoriques aux pratiques du terrain. A cet effet, la recherche-intervention reste appropriée à la complexité du terrain de recherche choisi pour l'étudier en profondeur (Denzin et Lincoln, 2003 ; Miles et Huberman, 2003). Il convient de reconnaitre que cette stratégie d'accès au terrain va de pair avec l'objectif d'explorer les pratiques managériales menées par le CHU Mohammed VI Oujda pour faire face à la crise ainsi que l'enrichissement de la littérature dans ce sens. Car, il n'est possible d'appréhender le fonctionnement d'une organisation « *qu'en y pénétrant, en y intervenant, et par conséquent, en la modifiant* » (Moidson, 2010). Cette stratégie d'accès au terrain, nous permet également de vivre la situation réelle et de faire une étude rétrospective afin de bien maîtriser notre question de recherche. Dans cette étude, nous sommes positionnés en tant que membre du terrain plus clairement en tant qu'observatrice directe. Selon les avancées de (Mintzberg2010), l'organisation hospitalière caractérisée par la pluralité des logiques (logique managériale/logique médicale), avec des interactions diverses constituant un système très complexe ce qui nous oriente vers l'approche qualitative dans l'objectif de comprendre ce phénomène étudié en profondeur. Quant au guide d'entretien, nous avons opté pour un guide semi-directif avec trois dimensions à savoir : l'avènement de la crise Covid19, les enjeux induits post-covid19 et les pratiques managériales menées par le CHU Oujda pour y faire face. S'agissant de l'analyse des résultats, elle a été faite sur la base de l'analyse thématique. En effet, l'étude rétrospective que nous avons menée a durée pour une période de 1 an allant du mois de Mars jusqu'au mois de Mars 2023. Dans ce sens, les entretiens ont duré une moyenne de 15h30 minutes avec les concernés. De surcroît, notre recherche s'inscrit davantage dans le paradigme constructiviste, étant donné que la production de la connaissance est subjective et se construit à travers les différentes interactions avec les acteurs organisationnels dans un contexte complexe et très opaque. Ajoutons à cela, que le fonctionnement de l'organisation hospitalière par contre, est caractérisé par son évolution dans un environnement dynamique et de changement en permanence. Ces changements subis par l'organisation et ses acteurs en permanence, rendent difficile de répéter l'étude dans les mêmes circonstances, tel est indiqué dans le paradigme positiviste selon le principe de « répétabilité ». En ce qui concerne notre échantillon, nous avons interviewé les membres appartenant à la cellule de gestion de la crise, qui a été créée notamment pour veiller à la gestion de la pandémie

de Covid-19 et qui se composait de deux comités à savoir : le scientifique et celui administratif, sous la présidence du directeur général. Notre échantillon a intéressé en particulier : les responsables des quatre hôpitaux rattachés, les responsables des quatre divisions administratives, le Responsable du Service Patrimoine et Logistique, et le responsable du Service de la pharmacie Centrale ainsi que quatre médecins résidants relevant du Service de la Réanimation, du Service des Urgences de l'hôpital des Spécialités, du Service de Laboratoire et du Service de Pneumologie.

3. Résultats

Avant de présenter les résultats, nous tenons à rappeler que la nature des données à collecter nous oriente vers l'approche qualitative puisque nous devons être en interaction avec les acteurs du terrain afin d'analyser les comportements de ces derniers ainsi que leurs représentations (Alami et al, 2013). Ainsi, l'approche qualitative est beaucoup sollicitée dans les recherches exploratoires (Amari,2007) tel est notre objet de recherche, car elle permet d'analyser en profondeur les phénomènes les plus complexes. En outre, nous allons présenter dans ce qui suit les résultats induits des verbatims :

- ⇨ **Ressources humaines**

Au niveau des ressources humaines, nous signalons que la crise de la Covid-19 a très largement mobilisé la fonction ressources humaines. A cet égard, le capital humain a fait preuve des capacités de transformation, d'adaptabilité et de réactivité afin de ne pas rompre le fonctionnement habituel de l'activité hospitalière et assurer sa continuité. Ce résultat primaire, démontre un vrai développement des capacités d'agilité organisationnelle, de l'esprit de solidarité, d'entraide et de bienveillance, qui s'est installé au sein des équipes mobilisées pour faire face à la pandémie. La création du nouveau sens a été accompagnée également, par l'introduction des solutions innovantes dans le travail quotidien en l'occurrence : le télétravail, e-learning, réunions en visioconférence, etc. Nous avons été témoin à un engagement exceptionnel face à la pandémie, où l'ensemble du personnel a fait preuve d'une disponibilité totale depuis la déclaration du premier cas pour mettre en place les dispositions de la stratégie nationale de la lutte contre la propagation du virus. « *Nous avons opté pour un travail à distance et des visio-conférences pour les services froids, et au présentiel pour les services chauds* » d'après le Comité scientifique de gestion de crise.

- ⇨ **La formation continue**

Les ressources humaines ont bénéficié de plusieurs séances de formations qui ont été réalisées par des formateurs internes traitant plusieurs thématiques portant sur les mesures de sécurité et de distanciation. Entre autres, les protocoles et règles du port d'équipement de protection individuels, les techniques de lavage des mains, l'utilisation des solutions hydroalcooliques, la gestion des déchets, les techniques de désinfection etc. Ces ateliers de formation, avaient pour but de sensibiliser le personnel sur le virus de Covid19 et son risque de contamination. D'après le personnel médical et administratif « *Nous avons bénéficié des séances de formation ciblées pour mener à bien nos missions et minimiser le risque de contamination* ».

- ⇨ **Comité scientifique et de gestion de la crise**

Un comité scientifique et de gestion a été créé dès le départ afin d'assurer la coordination, la préparation et la mise en œuvre du dispositif de gestion de la crise épidémiologique, et cela en

concertation avec tous les intervenants. Ce comité est piloté par le directeur général, et est composé de : Equipe Administrative à savoir : les directeurs des hôpitaux, le secrétaire général, les chefs des divisions, ainsi que le chef de service de la pharmacie centrale. Et également, une équipe Scientifique à savoir le : Chef de service anesthésie-réanimation, Chef de service pneumologie, chef de service d'urgences, Infectiologie, épidémiologie. L'objectif, a été de trouver des actions adéquates pour faire face aux différents scénarios possibles ainsi que redéployer les ressources pour l'optimisation des moyens tout en réduisant au minimum l'activité froide pour libérer le personnel, les lits et fusionner les services. Sans oublier les séances de formation et d'information aux différentes catégories du personnel par ordre de priorité (en cascade).

- **Les mesures du plan opérationnel**

Dès l'apparition de la pandémie, le CHUO a décidé le déclenchement du plan blanc pour faciliter les réorganisations nécessaires et amplifier la mobilisation des équipes du CHU pour prendre en charge l'augmentation prévisible des hospitalisations. Des mesures opérationnelles ont été prises : comme le transfert de toutes les activités de l'Hôpital des Spécialités vers l'Hôpital Mère Enfant pour le consacrer aux cas Covid-19 ; le 1er étage consacré à toutes les activités médicales, le 2ème étage dédié à toutes les activités de chirurgie, 3ème étage consacré à toutes les activités pédiatriques. En parallèle, il y a eu une mise en place du 1er point de triage au portail extérieur des urgences (Chapiteau) ; Dédier le service des brûlés pour hospitalisation des cas stables puis les services ail B hôpital des spécialités de bas en haut, les cas compliqués seraient hospitalisés en réanimation adulte etc.

- **Scénarios de prise en charge des patients COVID**

Il y'a eu toute une réorganisation afin de prendre en charge les patients classés selon les catégories suivantes : « Cas possibles » et « Cas confirmés » afin de prendre les mesures d'isolement nécessaires. Ces dernières sont présentées comme suit : Isolement du patient immédiatement, ventilation de la chambre en évacuant l'air vers l'extérieur du bâtiment afin d'éliminer les infections, port d'un masque par le personnel et patients, limitation du nombre de personnel en contact avec le patient et autres.

- **La veille épidémiologique**

Une cellule de veille épidémiologique a été mise en place au sein de la direction générale du CHU, dans le but d'assurer les missions suivantes à savoir : la réception des appels des médecins hospitaliers confrontés à un cas possible de Covid-19 ; la contribution avec le comité AD-HOC de gestion de la crise sanitaire en matière de plan d'action, de redéploiement du personnel et réadaptation du plan selon le contexte et le flux des patients ; la coordination avec le PCP en matière des actions et d'information ; la Coordination avec la DRS et CNOUSP en matière d'actualisation et définition des cas ; le renseignement des fiches d'investigation individuelles des cas possibles et leur saisie sur une plateforme nationale instaurée par le MSPS pour assurer la traçabilité le suivi et l'évolution des patients.

- **Hébergement et transport du personnel**

Avec le soutien des autorités locales de la région de l'oriental et dans l'objectif de réduire le risque de contamination des familles du personnel et d'assurer leur disponibilité, le personnel mobilisé dans la prise en charge des malades Covid-19, a bénéficié de l'hébergement dans des

hôtels ainsi que le transport et déplacements entre le CHU et les sites d'hébergements.

- **Réadaptation des activités chirurgicales et médicales**

La réadaptation et l'ajustement de l'ensemble des interventions médicales et chirurgicales ainsi que des consultations ou hospitalisations de jour programmées et non urgentes a été décidée et mise en œuvre afin de limiter la circulation des populations, source de contaminations, de libérer des lits d'hospitalisation et de rendre disponible le personnel pour la gestion de la pandémie.

- **Réorganisation des services d'urgence**

En période Covid19 un point de triage au portail extérieur des urgences, a été mis en place pour accueillir et orienter les patients. Les cas présentant des symptômes sont orientés à travers un circuit spécifique pour Covid-19 vers les urgences de l'hôpital des spécialités pour dépistage et isolement. Les patients non Covid19 sont orientés vers les urgences mère enfant, cette structure a été réorganisée pour assurer la continuité de prise en charge des urgences médicales et chirurgicales.

- **Test de diagnostic Covid19**

Au début de la pandémie, les prélèvements réalisés au niveau du CHUO ont été acheminés vers le laboratoire de l'Institut National d'Hygiène à Rabat pour analyse. A partir du 09 avril 2020 l'analyse est assurée par le laboratoire de microbiologie au sein du laboratoire central du CHUO tout en maintenant l'activité routinière du laboratoire. Un local a été adapté et doté par des équipements fournis par le Ministère de la Santé et de la Protection Sociale et renforcé par des équipes (Biologistes, techniciens de laboratoire et des secrétaires) nécessaires tout au long de l'épidémie pour assurer convenablement le déroulement de cette activité dans les meilleures conditions de biosécurité. Le laboratoire utilise la technique de référence pour le diagnostic du Covid-19 selon des protocoles recommandés, par le Ministère de la Santé et de la Protection Sociale, et ce par le test PCR pour confirmer le diagnostic de l'infection Covid-19.

- **La vaccination Covid19 :**

Le 28 janvier 2021, sa Majesté le Roi Mohammed VI a donné le coup d'envoi de la campagne nationale de la vaccination contre la Covid-19. Cette opération a pour objectif d'assurer un taux de couverture d'au moins 80% de la population marocaine (estimée à 25millions) par un vaccin sûr et efficace. Au niveau du CHUO des ressources humaines et matérielles ont été mobilisées pour assurer cette opération. Le site de vaccination a été bien aménagé pour accueillir le flux important des professionnels du CHUO à travers un circuit bien défini. Des ressources humaines ont été mobilisées pour réussir cette campagne ; des médecins pour consultation d'éligibilité et surveillance post-vaccinale et 02 responsables d'enregistrement sur le registre national des vaccins, 09 Infirmiers, des secrétaires médicales, des agents de soutien et de sécurité, ainsi que des ressources matérielles.

4. Discussion des résultats

Après analyse des résultats obtenus, nous pouvons avancer que les situations de crises sont devenues de plus en plus courantes, et les organisations hospitalières doivent développer de l'agilité organisationnelle en privilégiant les boucles d'ateliers participatifs et le développement des capacités à changer dans un monde ayant une difficulté à prévoir l'avenir. Faire face à l'incertitude, implique que les acteurs modifient leurs pratiques actuelles comme une partie

prenante de leur travail quotidien. En période de crise, le CHU Mohammed VI d'Oujda a été transformé d'une façon graduelle en un hôpital Covid-19 selon la situation épidémiologique de la région et suivant l'évolution de l'afflux des patients. Des pratiques agiles ont été mise en place afin de relever le cap difficile de la crise, notamment la préparation de plusieurs services pour assurer la prise en charge des patients Covid-19 selon une stratégie progressive mise en place en coordination avec le comité scientifique et de gestion de la crise. A cet effet, le personnel médical et paramédical a été mobilisé et réorganisé au fur et à mesure de la montée en charge du plan. En cette pandémie que vivait le monde entier depuis la fin 2019, les établissements de santé se sont mobilisés plus que jamais pour y faire face. Le CHU Mohammed VI Oujda à son tour s'est engagé dès le début dans la lutte contre la pandémie COVID-19 en adoptant un plan d'action pour réussir sa gestion et minimiser au maximum les dégats.

Face à cette crise planétaire et sans précédent une communication adaptée a pris place. Le CHU Mohammed VI Oujda a eu pour vocation d'informer, de sensibiliser, de mobiliser et de motiver le personnel, les partenaires, les usagers et le public via des posters affichés et spots diffusés au sein du CHU et partagés sur le site web du CHU et les Réseaux sociaux avec une signalisation adaptée aux différents circuits adoptés par le comité scientifique et de gestion de la crise. Malgré les enjeux induits de cette crise sanitaire, tels qu'ils ont été avancés par le comité scientifique *« Nous avons reporté les consultations, les activités du Laboratoire central pour assurer une prise en charge massive des patients Covid19* ». En outre, le CHU a poursuivi sa politique de développement et de promotion de la santé dans la région de l'Oriental, des projets ont été élaborés et des décisions ont été prises dans le but de permettre la continuité de l'évolution que connait cet établissement. Ajoutons à cela la notion de complexité qui caractérise le CHU Mohammed VI Oujda comme a été indiquée dans les travaux de littérature traitant les sciences de gestion par (Boisot& Child,1999), qui met en évidence la diversité des parties prenantes avec diverses interactions (Anderson,1999). Toujours dans un contexte de crise et en perpétuel changement, l'agilité organisationnelle est considérée comme un concept managérial novateur. Il s'agit d'un déterminant qui facilite la transformation de l'organisation dans sa globalité. Ancrée dans le cadre théorique de la contingence et des relations humaines, l'agilité repose sur la réactivité des organisations hospitalières. Le défi du CHU Oujda est alors la rapidité à satisfaire le client, interne (patient) et externe, au sens strict ou large, avec une volonté d'implication de l'environnement et à une sensitivité stratégique et opérationnelle suffisamment développée. Au niveau de notre périmètre d'étude, nous avons constaté que les acteurs hospitaliers ont pu développer cet esprit d'agilité organisationnelle en menant des ruptures stratégiques et organisationnelles à plusieurs niveaux. Cette transformation s'inscrit davantage dans une démarche de transition d'un hôpital fragile à l'ère de la crise vers un hôpital agile. En effet, d'après notre étude, les acteurs ont été très impliqués et épanouis dans leur travail. Selon leurs dires « *on a toujours été disponibles, nous avons l'habitude de prendre en charge les patients dans des circonstances désastreuses, et nous le serons toujours surtout dans une conjoncture pareille tel est le cas de la crise* ». Nous tenons à féliciter les acteurs ont exprimé une certaine motivation en s'engagent complétement dans leur travail quotidien. En guise de consolidation, cette crise sanitaire a révolutionnée également l'interaction entre les différentes parties prenantes pour innover au niveau managérial. Contrairement à ce que stipule les travaux de la littérature portant sur «la bureaucratie professionnelle » (Mintzberg,2010) à savoir la frontière entre la communauté scientifique et managériale, le comité scientifique et de

gestion relevant du CHU Mohammed VI s'est adapté parfaitement à travailler collectivement pour œuvrer dans un champ commun permettant d'aboutir à la performance hospitalière. A ce titre, « *nous avons fait des réunions au quotidien en matin et soir pour assurer un suivi des actions préétablies et terminer avec une fixation des actions futurs* » Selon le Comité de gestion de crise.

Conclusion

A l'heure, les organisations en général et les hôpitaux en particulier opèrent dans un contexte de changement exponentiel et d'incertitude culminante. Avec l'avènement des nouvelles technologies et l'apparition des situations de crises sans cesse en l'occurrence la crise sanitaire de la Covid19, les pratiques managériales jugées traditionnelles ont été remplacées par d'autres mécanismes plus innovants afin de faire face à l'environnement turbulent. Ces éléments-là, démontrent la nécessité de développer des capacités d'agilité organisationnelle afin de saisir les opportunités induites par la crise et minimiser au maximum ses enjeux. Ainsi, les ressources humaines constituent la pierre angulaire de la performance des organisations hospitalières qui doivent œuvrer dans un champ commun pour parvenir à la performance. Cependant, ces ressources humaines doivent être accompagnées par un leadership transformationnel qui doit veiller sur le développement des compétences individuelles en une seule compétence au service de l'amélioration de la performance (Kreif,2000) tel a été indiqué dans les résultats de notre étude qui ont démontré que le CHU Oujda a été un établissement exemple dans la gestion de la crise en étant très agile. Dans le même ordre d'idées, notre étude nous a permis de mettre en exergue l'importance de mettre en place une culture organisationnelle massivement permettant de renforcer l'agilité du CHU Mohammed VI Oujda afin de rendre tout processus de changement comme partie prenante de notre travail habituel et contrecarrer les situations de crises futures. Comme perspective de recherche, nous tenterons de compléter cette contribution scientifique par une autre étude permettant de démontrer le rôle du leadership dans le développement des déterminants de l'agilité organisationnelle dans l'univers hospitalier dans un objectif de désarmer les situations incertaines à venir.

Références

Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J. M. (2015). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile. Question (s) de management, (2), 37-44.

Autissier, D., & Peretti, J. M. (2016). Les miscellanées du changement: 2011-2016 Les grandes évolutions de la gestion du changement sur 5 ans. Éditions EMS.

Autissier, D., & Moutot, J. M. (2016). L'innovation managériale: rupture ou évolution du management. In Les miscellanées du changement (pp. 311-325). EMS Editions.

BAKKALI, C., MESSEGHEM, K., & SAMMUT, S. La diversité des incubateurs: une explication par l'approche configurationnelle. 11H–12H30 ATELIERS EN PARALLELE, 31.

Barrand, J., Deglaine, J., & Ferrante, G. (2010). Etude exploratoire de l'utilisation de l'Intelligence collective dans six entreprises internationales. Gestion 2000, 27(5).

Barzi, R. (2011). PME et agilité organisationnelle: étude exploratoire. Innovations, (2), 29-45.

Benaicha, O. (2017). La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc: Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation, Université Cadi Ayyad, Marrakech).

Boutigny, E. (2007). L'apprentissage au coeur de l'activité collective: La question de la circulation des connaissances. *Gestion 2000*, *24*(5).

CHAANOUN, J., & ALAOUI, M. (2022). La pandémie Covid19 comme catalyseur de changement organisationnel: Quelle agilité organisationnelle d'un établissement de soins marocain face à une situation crisogène?. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, *3*(7).

CHAANOUN, J., & ALAOUI, M. (2022). Le changement organisationnel dans les établissements publics hospitaliers:«Résultats d'une Recherche-Intervention au Centre Hospitalo-Universitaire Mohammed VI Oujda». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, *5*(2).

CHAANOUN, J., RAHMOUNI, A., & ALAOUI, M. (2022). Le changement organisationnel et la transformation digitale: Quelle relation?. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, *3*(5-1), 63-86.

Charbonnier-Voirin, A. (2009). Création et validation d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle: étude exploratoire et confirmatoire. *Congrès de l'AGRH*.

Chikh, N. (2011). Essai d'analyse des effets de l'apprentissage organisationnel sur la culture organisationnelle (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

CREMADEZ, M. (2003). Vers une nouvelle gouvernance hospitalière ? *Revue hospitalière de France (Paris)*, (490), 42-49.

Dayi, O. (2019). *Méthodologie d'Amélioration de LlAgilité des Chaînes Logistiques-Application à une Chaîne Logistique d'un Produit Aéronautique* (Doctoral dissertation, Ecole Polytechnique, Montreal (Canada)).

Deharo, G. (2018). Le droit, un outil du management agile ? -Une perspective juridico-gestionnaire. *Revue française de gestion*, *44*(272), 33-49.

Dodeler, V., Lanfranchi, J. B., Mabire, C., Houbre, B., & Hobfoll, S. (2018). Proposition d'une version française de l'Inventaire de conservation des ressources (ICR). Bulletin de psychologie, 71(5), 807-822.

Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question (s) de management*, (3), 105-149.

Garrab, M. (2014). *L'apport des ressources, capacités et capacités dynamiques à la performance* (Doctoral dissertation, Paris 2).

Grignon, A. D. D. (2016). *Étude de la compétence d'agilité : facilitateurs, freins et coordination des deux capacités dynamiques qui la composent (vigilance et action)* (Doctoral dissertation, Université Paris sciences et lettres).

Gunasekaran, A., Yusuf, Y. Y., Adeleye, E. O., Papadopoulos, T., Kovvuri, D., & Geyi, D. A. G. (2019). Agile manufacturing: an evolutionary review of practices. *International Journal of Production Research*, *57*(15-16), 5154-5174.

Guilhon, A. (1998). L'apprentissage organisationnel: processus de changement et d'évolution des organisations. In *Actes de la 7ème Conférence internationale de management stratégique*.

ILAHYANE, H., ZENTAR, S. M., & DOUARI, A. L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE: NOUVEAU CONCEPT OU EFFET DE MODE?.

Jemaa-Boubaya, K. B., Hassaji, N., Satouri, T., & Smida, A. (2021). Effets de l'agilité organisationnelle sur le stress professionnel des cadres de santé français à l'ère de la COVID

19. Actes du congrès de l'AGRH.
Kirmi, B., &Chahouati, W. (2019). Le changement dans le milieu hospitalier : Revue de la littérature et proposition d'un modèle de changement par une démarche Qualité. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*.
KRIEF, N. (2000). Démarches de projet et apprentissage du changement. Le cas d'un hôpital public. In *Conférence de l'AIMS*.
MAHAMMED, M. N. (2012). Entreprises agiles: Apports du «Business Social Networking».

Makhloufi, I., Saadi, J., El Hiki, L., & El Hassani, A. (2012). Analyse organisationnelle de l'hôpital à travers le modèle de Mintzberg : cas de l'Hôpital Universitaire Cheikh Zaid. *Santé publique*, *24*(6), 573-585.
Merdinger-Rumpler, C., & Nobre, T. (2011). Quelles étapes pour la conduite du changement à l'hôpital. *Gestion 2000*, *28*(3), 51-66.
Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation. *Les Editions Agence d'ARC Inc., Paris*, 62-9. / Mintzberg, H. (2010), Structure et dynamique des organisations, EYROLLES Édition d'Organisation, p. 434.
Mintzberg, H. (2010), Structure et dynamique des organisations, EYROLLES Édition d'Organisation, p. 434.
Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives. De Boeck Supérieur.
Moisdon, J. C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. Revue française des affaires sociales, (1), 213-226.*
Nobre, T. (1999, May). L'hôpital : le modèle de la bureaucratie professionnelle revisité à partir de l'analyse du coût des dysfonctionnements. In *20ème congrès de l'AFC* (pp. CD-Rom).
Olivier, K. O. S. T. L'agilité, un choix pour l'entrepreneur, une solution pour l'entreprise. Processus pour une transformation agile.
Otman, A., & Fikri, K. La dimension Sociale des modes de contrôle et dynamique du changement : un cas du secteur public marocain.
Perret, V. (2003). Les paradoxes du changement organisationnel.
Rasolofo-Distler, F., &Zawadzki, C. (2013). Epistémologie et méthodologie des CIFRE : illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie. *Finance Contrôle Stratégie*, (16-4).
Simons, R (2013), Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategicrenewal. Harvard Business Press.
Sinapin, M. N. (2020). *Les entreprises et l'après crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficience et résilience* (Doctoral dissertation, LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry, France).
Vallat, D. (2022). INCERTITUDE ET PENSÉE COMPLEXE: LECTURE D'EDGAR MORIN Les RDV avec l'actualité 2021-2022–Formation continue Sciences Po Lyon
Vanlaer, C., & Miche, B. Comment une PME peut-elle se développer en créant de la valeur partagée?.
Zentar, S. M., Ilahyane, H., & Douari, A. (2020). L'agilité organisationnelle: étude exploratoire sur le levier humain de l'entreprise agile. *International Journal of Accounting, Finance,*

Auditing, Management and Economics, *1*(2), 52-71.
Centre Hospitalo-Universitaire-Mohammed VI-Oujda. (2020). Rapport d'activités.
CNOUSP. (2020).
Bulletin de l'urgence de Santé Publique liée au COVID-19.
Plan national de veille et de riposte à l'infection par le Coronavirus 2019-nCoV
https://www.who.int/fr

Atelier 6 :
Innovation, intelligence artificielle et résilience

ARTIFICIAL INTELLIGENCE INCORPORATED IN THE PILLARS OF DIGITAL MARKETING

(LITERATURE REVIEW)

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE INCORPOREE DANS LES PILIERS DU MARKETING DIGITAL.

(REVUE DE LITTERATURE)

LEMSIEH Hafsa
Phd Student at the Higher school of Technology,Casablanca
Pluridisciplinary Research Laboratory in Social Engineering and Business Management (PRISME)
hafssalemsieh19@gmail.com

Dr. ABARAR Ibtissam
University teacher-researcher at the Hassan II University,Ain Chock - Casablanca
Pluridisciplinary Research Laboratory in Social Engineering and Business Management (PRISME)
ibtissam.abarar@gmail.com

Abstract

Being in the core of the fifth industry revolution, artificial intelligence enhances the performance on each pillar of entrepreneurial activities and businesses. Technology integration into companies is no more a choice to chase the gap, otherwise it is a must for surviving and gaining more new market shares. Major applications of technology concern the artificial intelligence, this technology does not only aim to create management benefits in terms of competitivity and costs but also it helps machines to be more performing. The purpose of this literature review is to shed light on how the artificial intelligence would affect businesses growth in temrs of product development, consumer experciences and personalizing advertisments. Actually, our study will be focusing on how can this technology help performing tasks and generating data so as to solve business problems and offer products and services that catch up the consumers' needs

***Keywords** : Artificial intelligence, Customer experience, Digital Marketing, programmatic advertisment,product development.*

Résumé

Au cœur de la cinquième révolution industrielle, l'intelligence artificielle améliore les performances de chaque pilier des activités entrepreneuriales et des entreprises. L'intégration de la technologie dans les entreprises n'est plus un choix pour combler l'écart, mais une nécessité pour survivre et gagner de nouvelles parts de marché. Les principales applications de la technologie concernent l'intelligence artificielle, cette technologie ne vise pas seulement à créer des avantages de gestion en termes de compétitivité et de coûts, mais elle aide également les machines à être plus performantes. L'objectif de cette revue de la littérature est de mettre en lumière l'impact de l'intelligence artificielle sur la croissance des entreprises en termes de développement de produits, d'expérience du consommateur et de personnalisation de la publicité. En fait, notre étude se concentrera sur la manière dont cette technologie peut aider à effectuer des tâches et à générer des données afin de résoudre des problèmes commerciaux et d'offrir des produits et des services qui répondent aux besoins des consommateurs.

***Mots-clés:** Intelligence artificielle, expérience client, marketing numérique, publicité programmatique, développement de produits.*

1. INTRODUCTION :

During this last decade, the interest over the field of Artificial intelligence (AI), as a discipline has risen significantly. AI Encompasses a variety of theories, methodologies, technologies, and tools envisaged to enhance the understanding and to increase the human intelligence by artificial methods (Andresen SL; 2002) , that means that consumer behaviour could be understood through artificial intelligence which can convert data into strategies. (Haenlein & Kaplan; 2019). Introducing artificial intelligence in digital marketing enables businesses to target the proper consumers at the optimal moment (Ransbotham, & al. 2017). The rapid growth seen in information technologies, such as cloud computing, the Internet of Things (IoT), big data, and artificial intelligence (AI), is Revolutionizing the system of innovative manufacturing by transforming every stage of product lifestyle management (Tao F, Qi Q; 2017). Through the continuous fluctuating dynamics in digital marketing, access to information has become so easy for brands so as to know a lot about their customers and to control the consumer behaviour as well (Dwivedi, & al., 2015). Actually, these dynamics consist of matching adverstisment and personalizing things for each customer identity and interest (Tran, 2017). With the help of algorithms, artificial intelligence enables machines to mimic the human intelligence through supporting them, AI-based algorithms provide machines the capability to make decisions, detect patterns and extract helpful conclusions (Rodgers, 2020). . Either in machine learning or in deep learning, an algorithm is considered to Contain a set of standards and rules incorporated to an AI-based program to facilitate independent learning.

Moreover, sheding light and exploring the Artificial intelligence as a primordial form of technology can promote understanding and visualizing its relevant contribution on the realm of digital technology. In fact, the Artificial intelligence technology is still maturing and advancing since its introduction in 1956 with John McCarthy. In the given context, the implementation of Artificial intelligence technology in the marketing field is definitely helping companies to enhance the productivity and improve the customer experience through data collection and analysis.

In this review paper, the research will focus on the applications of AI in the pillars of digital marketing, importantly the product development, the customer experience and how AI is Revolutionizing Personalized Advertising. Also, this paper aims to shed light on some algorithms used to enhance the digital marketing experience.

2. THE ROLE OF AI IN DIGITAL MARKETING:

2.1. Product Development in the Age of AI:

Nowadays manufacturing organizations does not concern the factory floor only, but the product development area too (Abegglen & Stalk, 1985; Stalk, 1988; Nonaka and Takeuchi, 1995) .The emergence of information technologies helped transforming the product lifestyle management (Tao F, Qi Q ;2017). Product development cycle follows different steps that enable organizations to explore data and convert it to market opportunites and technical functionalities into valuable information assets to serve the production department (Clark & Fujimoto, 1991).

Some investigators adopted AI within smart home systems so as to have a control and manage for example the lightning and the temperature inside home (Crisnapati, P.N & al ;2016). In contrast to the non-automated manuel market research, the data mining market analyzing can detect thanks to machine learning and statistics data's implicit correlation (Zhang Z, & al 2015).

Santillan-Gutierrez and Wright (1996) assert that the conceptual and embodiment stage during the product development process are considered to be a critical stages. Consequetly, the authors suggested an approach that may help the designer during the end of the conceptual process. This approach actually relies on employing genetic algorithms (GA) and other traditional techniques in order to identify possible solutions. Decision intelligence like the Rough Set Theory and the Fuzzy Theory are integrated to support decision making processes, also incorporationg heuristic algorithms are demonstrated to search for the best layout design that meets the desired quality and functionality criteria (Zha S, & al 2017). Actually, the intelligent CAD computer-aided design software aims to suggests guidance for design Characteristic and parameter recommendations for designers by incorporating both traditional CAD system as well as expert systems (Zhang Z, & al 2015). Park and Khoshnevis (1993) propose a system named Real-time Computer-aided Process Planner (RTCAPP), the system is considered to be a computer_aided process planning system that provides a design prismatic parts and the manufacturing processes too. The Real-time Computer-aided Process Planner (RTCAPP) suggest a real time manufacturing cost feed_back of every single added design characteristic so as to help designers choosing the most appropriated cost design that meet the desired product Performance criteria.

In the same vein, Human-robot collaboration has emerged as an advanced manufacturing field offering a high automation, flexibility, and productivity so as to complete various Assignment (Djuric AM, Urbanic RJ, Rickli JL ;2016). The integration of AI provides to the traditional Manufacturing Execution System MES a powerful and advanced decision making ability in comparison with human so as to be able to get an active management (Huang GQ, Zhang YF, Jiang PY ;2008). The joint use of deep learning and recommendation algorithms can improve the level of personalized decision making in terms of recommendation by filtering and examining data information related to user set and product set (e.g., DNN + collaborative filtering) (Betru BT, Onana CA, Batchakui B ;2017).

Product Development in the Age of AI optimize the product performance as well as it improves decision making. Companies have become able to streamline their product design and offer a more personalized experiences for customers through using big data and predictive analysis to identify new opportunities.

2.2. AI to Improve Customer Engagement:

The way digital marketing interacts with customers is undergoing a radical transformation thanks to the implementation of Artificial intelligence (AI) (Ransbotham & al. 2017). Through this process, advertisers will have the capability to evaluate the demands of potential customers and adapt AI-based digital marketing campaigns to maximize sales (Campbell & al. 2020). Personalisation in its high levels along with prioritizing the improvement of digital marketing material will be accentuated (Keiningham & al. 2017). The use of AI technologies assist service providers to be able to handle and respond to a massive data instantly by digitizing the service

interactions as well as delivering personalized customer experiences (Bettencourt, Lusch & Vargo 2014).

In the context of online businesses, AI is often closely associated and commonly seen in various digital marketing technologies including augmented-virtual realities, vision-driven imaging, and predictive inventory management (Singh & al. 2019). By analyzing customer profiles and information, AI devices offer guidance to suggest appropriate customer interaction strategies in the digital marketing arena (Ransbotham & al. 2019).“Data capture,” stands for multiple techniques from acquiring, collecting, and extracting data from various sources to be processed by AI systems. Also, AI can capture data through what is called the shadows ; such as facial recognition technology that can capture data about a shopper's gender, age, and mood left by consumer behaviour when they engage in daily activities or an iRobot Roomba vacuum cleaner which can collect data creating a graphical representation of the layout of a home (Kuniavsky 2010). The forecasting potential of AI is exploited by companies leveraging the predicting capability of AI to achieve an hyper personalization and enhance engagement, relevance, and satisfaction levels (Kumar & al. 2019). Using AI technology, and considering individual and collective viewing histories alongside contextual factors such as device, location, and time, Netflix suggest tailored and individualized movie recommendations (Kathayat 2019).

Through delegation experiences that rely on AI, the consumers feel strengthened in two specific ways by avoiding tasks that the AI handle for them. By not having to engage in the tasks the AI performs on their behalf, consumers in delegation experiences can feel empowered in two distinct ways. From the one hand, consumers are potentially allowed to reduce the work schedule and experience the joy of leisure moments since they become free up toward activities that bring greater satisfaction and significance (Fishbach & Choi 2012), from the other hand, consumers can enhance their work performance and derive increased joy by delegating externally driven tasks to AI while preserving intrinsic tasks for personal fulfillment. (Botti & McGill 2011). The potential for AI to participate in mutual communication generates what we define as a "social experience". In addition, the evolution noticed over social robotics is providing the production of AI-based service communications that can be pleasant and possess the potential for emotional significance (Van Doorn & al. 2017).

A study conducted by (Kumar,T & Trakru,M; 2020) highlights that AI empowers e-commerce with new avenues to fulfill consumer demands and respond to their dynamic preferences. Also, Soni's (2019) research demonstrates the implementation of AI in e-commerce platforms plays a crucial role in enhancing their overall customer service experience (Soni, V.D.;2019) . The adoption of AI technology in e-commerce is intended to enriching customer satisfaction by creating more streamlined and effective systems that bridge the gap in terms of interactions and communication between businesses and consumers (Soni & al;2019). Thereby, deep learning is considered to be a significant way through which the demand predictive process is optimized (Ren, S.; Choi, T.-M.; Lee, C.; Lin, L; 2020). The insights provided by AI technology can support businesses to gain a deeper understanding of their customers' needs and preferences enabling them to tailor their strategies more effectively (Morgan, 2018). In that way , legget confirm that many different businesses have tended to inregrate the AI Technology so as to touch up efficiently the personalization of customers experiences.

Artificial intelligence (AI) technology has come into view as an effective instrument to enhance customer experience through providing personalized communication and interactions. AI algorithms help detecting patterns and preferences by allowing companies to analyze a vast amounts of customer data in just a real time .Thereby, AI may allow a high customer satisfaction and engagement that induct to increase performance of businesses.

2.3. AI is Revolutionizing Personalized Advertising:

Online behavioral advertising (OBA) involves the process of monitoring the actions of internet users and analyze the collected data to present customized advertisements (Boerman, & al. 2017). Machines' ability to execute tasks in accuracy and effectiveness with continued performance falls under the scope of Artificial intelligence (AI) technology (Williams, 2018). It is actually proposed that collecting and analyzing consumers' data by the help of artificial intelligence facilitate the well understanding of every single consumer. Beyond the current insights into customer behavior big data analytics can offer numerous perspectives (Datameer, 2018). Actually, Programmatic advertising can be enhanced, improved and quick with the aid of AI (Faggella, 2017), using predictive analysis to anticipate consumer behavior enabling targeted advertising to be delivered proactively. Indeed, the most relevant step in the advertisement strategy planning is to provide personalization (Rosen, 2012). Advertisers seeks to enhance a morally sound apparatuses and collect the online demand by utilizing AI as it is esteemed to be the principal demand amoung the e-commerce atmosphere and can Boost web commerce platforms (Qin & Jiang, 2019).

The evolution of digital marketing has undergone three phases: interactive advertising as the initial phase, programmatic advertising as the second phase and the third phase showcasing intelligent advertising (Li ,2019b). The use of interactive technologies is becoming increasingly indispensable to marketers, this refers basically to techniques,tools and mechanisms that permit different entities (individuals, machines, or organizations) to employ mediated communication so as to facilitate the planning and execution of transactions between different parties (Varadarajan & al; 2010). Interactivity has the potential to boost the effectiveness of advertising (Johnson ;2000) .Likewise, Programmatic advertising is described as having two essential components, the use of a creative platform (PCP) and a content management platform (CMP), these two tools are designed to simplify the creative process that is centered around consumer data and programmatic buying (Chen & al. 2019), this integrate data management platform (DMP) alongside with a demand-side platform (DSP), the combination aims to offer a solution of identifying the optimal match between a relevant advertisement and a particular user in a specific context (Broder, 2008). AI-based algorithms can improve intelligent advertising by facilitating the incorporation of personalized recommendations for users based on capturing their preferences (Li, 2019) or voluntary exposure to the user (Li & al., 2002, 2003). By our definition intelligent advertising involves brand communication that centers on the consumer, data-driven decision-making, and utilizes algorithms to deliver personalized content.

Artificial intelligence (AI) is revolutionizing personalized advertising by analyzing vast consumer data through AI-powered algorithms to identify patterns and preferences. This enables more efficient targeting of relevant content, thereby it enables advertisers to tailor content to individual users' needs and interests. AI technology advancement will surely lead to

more precise and sophisticated personalized advertising creating new opportunities for brands to interact efficiently with their audiences

3. AI ALGORITHMS FOR BETTER MARKETING RESULTS:

3.1.A FEW KEY MACHINE LEARNING ALGORITHMS TO KNOW:

Due to their capacity to analyze vast amounts of data and detect patterns that are challenging for humans to identify, machine learning algorithms are gaining prevalence in marketing. Random Forest is a popular, powerful and versatile tool for predicting customer behavior based on past interactions with a brand. In the field of machine learning the Random Forest algorithm is widely renowned for its accuracy and efficiency in making predictions considered to be superior to other machine learning models in many applications (B. Yu, H. Wang, & al ;2018) . Another algorithm, Gradient Boosting which is a powerful algorithm that has become a widely used tool in machine learning for its ability to analyze customer data and generate personalized product recommendations. “Gradient Boosting Algorithm (GBA) is one of the most powerful algorithms in predicting results from data. This algorithm has been proven to increase the accuracy of predictions and is becoming increasingly popular among data scientists”.(https://vitalflux.com/gradient-boosting-algorithm-concepts-example/)

Other machine learning algorithms that is a popular choice among marketers, this algorithm has proven effective in identifying similar customers and can be used to create targeted marketing campaigns. Using web usage data mining techniques, the K-Nearest Neighbor (KNN) classification method has been used in real-time applications to identify user groups based on their clickstream data and recommend tailored browsing options that goes with consumers need at a real time (C. Padraig, J.D. Sarah; 2007). Final popular algorithm exemple to present is the Support Vector Machines algorithm, which can be used to provide a classification of customers through their past behaviors and choices. Successful application of SVMs has been proven in the domains of pattern recognition tasks, static function approximation, and regression (C. Burges; 1998), also,SVM has been employed for time series prediction with showing a promising results (K. Muller, & al ;1997).

Machine learning algorithms are increasingly being used in the marketing field for customer segmentation, content personalization, and advertisement optimization. These algorithms are capable of analyzing a very large volumes of data to detect patterns and insights that can enhance targeting leading to a higher customer engagement and ROI.

3.2. A FEW KEY DEEP LEARNING ALGORITHMS TO KNOW:

Deep learning, which is a a branch of machine learning employs artificial neural networks comprising multiple layers. An effective marketing strategy can be acheived through this powerful tool by scrutinizing customer behavior predicting future trends, and optimizing marketing campaigns. Our discussion in this article will provide insights into some deep learning algorithms that are frequently used in the marketing.

One of the most prevalent techniques employed for tasks such as image recognition and classification is Convolutional Neural Networks (CNNs). By applying CNNs in marketing, it is possible to analyze images and videos to identify trends and patterns. Actually, CNNs can be used to analyze social media images and videos, the main goal is to be able to detect customer preferences and behavior. CNNs are being extensively utilized across multiple domains due to their outstanding performance (Wang, J., Lin, J., & Wang, Z.; 2016) such as image recognition and classification (Krizhevsky, A., Sutskever, I., & Hinton, G. E. ;2012), object detection (Szegedy, C., Toshev, A., & Erhan, D. ;2013), face recognition (Timoshenko, D., and Grishkin, V. ; 2013), speech detection (Sainath, T. N & al; 2013), facial expression detection (Uçar, A. ; 2017) and many more.

Equally important, Schmidhuber's 1993 presented a machine learning algorithm based on consumer behavior prediction model (Schmidhuber, J; 1993), recurrent Neural Networks (RNNs) find extensive applications in the fields of natural language processing and speech recognition. RNNs can be used in marketing to analyze customer opinions and feedbacks, the main goal is to generate personalized marketing messages based on customer behavior analysis.

Besides, the Generative Adversarial Networks (GANs) algorithm is frequenlty employed for image and video generation. Essentially, marketers may provide GANs to realize realistic images and videos for marketing advertisments as well as generating personalized product recommendations for customers. The GANs is commonly used and implemented for solving a multiple of tasks such as generating images from descriptions (Arjovsky M, Chintala S, Bottou L ;2017), generating a higher resolution image from one or more low-resolution input images (Bulat A, Yang J, Tzimiropoulos G ; 2018), Object recognition and detection (Everingham M, & al; 2010), finding images that contain a specific pattern (Mathieu M, Couprie C, LeCun Y; 2015), manipulating Facial Attribute (Kaneko T, Hiramatsu K, Kashino K; 2017), generating Anime (Jin Y, Zhang J, Li M, Tian Y, Zhu H, Fang Z; 2017)], translation of images from one form to another (Huang X, Liu MY, Belongie S, Kautz J; 2018) and so on.

Through the advencement of deep learning algorithms, businesses can make more informed decisions, improve customer engagement, and ultimately drive more revenue.

4. THE FUTURE OF AI IN MARKETING:

Through AI technologies, marketers have become able to generate a personalized advertisements, make right decisions at a real time, evolve human creativity, optimize voice search content, and automate customer service. As AI technologies become more advanced, they will be able to provide a highly personalized experiences for customers engagements. Indeed, Through the analysis of customer behavior data businesses can offer targeted advertising, customized product recommendations, and personalized pricing. A Research by Ascend2 reveals that only a small fraction of 9 percent of marketers have formulated a hyper-personalization approach. As Garcia (2020) reports, the implementation of hyper-personalization is still being discussed for around 62 percent of marketers and have not yet taken steps to implement it. Also, AI-powered systems will help marketers to be able to decide at real time through customer data behavior. According to Claudé and Comb (2018), AI is mainly utilized as a tool to assist in significant business decision-making, rather than being the

decision maker itself, which is considered relatively weak in contrast to the anticipated capabilities of future strong AI.

While there is a doubt and fear that AI will replace the human creativity in marketing, others consider that AI will in fact help to touch up the human creativity by enabling and creating new inspiration. AI tools are capable to help marketers in terms of detecting new trends a, identifiying novel ideas, and even suggesting creative solutions. Not only that, however with the continuous growing of voice assistants such Amazon Alexa and Google Home, marketers are challenged to enhance their content for voice searching. Actually, AI-powered voice recognition tools will create a natural language processing, helping marketers to create content that is refined for a better voice searching. Personal voice assistant technologies and speech recognition have been identified as one of the most critical areas of marketing research, these technologies offer a flexible interaction techniques enabling users to participate equally with the system facilitating en ensuring precise and unambiguous answers to web queries (Kanagarajan K, Arumugam S; 2018)

As AI becomes more frequent and relevant in marketing, there will be an increasing need for ethical and transparent practices. Guidelines that encompass various aspects such as data privacy, security and as well as regulations governing the application of AI in domains such as bias and discrimination. The best option is -to develop AI systems that that align with ethical principles (Anderson, M., Anderson, S.L;2007).

Furthermore ,AI-powered chatbots and virtual assistants will likely become more common in customer service, helping businesses to provide 24/7 support to customers. Chatbots function as virtual agents answering customer inquiries 24/7 instead of a human staff (Larivière & al., 2017). AI technologies will play a heavy role in assistance through freeing up human customer service agents to focus on more complex issues.

The future of AI in marketing seems to be promising. AI-powered tools such as chatbots, recommendation engines, and predictive analytics are already transforming the industry. As AI technology continues to advance, we may expect even more sophisticated and hyper-personalized marketing strategies that will enable better customer experiences and enhance ROI for businesses.

5. CONCLUSION :

In conclusion, the implementation of AI in digital marketing is transforming the way businesses approach customer engagement and experience . From product development and customer engagement to personalized advertising and compaigns, AI is revolutionizing the marketing industry. With the use of AI algorithms, companies are enabled to analyze large amounts of data in real-time so that businesses can gain valuable insights into their customers' preferences, behaviors, and purchasing patterns, helping them to creating a well targeted and effective marketing campaigns. As the use of AI continues to grow and evolve, we can expect even more innovative applications and technologies in the future of AI in marketing. Embracing AI in digital marketing can help businesses stay ahead of the competition and meet the ever-changing needs of their customers.

REFERENCES :

Adeniyi, D., Wei, Z., & Yongquan, Y. (2016b). Automated web usage data mining and recommendation system using K-Nearest Neighbor (KNN) classification method. *Applied Computing and Informatics*, *12*(1), 90–108. https://doi.org/10.1016/j.aci.2014.10.001

Alqahtani, H., Kavakli-Thorne, M., & Kumar, G. (2021). Applications of Generative Adversarial Networks (GANs): An Updated Review. *Archives of Computational Methods in Engineering*, *28*(2), 525–552. https://doi.org/10.1007/s11831-019-09388-y

Baker-Brunnbauer, J. (2021). Management perspective of ethics in artificial intelligence. *AI And Ethics*, *1*(2), 173–181. https://doi.org/10.1007/s43681-020-00022-3

Daqar, M. a. M. A., & Smoudy, A. K. A. (2019). THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON ENHANCING CUSTOMER EXPERIENCE. *International Review of Management and Marketing*, *9*(4), 22–31. https://doi.org/10.32479/irmm.8166

Desai, D. (2022). Hyper-Personalization. *IGI Global EBooks*, 40–53. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7959-6.ch003

Gkikas, D. C., & Theodoridis, P. K. (2019). Artificial Intelligence (AI) Impact on Digital Marketing Research. *Springer Proceedings in Business and Economics*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-12453-3_143

Guo, X., Shen, Z., Zhang, Y., & Wu, T. (2019). Review on the Application of Artificial Intelligence in Smart Homes. *Smart Cities*, *2*(3), 402–420. https://doi.org/10.3390/smartcities2030025

Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M. A., Singh, R. P., & Suman, R. (2022). Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study. *International Journal of Intelligent Networks*, *3*, 119–132. https://doi.org/10.1016/j.ijin.2022.08.005

Hu, Z. (2022). Consumer Behavior Prediction Based on Machine Learning Scenarios. *Proceedings of the 2022 International Conference on Bigdata Blockchain and Economy Management (ICBBEM 2022)*, 410–419. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-030-5_43

Hyper Personalization using AI in Marketing. (2020). *Research Publish Journals*, *7*(2), ISSN 2348-7585. https://www.researchpublish.coM

Indolia, S., Goswami, A. K., Mishra, S., & Asopa, P. (2018). Conceptual Understanding of Convolutional Neural Network- A Deep Learning Approach. *Procedia Computer Science*, *132*, 679–688. https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.05.069

Khrais, L. T. (2020). Role of Artificial Intelligence in Shaping Consumer Demand in E-Commerce. *Future Internet*, *12*(12), 226. https://doi.org/10.3390/fi12120226

Li, H. (2019). Special Section Introduction: Artificial Intelligence and Advertising. *Journal of Advertising*, *48*(4), 333–337. https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1654947

Mogaji, E., Olaleye, S. A., & Ukpabi, D. C. (2020). Using AI to Personalise Emotionally Appealing Advertisement. *Advances in Theory and Practice of Emerging Markets*, 137–150. https://doi.org/10.1007/978-3-030-24374-6_10

Puntoni, S., Reczek, R. W., Giesler, M., & Botti, S. (2021). Consumers and Artificial Intelligence: An Experiential Perspective. *Journal of Marketing*, *85*(1), 131–151. https://doi.org/10.1177/0022242920953847

Rao, S. V., Nahm, A. Y., Shi, Z., Deng, X., & Syamil, A. (1999). Artificial intelligence and expert systems applications in new product development—a surve. *Journal of Intelligent Manufacturing*, *10*(3/4), 231–244. https://doi.org/10.1023/a:1008943723141

Rabby, F., Chimhundu, Dr., & Rumman, Dr. (2021). ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DIGITAL MARKETING INFLUENCES CONSUMER BEHAVIOUR: A REVIEW AND THEORETICAL FOUNDATION FOR FUTURE RESEARCH. *Academy of Marketing Studies Journal*, *25*(5), 1528-2678-25-5–472.

RODAN, A., Al-Kadi, O. S., & Faris, H. (2014). Support Vector Machine Approach for Churn Prediction in Telecom Industry. *International Journal on Information*, *17*(8), 3962–3972.

Rodgers, W., & Nguyen, T. V. (2022). Advertising Benefits from Ethical Artificial Intelligence Algorithmic Purchase Decision Pathways. *Journal of Business Ethics*, *178*(4), 1043–1061. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05048-7

Shin, H., Bunosso, I., & Levine, L. D. (2022). The influence of chatbot humour on consumer evaluations of services. *International Journal of Consumer Studies*. https://doi.org/10.1111/ijcs.12849

Stone, M., Aravopoulou, E., Ekinci, Y., Evans, G., Hobbs, M., Labib, A., Laughlin, P., Machtynger, J., & Machtynger, L. (2020). Artificial intelligence (AI) in strategic marketing decision-making: a research agenda. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, *33*(2), 183–200. https://doi.org/10.1108/bl-03-2020-0022

Tomiyama, T., Lutters, E., Stark, R., & Abramovici, M. (2019). Development capabilities for smart products. *CIRP Annals*, *68*(2), 727–750. https://doi.org/10.1016/j.cirp.2019.05.010

Wan Fariza Wan, A. R., Che Fauz, A. A., Wan Salfarina Wan, H., Siti Hasrinafasya Che, H., Kamaruzaman, N. N. N., & Wan Adibah Hanis Wan, A. (2020). The Usage of Artificial Intelligence in Marketing Automation : Potentials and Pitfalls. *Journal of Mathematics and Computing Science*, *6*(2), eISSN 0128-0767.

Wang, L., Liu, Z., Liu, A., & Tao, F. (2021). Artificial intelligence in product lifecycle management. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, *114*(3–4), 771–796. https://doi.org/10.1007/s00170-021-06882-1

Zhang, Z., Chen, Y., & Liu, L. (2022). An Effective Approach to Promote Air Traveler Repurchasing Using the Random Forest Algorithm: Predictive Model Design and Utility Evaluation. *Journal of Advanced Transportation*, *2022*, 1–13. https://doi.org/10.1155/2022/6928833

COOPERATIVISM AS AN ECONOMIC MODEL OF RESILIENCE OF MOROCCAN TERRITORIES

Othmane BENSAHRI

Doctoral Student-Researcher, IBN TOFAIL University, FEG, Laboratory of Economics and Management of Organizations, Kenitra, Morocco,

othmane.bensahri@uit.ac.ma

Fatima Zohra SOSSI ALAOUI

Professor-Researcher, IBN TOFAIL University, FEG, Laboratory of Economics and Management of Organizations, Kenitra, Morocco,

fatimazohra.sossialaoui@uit.ac.ma

Cooperativism as an economic model of resilience of Moroccan territories

Abstract:

The objective of this article is to try to answer the following central question: To what extent do cooperatives contribute to the resilience of territories in Morocco?

To do this, we contributed to the design of territorial resilience first, then cooperative resilience. Finally, we demonstrated how cooperativism affects the resilience of territories. This descriptive theoretical article used an exploratory investigation using bibliographic and documentary research as a technique.

Furthermore, the need to plan for future disasters has prompted authorities to establish and implement territorial policies to maintain long-term resilience in the face of subsequent crises. We illustrate how cooperativism has proven durable and resilient in the face of adversity.

Keywords: resilience of cooperatives, resilience of territories, cooperativism, cooperatives.

Résumé :

L'objectif de cet article est de tenter de répondre à la question centrale suivante : Dans quelle mesure les coopératives contribuent-elles à la résilience des territoires au Maroc ?

Pour ce faire, nous avons contribué à la conception de la résilience des territoires d'abord, puis de la résilience coopérative. Enfin, nous avons démontré comment le coopérativisme affecte la résilience des territoires. Cet article théorique descriptif a utilisé une investigation exploratoire en utilisant la recherche bibliographique et documentaire comme technique.

En outre, la nécessité de planifier les catastrophes futures a incité les autorités à établir et à mettre en œuvre des politiques territoriales pour maintenir une résilience à long terme face aux crises consécutives. Nous illustrons comment le coopérativisme s'est avéré durable et résilient face à l'adversité.

Mots clés : résilience des coopératives, résilience des territoires, coopérativisme, coopératives.

Introduction

Nowadays, territories are continually confronted with problems of varying nature and intensity. These difficulties result from the need to respond to natural disasters, economic, social, political and health crises. Many of them are unpredictable and difficult to answer because their growth is influenced by local, regional, national and global events(Martin and Sunley, 2020). We have just experienced three successive crises; the financial crisis of 2008, followed by the COVID-19 crisis and currently the economic crisiscaused by the Russo-Ukrainian War.These difficult times requireterritorial resilience actions focused on the control and mitigation of these various crises(Didier et al., 2012)by promoting human and territorial well-being(Bourdeau-Lepage, 2020).The notion of resilience is not very new or unique, having been developed over several decades in the behavioral sciences, medicine and engineering. It has recently extended to the natural sciences, as well as the social and economic sciences.(Boschma, 2015; Giacometti and Teräs, 2019). In the field of economic development, territorial resilience means thepermanent capacity of a territory to design and deploy new resources and capacities allowing it to adapt favorably to the dynamic of transformation driven by changes in the environment (Christopherson et al., 2010; Simmie, 2017). Our economy faces unstable global markets, To this end, cooperativism is a fundamental approach to the social and solidarity economy which could be an effective strategy for this territorial resilience as a solution to this instability. According to the latest statistics from the Moroccan cooperative development office for 2023, we note that there is a cooperative renaissance in this period of crisis.

Indeed, the organizational characteristics and integration of cooperatives contribute to making them more resilient and thus contribute to the resilience of their community. Cases around the world illustrate how communities can continue to function, without the disruptive effect of capitalist responses to crises, capital savings and reductions in labor, contracts or value for money. Cooperatives have proven to be more resilient because of the way they structurally embody their mission. The provision of quality products or services to their members and stakeholders, as opposed to financial gain for corporate shareholders. The trust and solidarity between members within a cooperative, as well as its frequent territorial anchoring in the local community, ensure continuous support in money and in kind, both during calm periods and in the event of crises. Integration into a movement creating a spirit of international solidarity between cooperatives further contributes to this support(Billiet et al., 2021).

According to the above, it is important in this research to highlight the relationship of influence between cooperatives and territorial resilience. That said, the main question of our research is the following:

To what extent do cooperatives contribute to territorial resilience in Morocco?

The methodology used in the descriptive theoretical article was an exploratory study, with bibliographic and documentary research.

To answer our problem, this article is structured in three parts. The first part of the article proposes the conceptual and theoretical framework of territorial resilience. The second part of the article gives us a theoretical framework of cooperativism and cooperatives. Finally, in the last part, we will study the contribution of cooperatives to territorial resilience.

1. Territorial resilience

1.1. Definition of concepts: Resilience and territory

1.1.1. Resilience Concept

The word resilience comes from the Latin “resilient» that is to say return to the natural state ortake a leap back. So this word refers us to the conceptelasticity, that is to say the ability to regain its original characteristics as in a spring(Lengnick-Hall et al., 2011).Scientifically, the term has multidisciplinary characteristics(Martins, 2019; McManus et al., 2008). Indeed,the term resilience began to be used in business literature(Yang and Xiao, 2021), but there are currently few studies focusing on resilience in organizations(Burnard and Bhamra, 2019).More recently, the literature on spatial planning has defined resilience as the capacity of a socio-ecological system to absorb external disturbances and to reorganize itself while retaining its function, structure, and identity.localand its values(Coscia and Voghera, 2023; Walker et al., 2004).

1.1.2. Territory concept

According to Colletis and Pecqueur (1993), resilient endogenous territorial development involves describing the territory not as a simple local spatial level adaptable to global supra-logics, but as a dynamic socio-economic and socio-political production, not as a receptacle of macroeconomic limitations, but as a “revealed” territory(Gianfaldoni and Manoury, 2018).
Territory is a concept of a polysemous nature. Which requires briefly recovering its meaning from the different sciences that use them. Thus, the territory is the site of a certain number of phenomena which take place and concentrate on which the literature is more or less rich and current: territorialization of public policies, governance, "spatial projection of productive specialization", specific relationships between many actors(Joyal, 2014). Indeed, according to Claude Courlet and Bernard Pecqueur (2013), the territory is increasingly studied as an organization, a system composed of actors linked together by social links, dynamic relationships which evolve over time depending on the interactions formed between them and with the outside world.

1.2. Territorial Resilience Concept

1.2.1. Definition of the concept:

According to our literature review, territorial resilience is the capacity of a territory to anticipate, prepare for changes, absorb shocks and reorganize following a bottom-up approach while retaining its function, structure, identity.local, its values and its territorial capital(Foster, 2007; Hill et al., 2018).

1.2.2. Types of territorial resilience:

According to Hamdouch (2012), there are two types of territorial resilience:

- **static territorial resilience:**

It is the capacity of the territory to resist external shocks while maintaining the foundations of its development, i.e. its capacity to respond positively to external shocks.

- **dynamic territorial resilience:**

It is the permanent capacity of a territory to design and deploy new resources and capacities allowing it to adapt favorably to the dynamic of transformation driven by changes in the environment.

2. Cooperatives in Morocco

Cooperatives play an increasingly important role in the Moroccan economy, as a pillar of support for business creation in many sectors, influencing the creation of sources of activity and employment by stimulating development territorial. The importance of this type of organization in socio-economic progress stems from their ability to create flexible and resilient entrepreneurial ecosystems, contributing to local development and thus enabling economic, social and territorial cohesion.

2.1. Definition of concepts: Cooperativism and cooperative

2.1.1. Cooperativism

Cooperativism is a social movement of the solidarity economy, born from the effects of economic liberalism of the 19th century, defined by the International Cooperative Alliance (1996) as a democratically independent organization of people voluntarily brought together to satisfy their economic, social needs and ambitions. and cultural through common property(Galindo-Reyes et al., 2016; Singer, 2001).

2.1.2. Cooperatives

Crises and the opening of markets in the context of globalization have contributed to the limitation of the means of the State which can no longer alone face the challenges linked to the reduction of unemployment, new forms of poverty and degradation. of the environment. This situation has favored the emergence of another economy which tries to make a contribution to the resolution of social and economic problems. This is the social and solidarity economy of which cooperatives constitute one of its pillars. These socio-economic organizations are characterized by democratic governance, supportive management, egalitarian sharing of the wealth created and social and environmental goals. A cooperative is an autonomous association of people united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise without distinction of the position of its members (customers, employees, users or residents) according to the formula “one member equals one vote”. Members' voting rights are the same, regardless of the amount of their cash contribution to the company. Cooperatives, as organizations driven by ideals rather than profit, share globally recognized principles and collaborate to build a better society. Around the world, cooperatives enable people to work together to build sustainable businesses that create jobs with fairness, social justice and equality at their core.(ICA, 2018).

3. Contribution of cooperatives to territorial resilience

3.1 Resilience of cooperatives

Among the different forms of organizations, it appears that cooperatives appear more resilient in times of crisis and uncertainty, compared to other organizations.(Borda-Rodriguez and Vicari, 2014; Iliopoulos and Cook, 2023; Yobe, 2023). The importance of social capital (materialized by strong social bonds) in cooperatives, the commitment and loyalty of members in times of crisis contribute to making cooperatives more resilient than capitalist organizations.(Kuznetsov and Kuznetsova, 2020).

Several researchers have identified crucial factors that contribute to the resilience of cooperatives(Birchall and Ketilson, 2009; Roelants et al., 2012). Cooperatives are more resilient than capitalist enterprises due to characteristics such as prudent management and decision-making, dedication and loyalty of members in times of crisis, and well-established social bonds. According to Billiet et al. (2021), cooperatives are more resilient because they can provide long-term employment and income to individuals and communities(Billiet et al., 2021).

According to Roelants et al. (2012), the resilience of cooperatives is generally linked to the participation of members in the management of the cooperative, the establishment of reserve funds, alignment with territorial needs, community participation, ability to organize and control transfers of businesses to workers, mutual aid and cooperative consortia(Roelants et al., 2012). According to the work of Johnson et al. (2016), resilience in the context of cooperatives mainly concerns economic viability, even in the face of shocks and crises, and social viability, which refers to the capacity of the cooperative to maintain its values, principles and form of governance. governance in order to meet the needs of members and broader social objectives. Cooperative resilience is a long-term process focused on reflection and interactions between members, leaders and organizations(Busemeyer and Trampusch, 2012).

3.2. Effects of cooperativism on territorial resilience

The search for strengthening resilience capacities requires a territorial approach to development that goes beyond the exclusive objectives of growth and economic development.(Bristow and Healy, 2014). With resilient territorial development, we underline the importance of taking into account all the aspects that make up a territory: political, social, economic, environmental, historical, cultural, heritage, all of the activities of theCompany. The concept of resilience was introduced in the 1980s(Nillus, 2018). At the time, researchers wanted to know how businesses responded to external challenges, generating organizational processes that were sometimes effective, sometimes not, determining an organization's strategic position and survival.(Staw et al., 1981).

With this in mind, the establishment of social and solidarity economy structures, in particular cooperatives aimed at strengthening territorial resilience in the face of crises or vulnerability, appears to be a desirable choice, with the aim of anticipating and predicting these events, as well as the possibility of reversing the repercussions of crises on our territories.

In this context, cooperatives could be socio-economic organizations that contribute to territorial resilience by providing jobs and long-term income to individuals and communities.(Yuhertiana et al., 2022).

Indeed, cooperatives build a resilient and sustainable economy, which benefits not only the environment but also the social sustainability and resilience of communities(Winter, 2003). Cooperatives have played a vital role in their communities and in society as "people's" organizations.(Birchall and Ketilson, 2009). Agricultural cooperatives, in particular, have contributed significantly to the sustainability of the food supply chain, not only by improving agricultural production and trade, but also by supporting development assistance in rural areas and in the the entire food system(González, 2017). Cooperatives, for example, participate in the cultivation and sale of organic products, environmental protection and long-term social development(Bilewicz and Śpiewak, 2019; Gonzalez, 2017). Additionally, cooperatives

improve women's rights by providing more employment opportunities and stable income(Gidarakou, 2000).

Conclusion

As a conclusion, this article is based on an exploratory search of the literature. We first focused on the resilience of cooperatives. However, the research provided interesting insights into territorial resilience, and demonstrated some of the strengths of cooperatives in dealing with problems and challenges caused by international crises (COVID-19, the Russian-Ukrainian war, the financial crisis of 2008) and national (drought), as well as the potential of cooperatives to promote resilient, inclusive, integrated economic and social development of territories. This article could have implications for reflection on territorial vulnerability, resilience and public policies to adapt the Moroccan economy in the post-crisis period.

Bibliography

Bilewicz, A., & Śpiewak, R. (2019). Beyond the “northern” and “southern” divide: Food and space in Polish consumer cooperatives. *East European Politics and Societies, 33*(3), 579-602.

Billiet, A., Dufays, F., Friedel, S., & Staessens, M. (2021). The resilience of the cooperative model: How do cooperatives deal with the COVID-19 crisis? *Strategic Change, 30*(2), 99-108.

Birchall, J., & Ketilson, L. H. (2009). *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*: International Labour Organisation.

Borda-Rodriguez, A., & Vicari, S. (2014). Rural co-operative resilience: the case of Malawi. *Journal of Co-operative Organization and Management, 2*(1), 43-52.

Boschma, R. (2015). Towards an evolutionary perspective on regional resilience. *Regional Studies, 49*(5), 733-751.

Bourdeau-Lepage, L. (2020). Evaluer le bien-être sur un territoire. In.

Bristow, G., & Healy, A. (2014). Regional resilience: an agency perspective. *Regional Studies, 48*(5), 923-935.

Burnard, K. J., & Bhamra, R. (2019). Challenges for organisational resilience. *Continuity & Resilience Review, 1*(1), 17-25.

Busemeyer, M. R., & Trampusch, C. (2012). *The political economy of collective skill formation*: Oxford University Press.

Christopherson, S., Michie, J., & Tyler, P. (2010). Regional resilience: theoretical and empirical perspectives. *Cambridge journal of regions, economy and society, 3*(1), 3-10.

Coscia, C., & Voghera, A. (2023). Resilience in action: The bottom up! architecture festival in Turin (Italy). *Journal of Safety Science and Resilience, 4*(2), 174-187.

Didier, T., Hevia, C., & Schmukler, S. L. (2012). How resilient and countercyclical were emerging economies during the global financial crisis? *Journal of International Money and Finance, 31*(8), 2052-2077.

Foster, K. A. (2007). A case study approachto understanding regional resilience.

Galindo-Reyes, F. C., Ciruela-Lorenzo, A. M., Pérez-Moreno, S., & Pérez-Canto, S. (2016). *Rural indigenous women in Bolivia: A development proposal based on cooperativism.* Paper presented at the Women's Studies International Forum.

Giacometti, A., & Teräs, J. (2019). *Regional economic and social resilience: An exploratory in-depth study in the Nordic countries*: Nordregio.

Gianfaldoni, P., & Manoury, L. (2018). *La contribution de la Fondation de France à l'empowerment territorial: Développement territorial endogène et processus d'innovation sociale.* Paper presented at the Rencontres du RIUESS «Modernité des idées et pratiques fondatrices de l'économie sociale et solidaire».

Gidarakou, I. (2000). Farm women's new vocational activities: Prospects and problems of women's cooperatives and small on-farm businesses in Greece. *Journal of Rural Cooperation, 28*(886-2020-459), 19-38.

Gonzalez, R. A. (2017). Going back to go forwards? From multi-stakeholder cooperatives to Open Cooperatives in food and farming. *Journal of Rural Studies, 53*, 278-290.

Hill, Y., Den Hartigh, R. J., Meijer, R. R., De Jonge, P., & Van Yperen, N. W. (2018). Resilience in sports from a dynamical perspective. *Sport, Exercise, and Performance Psychology, 7*(4), 333.

ICA. (2018). Identité, valeurs et principes coopératifs. Retrieved from https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative consulté le 28/3/2023

Iliopoulos, C., & Cook, M. L. (2023). Organizational costs in agricultural cooperatives: comparison of European and US approaches. *Handbook of Research on Cooperatives and Mutuals*, 52-82.

Joyal, A. (2014). Courlet, C. et Pecqueur, B.(2013). L'économie territoriale, Grenoble, PUG, 142 p. *Revue Organisations & territoires, 23*(1-2), 111-112.

Kuznetsov, A., & Kuznetsova, O. (2020). The Power of Social Enterprises: Cooperatives as Partners of Multinational Firms in the Post Pandemic Recovery.

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

Martin, R., & Sunley, P. (2020). Regional economic resilience: Evolution and evaluation. In *Handbook on regional economic resilience* (pp. 10-35): Edward Elgar Publishing.

Martins, D. B. (2019). *Contribuição do uso do controle gerencial para o desenvolvimento da resiliência organizacional.* Universidade de São Paulo,

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

Nillus, A. (2018). Généalogie du concept de résilience.

Roelants, B., Dovgan, D., Eum, H., & Terrasi, E. (2012). The resilience of the cooperative model. *CECOP-CICOPA: Brussels, Belgium*.

Simmie, J. (2017). The evolution of economic resilience in cities: reinvention versus replication. In *Creating Resilient Economies* (pp. 70-88): Edward Elgar Publishing.

Singer, P. (2001). Economia solidária versus economia capitalista. *Sociedade e estado, 16*, 100-112.

Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative science quarterly*, 501-524.

Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and society*, *9*(2).

Winter, M. (2003). Embeddedness, the new food economy and defensive localism. *Journal of Rural Studies*, *19*(1), 23-32.

Yang, H., & Xiao, X. (2021). *How can green strategy contribute to organizational resilience?* Paper presented at the The 2021 12th International Conference on E-business, Management and Economics.

Yobe, C. (2023). *Exploring the Bounded Rationality, Social and Financial Efficiency of Agricultural Cooperatives in South Africa.* Paper presented at the Message from the Conference Chair.

Yuhertiana, I., Zakaria, M., Suhartini, D., & Sukiswo, H. W. (2022). Cooperative resilience during the pandemic: Indonesia and Malaysia evidence. *Sustainability*, *14*(10), 5839.

CONTRIBUTION DE L'USAGE DES SYSTEMES D'INFORMATION A LA RESILIENCE DES CHAINES LOGISTIQUES

Laila ZEROUAL
Professeure chercheure
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Tanger
Université Abdelmalek Essaadi
l.zeroual@uae.ac.ma

Ghizlane ERRABI
Docteure en sciences de gestion
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Marrakech
Université Cadi Ayyad
ghizlanerrabi17@gmail.com

Contribution de l'usage des systèmes d'information à la résilience des chaines logistiques

Résumé :

L'incertitude fait référence à l'imprévisibilité des problèmes environnementaux ou organisationnels ou à l'insuffisance d'informations qui affectent la performance des chaines logistiques. Le développement informatique, le domaine du « big data », caractérisé par la création croissante de quantités de données à travers un vaste éventail de plusieurs nouvelles sources de génération de données, est efficace pour faire face à l'incertitude de l'environnement économique. Les systèmes d'information représentent la colonne vertébrale de la chaine logistique une ère essentielle dans l'exploration et le partage des données. Cet article explore la relation entre l'utilisation des systèmes d'information logistiques et la résilience de la chaîne logistique en tenant compte du rôle médiateur de la flexibilité et de l'agilité des chaines logistiques dans un environnement incertain.

Le présent article est divisé en quatre titres, le premier étudie le concept de la chaine logistique. Le deuxième traite la notion de la résilience de la chaine logistique. Le troisième titre, explore l'usage des systèmes d'information dans le cadre d'une chaine logistique. Enfin, le quatrième titre présente une synthèse bibliographique montrant la relation entre l'usage des systèmes d'information et la résilience de la chaine logistique tout en proposant un modèle théorique reflétant la dite relation.

Mot clés : Résilience de la chaine logistique, systèmes d'information, flexibilité, collaboration, l'incertitude…

Abstract:

Uncertainty refers to the unpredictability of environmental or organizational issues or insufficient information that affects the performance of supply chains. IT development, the field of "big data", characterized by the creation of increasing amounts of data through a wide range of several new sources of data generation, is to cope with the uncertainty of the economic environment. Information systems represent the backbone of the supply chain, an essential era in the exploration and sharing of data. This article explores the relationship between the use of logistics information systems and supply chain resilience by considering the mediating role of flexibility and agility of supply chains in an uncertain environment.

This article is divided into four titles; the first studies the concept of the supply chain. The second deals with the notion of supply chain resilience. The third title explores the use of information systems in the context of a supply chain. Finally, the fourth title presents a bibliographical synthesis showing the relationship between the use of information systems and the resilience of the supply chain while proposing a theoretical model reflecting the said relationship.

Keywords: Resilience of the supply chain, information systems, flexibility, collaboration, uncertainty...

Introduction :

L'intensité concurrentielle oblige les entreprises, de diverses industries, à essayer d'améliorer leur efficacité opérationnelle, l'efficacité de leurs décisions, la qualité de leurs produits et les services de leurs clients. Cependant, la concurrence intense et l'incertitude du marché compliquent la gestion de la chaine logistique et remettent en question la réalisation de ses objectifs. Dans un environnement concurrentiel, l'efficacité des opérations n'est pas suffisante pour la survie des entreprises et pour conserver leur part de marché ou obtenir un avantage stratégique, les organisations doivent étendre leurs stratégies commerciales pour inclure les stratégies de leurs partenaires commerciaux dans une logique collaborative.

Une collaboration efficace entre les membres de la chaîne logistique peut garantir leur pérennités, une gestion efficace de la chaîne logistique et la collaboration sont des facteurs clés pour améliorer non seulement l'efficacité organisationnelle, mais aussi la compétitivité (Scholten, K et al 2015). Cependant, dans le marché des entreprises d'aujourd'hui, les chaînes logistiques sont exposées à de fréquentes perturbations ou leur capacité à faire face aux changements doit être renforcée (Liao, H.et al 2019).

En effet, Liao et al. (2019) Ont analysé les incertitudes liées à la production, la qualité, la quantité et la demande du marché, des prévisions inexactes, des ruptures de stock ou des stocks excessifs ou de retours de produits en raison de produits défectueux, etc.). Visant à aborder un aspect de l'incertitude de l'offre, Ahmet et al. En 2021 traitent le problème des commandes en souffrance de produits défectueux, de la qualité imparfaite et de leur réapprovisionnement partiel dans le système de flux de matériaux et de profit. Toutefois, l'incertitude de la demande prend plusieurs formes des marchés avec une forme d'incertitude par exemple, les services ou produits innovants.

L'évolution des besoins du marché, les délais d'approvisionnement variés des fournisseurs, l'asymétrie de l'information et la qualité douteuse des produits sont des sources d'incertitude qui créent le besoin de flexibilité ou de résilience des entreprises aux perturbations et aux incertitudes d'amont, interne et d'aval (Manders, J.H. et al 2017). Par conséquent, pour faire face aux changements quotidiens et aux événements plus rares, les chaînes logistiques recherchent la résilience.

Avoir une chaîne logistique plus résiliente en interne et externe vise à minimiser les effets dévastateurs des risques. La résilience est la réponse de l'entreprise pour survivre en faisant attention à ses conditions internes, la capacité de l'entreprise à impliquer les fournisseurs et les clients dans la gestion des perturbations est appelée résilience de la chaîne logistique (Khalaf, M.A et al 2019).

1. La Chaine Logistique

Selon Lisa. M. Ellran (1993), une chaine logistique est un réseau d'entreprises en interaction, dont l'objectif est de livrer un produit ou un service à l'utilisateur final, en intégrant les flux à partir des matières premières jusqu'à la livraison du produit fini. Il s'agit donc selon le Supply Chain Council « d'une suite d'étapes de production et de distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients ».

Dans un sens plus proche à celui, M.Fender et al, (2016) définissent la supply chain comme la chaîne de tous les intervenants de toutes les entreprises qui contribuent à apporter un produit à

des consommateurs ou à des entreprises utilisatrices pour produire d'autres biens ou les consommer. En outre, Stadler et al, (2003) l'ont défini comme étant composée de quatre parties: l'approvisionnement, la production, la distribution et la vente/distribution. Suivant cette même idée, Babai (2005) considère la chaîne logistique comme une succession d'activités d'approvisionnement, de fabrication et de distribution traversées par trois flux : les flux physiques, les flux d'informations et les flux financiers.

De plus pour Yves Pimor et Michel Fender (2010) la supply chain « est beaucoup plus qu'un simple concept logistique; c'est l'expression d'une tendance de fond qui inclut l'approche par les processus transverses, les analyses de coûts du type ABC/ABM, le pilotage des flux, une plus grande rapidité et une plus grande agilité dans un monde aux évolutions rapides ».

Ceci est justifié aussi par les travaux de Cooper (2000) , qui justifie sa démarche par l'orientation « processus » ; « Les entreprises réalisent que la Supply Chain ne se réduit pas aux seuls processus logistiques, mais qu'elle intègre tous les processus d'affaires (business processes), traversant ainsi les frontières intra et inter-organisationnelles ».

En effet, la chaîne logistique de par sa transversalité va jouer un rôle de« colonne vertébrale » au sein de l'entreprise (Bénédicte krebs, 2010) . Elle va permettre aux acteurs à avoir une vision toujours plus globale en s'appuyant sur l'ensemble des maillons de cette chaîne pour pouvoir avancer. Dans ce contexte, la logistique va occuper une relation d'échange dans l'entreprise et entre les entreprises, la logistique prend une dimension inter-organisationnelle.

D'après ces définitions une chaine logistique peut être considérée comme : une succession de relations Client/Fournisseur (Tayur et al, 1999), une succession d'activités de création de valeur (La Londe et Masters, 1994), ou une succession de fonctions ou de processus d'approvisionnement, de transformation, de distribution (Leet Billington, 1993). Chose que Lummus et Vokurka (2003) ont confirmée en définissant la chaine logistique comme : « toutes les activités impliquées dans la livraison d'un produit depuis le stade de matière première jusqu'au client en incluant l'approvisionnement en matière première et produits semi-finis, la fabrication, l'assemblage, l'entreposage et le suivi des stocks, la saisie et la gestion des ordres de fabrication, la distribution sur tous les canaux, la livraison au client et le système d'information permettant le suivi de toutes ces activités ».

2. La résilience de la chaine logistique

La résilience est un concept évolutif, qui se concentre sur la capacité des entreprises ou de leurs chaînes logistiques à absorber ou à réagir aux perturbations environnementales, « avec ou sans une diminution de leurs performances » (Scholten, K et al, 2020). Une définition fondamentale de la résilience peut être trouvée en ingénierie, c'est-à-dire "la tendance d'un matériau à reprendre sa forme d'origine après la suppression d'une contrainte qui a produit une déformation élastique".

D'autres auteurs utilisent la résilience comme synonyme d'élasticité et de flexibilité (Evans, S 1991) car les deux concepts font référence à la capacité des organisations ou des chaînes logistiques à gérer les changements environnementaux et les événements inattendus. Wieland et Wallenburg (2013) ont soutenu que l'agilité est une composante importante de la résilience. Par conséquent, contrairement à l'agilité ou à la flexibilité, la résilience se concentre sur la capacité d'une supply chain à reprendre son fonctionnement normal, dans un délai approprié, après avoir été perturbée (Brandon-Jones 2014).

Selon, Kopanaki, E.et al., 2018 la résilience de la chaîne logistique comprend la capacité d'ajuster la capacité de production, d'apporter des changements de volume, d'effectuer des ajustements rapides de la conception des produits, d'intégrer une variété d'activités promotionnelles, ainsi que de gérer les changements dans les livraisons.

Ainsi, une chaîne logistique résiliente doit être capable de gérer de nombreux événements attendus ou inattendus (Christopher, M. 2016), tels que des défauts de production, des pannes de machines, des accidents de camion, des retards d'expédition et des ruptures de stock. Toutefois, des auteurs ont mentionné qu'il peut parfois être préférable pour une supply chain d'apprendre de la perturbation et de s'adapter à une nouvelle structure opérationnelle, au lieu de revenir à son état d'origine, ainsi, une SC est résiliente lorsque son état d'activité principal est maintenu ou lorsqu'une nouvelle situation stable est atteinte (Pettit, T.J et al., 2019).

Les caractéristiques de la résilience des chaines logistiques :

La résilience n'est pas toujours défensive : absorber l'impact négatif de la réalisation d'un risque ou la réaction à une perturbation ; mais aussi proactive : dans la manière dont l'organisation anticipe les menaces grâce à l'apprentissage des expériences passées de perturbations.

Elle est la capacité à absorber, répondre et capitaliser les perturbations causées par les changements de l'environnement. Altintas (2020) ont soutenu que la résilience comporte trois dimensions :

1) Capacité d'absorption, permettant à l'entreprise de ne pas rencontrer le choc inattendu ; en outre absorber les impacts pour adapter l'environnement changeant.

2) Capacité de renouvellement, grâce à laquelle il peut inventer de nouvelles manières de gérer ; renouveler et reconfigurer les ressources, et intégrer les connaissances de l'expérience dans l'innovation.

3) Capacité « d'appropriation », permettant à l'entreprise de devenir plus forte à partir des expériences ; de pouvoir tirer des leçons, et d'en faire un apprentissage.

Ces capacités sont souvent construites par des mesures qui mettent l'accent sur l'agilité et la flexibilité qui sont considérées comme la clé pour réduire certains risques liés à la demande et à l'offre et est essentielle pour réduire les risques à faible probabilité et à fort impact et donc important pour l'augmentation de la résilience de la chaine logistique (Ameziane, 2016).

3. *Les systèmes d'information*

Les recherches en systèmes d'information (SI) n'ont guère cessé d'évoluer avec les transitions qui ont eu lieu dans cette discipline suscitant un intérêt général au fil du temps. Par conséquent, les chercheurs ont examiné divers aspects et ont proposé diverses définitions. La plupart mettent l'accent sur les composantes du SI (matériel, logiciel, personnel, données, procédures) et sur ses fonctionnalités (collecte, traitement, stockage et diffusion des informations).

En effet, Reix (2011)[1] a défini le SI comme « un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, stocker,

[1]Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (2011). Systèmes d'information et management des organisations (6e éd.). Vuibert.

communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations ». Dans cette même vision James.A et O'Brien (1995)[2] l'ont défini comme « un ensemble de personnes, de procédures, et de ressources qui recueillent l'information, la transforment et la distribuent au sein d'une organisation ». Ces définitions mettent le point sur l'interaction entre trois dimensions : sociale, organisationnelle et matérielle.

Laudon,K et Laudon,J (2013) avancent aussi que « le système d'information est un ensemble de composantes inter-reliées qui recueillent l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation ».

Selon Robert Reix (2004) il s'agit de l'association de ressources humaines, matérielles et logicielles destinées à recueillir, formaliser, archiver, parcourir, associer et diffuser l'information dans cette même organisation. C'est-à-dire ils transforment, stockent et transmettent des données ; ces données (inputs) sont émises par une ou plusieurs sources après traitées par le système, ce système transmet les résultats du traitement (outputs) à un ou plusieurs destinataires donnant l'occasion à tous ceux qui prennent des décisions de disposer d'éléments et d'information à jour.
Non seulement le SI permet aux décideurs de prendre la décision la plus appropriée au moment adéquat, mais encore une gestion allégée des flux en réduisant les délais et les erreurs, en augmentant la fiabilité et la réactivité, en éliminant les tâches indésirables, en optimisant les ressources et en facilitant la prise de décision (Raymond, 2002).

4. *Les systèmes d'information et La résilience de la chaine logistique*

Pour soutenir la prise de décision et améliorer les processus métier, les acteurs des chaines logistiques investissent dans de nouvelles technologies et utilisent des systèmes d'information logistiques. En plus de viser à optimiser leurs processus, les organisations essaient également d'améliorer leur coopération et leur collaboration avec des partenaires commerciaux partout dans le monde (Scholten, K.; 2015).
Par conséquent, les entreprises devraient choisir des technologies qui non seulement facilitent le traitement de l'information, mais permettent également l'intégration des processus commerciaux tout au long de la chaîne logistique et permettent ainsi le partage d'informations et de connaissances avec leurs partenaires. L'utilisation de systèmes d'information appropriés et alignés améliore la capacité de la supply chain à gérer l'incertitude (Malhotra, A. et al., 2005). Dans un environnement turbulent, des chercheurs considèrent le partage d'informations entre les partenaires de la chaîne logistique par le biais des systèmes d'information comme un moyen de réduire l'incertitude et promouvoir des réponses utiles, ainsi qu'une prise de décision efficace au bon moment (Moukadem et Elkharraz, 2019).

- Le partage d'information :

« Grâce au partage et au transfert d'informations en temps réel entre les différents acteurs de la chaine logistique et sa capacité décisionnelle, le système d'information permet

[2]O'Brien, J. A., & Marion, G. (1995). Les systèmes d'information de gestion. Renouveau pédagogique : De Boeck Université.

d'anticiper, de réagir et de s'adapter à un environnement changeant, et par conséquent de contribuer à la résilience de la chaine logistique globale » (Ouabouch et Paché, 2014).
Les données et les informations partagées renforcent la transparence en temps opportun, qui permet la collaboration avec tous les acteurs nécessaires simultanément. La visibilité était également un atout en temps réel pour réduire des erreurs, des inexactitudes et une distorsion des informations dans les chaînes logistiques (N.-O. Hohenstein et al., 2015).
La complexité de gérer une grande quantité des informations et l'incertitude de l'environnement économique ont entraîné de nombreux problèmes au niveau des chaines logistiques ; et l'introduction des systèmes d'information a réduit les coûts et a minimisé les risques grâce à une réponse efficace. La collaboration nécessite que les informations soient accessibles à tous les partenaires concernés. Il est essentiel d'assurer une réduction de l'ambiguïté et la flexibilité qui comprend à la fois la vitesse et la rapidité des fonctions de traitement des flux physiques et d'informations associés à tous les niveaux de la chaine logistique.

- La connectivité

La « connectivité » est un point clé qui soutienne les capacités de résilience en termes de visibilité et de la collaboration qui peuvent repérer les perturbations potentielles (Tukamuhabwa et al., 2015). En permettent aussi une utilisation critique et créative des informations collectées à partir de différentes sources (Colli et al., 2019).
La connectivité est réalisée grâce à différents systèmes d'information telles que la communication ERP à ERP, l 'échange de données informatisé par exemple, via des messages électroniques en logistique les ces derniers sont très variés et nombreux, Bayraktar et al, (2009)[3] en ont identifié treize types, qu'ils ont regroupés en trois catégories principales et complémentaires.

Tableau 1: Les systèmes d'information logistique « les SI d'entreprise étendue, les SI intégrateurs et les SI facilitateurs ».

Catégorie	Système d'information
1ere catégorie : Les SI d'entreprise étendue	Composé principalement par les (ERP) « Enterprise Ressource Planning »
2e catégorie : Les SI intégrateurs	Composé principalement par : Les outils de Supply Chain Planning « Advanced Planning System » Tous les logiciels dits de Supply Chain Execution(SCE), -Les outils de gestion des commandes(AOM) « Advanced Order Management » -Les outils de gestion d'entrepôts (WMS) « Warehouse Management System » Les outils de gestion du transport (TMS) « Transport Management System » Ainsi que les outils de gestion de la relation client (CRM)

[3]Bayraktar, E., Demirbag, M., Koh, S. C. L., Tatoglu, E., & Zaim, H. (2009). A causal analysis of the impact of information systems and supply chain management practices on operational performance : Evidence from manufacturing SMEs in Turkey. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 133-149. doi:10.1016/j.ijpe.2009.05.011.

3e catégorie : « facilitateurs »	« Customer Relationship Management » Et les outils de gestion de la relation fournisseur (SRM) « Supplier Relationship Management » La technologie(EDI) « Échange de Donnée informatisée » Et les moyens d'identification automatique (codes à barres, étiquettes radio fréquence…),

Source : Bayraktar et al, (2009)

- Collaboration :

Il est difficile d'imaginer une collaboration sans une forme d'échanges d'informations, condition sine qua non, dans la mesure où le manque d'information produit un sentiment d'insécurité et d'incertitude (Fangruo Chen, 2003). Ainsi, les partenaires de la chaîne logistique qui échangent régulièrement les informations sont capables de travailler en tant qu'entité unique (Stein et Sweat, 1999). Ensemble, ils peuvent mieux comprendre les besoins du client final et répondre rapidement aux changements du marché.

La rapidité du partage d'informations en temps réel entre les partenaires est la clé d'une collaboration réussie dans la chaîne d'approvisionnement. À son tour, une collaboration efficace réduira la possibilité d'incertitudes et de circonstances imprévues (A. Gunasekaran et al,. 2015).

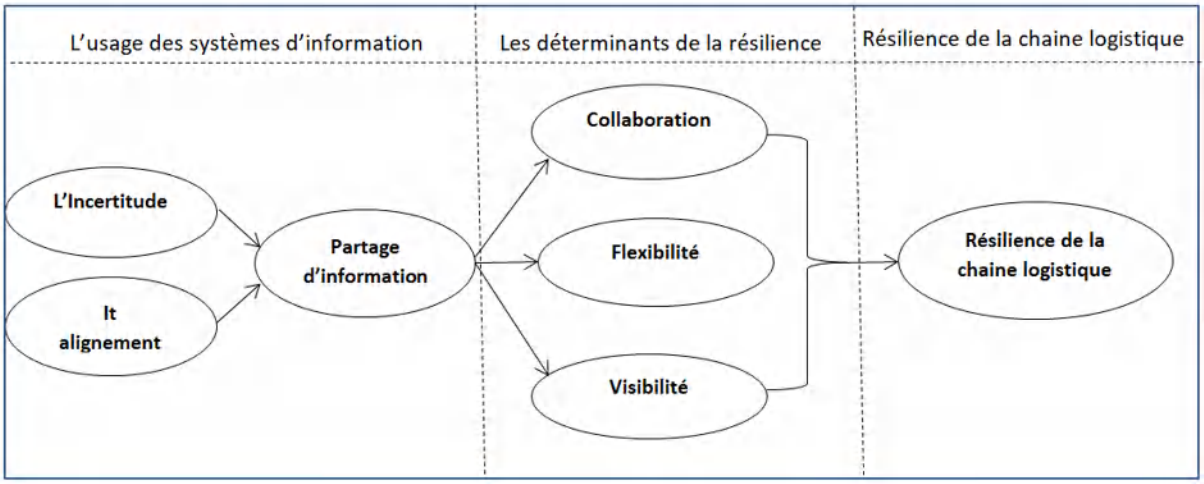
- La flexibilité :

Avec une connectivité et une intégration accrues, la flexibilité des chaînes logistiques ne peut qu'augmenter et simplifier le processus de collecte et d'échange d'informations entre les parties concernées. Les chaînes automatisées permettent une plus grande flexibilité pour agir et réagir rapidement aux fluctuations de la demande.
La flexibilité est un concept qui découle de la nécessité de réduire les effets néfastes de l'incertitude et des risques. Tout en profitant surtout des nouvelles technologies comme la technologie block chain, l'internet des objets et les solutions du Cloud Computing.

5. Proposition d'un modèle théorique

Les résultats théoriques obtenus nous ont permis de proposer notre modèle théorique de recherche qui pourrait expliquer la relation entre l'usage des systèmes d'information et la résilience des chaines logistiques. En admettant la variable résilience de la chaine logistique comme une variable dépendante du modèle.

Figure 1: Modèle théorique de l'étude



Source : Auteurs

Conclusion :

Dans cette recherche, nous avons présenté un cadre théorique pour la résilience de la chaîne logistique basée sur l'usage des systèmes d'information. La résilience est une nécessité pour subir des processus à court terme et devenir plus robustes à long terme. Nous nous sommes concentrés sur des aspects importants des chaînes logistiques résilientes : collaboration, visibilité et flexibilité tout en répondant à un environnement incertain.

Dans le but de concrétiser cette recherche, Tester notre modèle théorique un aller-retour entre le terrain de recherche et la théorie est crucial chose qui nous pousse à choisir un paradigme aménagé intégrant une dualité des méthodes de test à savoir le qualitatif et le quantitatif.

Une méthode qualitative consistant en l'induction à partir des entreprises qui opèrent dans le secteur de la grande distribution, et déductive sur la base des résultats de notre revue de littérature.

Bibliographie :

Scholten, K.; Schilder, S. The role of collaboration in supply chain resilience. Supply Chain Manag. Int. J. 2015, 20, 471–484

Liao, H.; Deng, Q.; Shen, N. Optimal remanufacture-up-to strategy with uncertainties in acquisition quality, quantity, and market demand. J. Clean. Prod. 2019, 206, 987–1003.

Ahmed, W.; Moazzam, M.; Sarkar, B.; Rehman, S.U. Synergic effect of reworking for imperfect quality items with the integration of multi-period delay-in-payment and partial backordering in global supply chains. Engineering 2021, 7, 260–271.

Tang, C.S. Perspectives in supply chain risk management. Int. J. Prod. Econ. 2006, 103, 451–488.

Manders, J.H.; Caniëls, M.C.; Ghijsen, P.W.T. Supply chain flexibility: A systematic literature review and identification of directions for future research. Int. J. Logist. Manag. 2017, 28, 964–1026.

Khalaf, M.A.; El Mokadem, M.Y. The relationship between internal integration and manufacturing flexibility in the Egyptian industry. Int. J. Qual. Serv. Sci. 2019, 11, 16–33

Scholten, K.; Stevenson, M.; van Donk, D.P. Dealing with the unpredictable: Supply chain

resilience. Int. J. Oper. Prod. Manag. 2020, 40, 1–10.
Evans, S. Strategic Flexibility For High Technology Manoeuvres. J. Manag. Stud. 1991, 28, 69–89.
Kopanaki, E.; Karvela, P.; Georgopoulos, N. From traditional interorganisational systems to cloud-based solutions: The impact on supply chain flexibility. J. Organ. Comput. Electron. Commer. 2018, 28, 334–353.
Ponomarov, S.Y.; Holcomb, M.C. Understanding the concept of supply chain resilience. Int. J. Logist. Manag. 2009, 20, 124–143.
Wieland, A.; Wallenburg, C.M. The influence of relational competencies on supply chain resilience: A relational view. Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag. 2013, 43, 300–320.
Brandon-Jones, E.; Squire, B.; Autry, C.W.; Petersen, K.J. A contingent resource-based perspective of supply chain resilience and robustness. J. Supply Chain Manag. 2014, 50, 55–73.
Pettit, T.J.; Croxton, K.L.; Fiksel, J. The evolution of resilience in supply chain management: A retrospective on ensuring supply chain resilience. J. Bus. Logist. 2019, 40, 56–65.
Scholten, K.; Schilder, S. The role of collaboration in supply chain resilience. Supply Chain Manag. Int. J. 2015, 20, 471–484.
Malhotra, A.; Gosain, S.; El Sawy, O.A. Absorptive Capacity Configurations in Supply Chains: Gearing for Partner-Enabled Market Knowledge Creation. MIS Q. 2005, 29, 145–187.
Ameziane, H. (2016). L'impact des stratégies SCRM6 sur la résilience des chaines logistiques : Un modèle conceptuel. Revue Marocaine de Management Logistique et Transport.
Moukadem, K, & Elkharraz, A. (2019). Systèmes D'information et Résilience De La Chaine Logistique Globale : Étude Exploratoire Auprès des Entreprises De L'industrie Automobile Au Maroc. European Scientific Journal ESJ.
N.-O. Hohenstein, E. Feisel, E. Hartmann, and L. Giunipero, "Research on the phenomenon of supply chain resilience: A systematic review and paths for further investigation," International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 45, no. 1/2. pp. 90–117, 2015
A. Gunasekaran, N. Subramanian, and S. Rahman, "Supply chain resilience: Role of complexities and strategies," Int. J. Prod. Res., vol. 53, no. 22, pp. 6809– 6819, 2015.
Christopher, M. (2016), Logistics and Supply Chain Management, 5th ed., Prentice Hall, Harlow.
Pettit, T.J., Croxton, K.L. and Fiksel, J. (2019), "The evolution of resilience in supply chain management: a retrospective on ensuring supply chain resilience", Journal of Business Logistics, Vol. 40 No. 1, pp.56-65.
Bi, R.; Davidson, R.; Kam, B.; Smyrnios, K. Developing organisational agility through IT and supply chain capability. J. Glob. Inf. Manag. 2013, 21, 38–55.
Altintas, G. (2020). La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macroenvironnement. *Revue management & avenir*, *1*(115), 113-133.
Ameziane, H. (2016). L'impact des stratégies SCRM6 sur la résilience des chaines logistiques : Un modèle conceptuel. Revue Marocaine de Management Logistique et Transport.
Laudon, J., Laudon, J., Fimbel, E., Costa, S., & Canevet-Lehoux, S. (2013). Management des systèmes d'information (13e éd.). Paris : Pearson
Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (2004). Systèmes d'information et management

(5e éd.). Vuibert.
Raymond L. (2002). L'impact des systèmes d'information sur la performance des entreprises. Faire de la Recherche en Systèmes d'Information: Vuibert
Scholten, K., & Schilder, S. (2015). The role of Collaboration in Supply Chain Resilience. *Supply Chain Management: an International Journal*, *20*(4), 471-484.
Moukadem, K., & Elkharraz, A. (2019). Systèmes D'information et Résilience De La Chaine Logistique Globale: Étude Exploratoire Auprès des Entreprises De L'industrie Automobile Au Maroc. *European Scientific Journal, ESJ*, *15*(34), 367.
Ouabouch, L, & Pache, G. (2014). Risk Management in the Supply Chain: Characterization and Empirical Analysis. Journal of Applied Business Research (JABR).
Hohenstein, N.O., Feisel, E., Hartmann, E. and Giunipero, L. (2015), "Research on the phenomenon of supply chain resilience: a systematic review and paths for further investigation", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 45 Nos 1/2, pp. 90-117.
Tukamuhabwa, B.R., Stevenson, M., Busby, J., and Zorzini, M., 2015. Supply Chain Resilience: Definition, Review and Theoretical Foundations for Further Study, International Journal of Production Research 53:18, 5592-5623
Colli, M., Berger, U., Bockholt, M., Madsen, O., Møller, C., & Wæhrens, B. V. (2019). A maturity assessment approach for conceiving context-specific roadmaps in the Industry 4.0 era. Annual Reviews in Control, 48, 165-177.
Bayraktar, E., Demirbag, M., Koh, S. C. L., Tatoglu, E., & Zaim, H. (2009). A causal analysis of the impact of information systems and supply chain management practices on operational performance: Evidence from manufacturing SMEs in Turkey. International Journal of Production Economics, 122(1), 133-149.
Chen, F. (2003). Information Sharing and Supply Chain Coordination. Handbooks in Operations Research and Management Science, 341–421. 9.
Stein, T., & Sweat, J. (1999). Killer supply chains. Information Week 708 (9), 36–46.
Gunasekaran, A., Subramanian, N., & Rahman, S. (2015). Green supply chain collaboration and incentives: current trends and future directions. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 74(1), 1-10

Atelier 7 :
Management des ressources humaines et résilience

L'ACTIONNARIAT SALARIE COMME MOYEN DE RESILIENCE FACE AUX CRISES : CAS DE LA PANDEMIE COVID-19

KHACHOUCH Salma
(Doctorante en Sciences de gestion) Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Management, Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF)
École Nationale De Commerce Et De Gestion de Fès (ENCGF)

salma.khachouch@usmba.ac.ma

ALAOUI TAIB Asmâa

(Professeur de l'Enseignement Supérieur) Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Management, Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF)

École Nationale De Commerce Et De Gestion de Fès (ENCGF)

alaouitaib.encg@yahoo.fr

L'actionnariat salarie comme moyen de résilience face aux crises : Cas de la pandémie covid-19

Résumé

L'actionnariat salarié se manifeste à travers différentes méthodes, à savoir le don d'actions, les options sur les actions ou encore les plans d'actionnariat salarié. Le but d'une telle pratique est d'aligner les intérêts des actionnaires avec ceux des salariés en augmentant leur sentiment d'appartenance et en stimulant leur motivation et engagement au sein de l'entreprise. Il constitue également un excellent moyen de financement surtout en période de crise. En effet, lorsque les employés ont ce sentiment de propriété et d'investissement dans leur société par le biais de l'actionnariat, ils sont plus disposés à faire des sacrifices, comme la réduction temporaire des salaires, et à trouver des moyens pour surmonter la tempête et sortir de la crise. Parallèlement, cette pratique permet une certaine stabilité pour les salariés de telle sorte que ces derniers ont plus de chances de garder leur emploi en période de crise et l'entreprise a plus de chance de survivre. Cet article se propose de dresser un état de l'art sur l'actionnariat salarié comme moyen de résilience durant la pandémie Covid19.

Mots clé : actionnariat salarié, résilience, performance, pandémie Covid19.

Abstract

Employee ownership is manifested through different methods, namely stock donation, stock options or employee stock ownership plans. The purpose of such a practice is to align the interests of shareholders with those of employees by increasing their sense of ownership and stimulating their motivation and commitment within the company. It is also an excellent means of financing, especially in times of crisis. Indeed, when employees have this sense of ownership and investment in their company through shareholding, they are more willing to make sacrifices, such as temporary salary cuts, and to find ways to emerge from the crisis. At the same time, this practice provides stability for employees so that they are more likely to keep their jobs in times of crisis and the company is more likely to survive. This article proposes to provide a state of the art on employee ownership as a means of resilience during the Covid19 pandemic.

Keywords: employee share ownership, resilience, performance, Covid19 pandemic.

Introduction

D'une crise sanitaire vers une crise économique et financière, les entreprises subissent encore les effets de la crise Covid19 sur leur activité. Les mesures barrières ainsi que le confinement ont engendré une baisse significative du chiffre d'affaires et des arrêts temporaires ou définitifs d'activités dans la quasi-totalité des secteurs. Les entreprises et surtout les TPME[1] se sont retrouvées du jour au lendemain face à une situation critique de multiplication rapide des cas confirmés atteints du virus corona ce qui a obligé les gouvernements à agir rapidement et imposer des restrictions non seulement sanitaires mais aussi économiques et financières.

C'est en effet, dans une telle situation que les firmes ressentent l'importance d'une stratégie de résilience assurant la stabilité économique et financière de l'entreprise mais aussi la sécurité de l'emploi durant et après la période de crise. Dans ce sens, plusieurs chercheurs se sont intéressés aux impacts de cette crise sur les entreprises en général et sur les entreprises ayant des plans d'actionnariat salarié en particulier, afin de confirmer ou infirmer l'hypothèse selon laquelle cette forme de participation constituerait un moyen de résilience face aux crises et surtout face à la crise Covid19.

L'actionnariat salarié est une pratique très répandue partout dans le monde du fait de ses retombées sur les salariés, l'entreprise et l'Etat. En plus de fournir une source de financement interne en période de récession, l'actionnariat salarié permet de maintenir une main d'œuvre non seulement stable et qualifiée mais aussi impliquée et motivée, pendant une période où une grande majorité d'entreprises est contrainte de licencier du personnel afin de réduire ses coûts. L'Etat en tire profit également à travers les recettes fiscales liées à la sauvegarde de l'emploi et la stimulation de l'activité économique (Elouadi et Elkerbani ,2022).

Toutefois, l'idée selon laquelle l'actionnariat salarié a un impact positif sur la performance des entreprises n'est pas unanime. Plusieurs chercheurs rapportent ses retombées négatives sur la performance ou carrément l'absence de relation entre ces deux variables. Au lieu d'être un moyen de résilience, il constitue un outil d'enracinement des dirigeants. Par ailleurs, les entreprises qui échouent dans le déploiement d'une telle pratique, supportent des coûts considérables et n'en tirent aucun profit (Gharbi et Lepers, 2008).

Le présent article a pour but de dresser un état de l'art sur l'actionnariat salarié comme moyen de résilience face aux crises et plus particulièrement face à la pandémie Covid19. Nous mettons la lumière d'abord sur ses pratiques de façon générale, puis nous abordons sa relation avec la performance en synthétisant les travaux réalisés dans ce sens. Enfin, nous nous focalisons sur les études qui se sont intéressées à la résilience des entreprises ayant des plans d'actionnariat salarié face aux crises en général puis face à la crise Covid19 en particulier.

1. L'actionnariat salarié : Concepts de base et théories

Dans cette partie, nous présentons d'abord les concepts de base qui sous-tendent l'actionnariat salarié, ensuite les théories qui se sont intéressées à son analyse à savoir la théorie d'agence, la théorie d'enracinement des dirigeants et la théorie des droits de propriété.

1.1. Présentation brève de l'actionnariat salarié

L'actionnariat salarié est le mécanisme selon lequel les employés deviennent actionnaires à long terme dans leur entreprise. Il constitue un moyen de financement mais permet aussi aux

[1] Très Petites et Moyennes Entreprises.

salariés de se constituer une épargne sur un actif financier qu'ils connaissent mieux que n'importe qui sur le marché. Selon Debrières (2002), « l'actionnariat est l'une des formules de participation financière utilisées pour stimuler les efforts des salariés. Il leur permet de constituer un portefeuille de valeurs mobilières et d'acquérir, souvent dans des conditions avantageuses des actions de la société qui les emploie. ».

L'actionnariat salarié est une notion qui parait simple mais qui est difficile à définir. Ceci s'explique par le fait que l'on ne peut considérer une entreprise ayant des salariés actionnaires comme appartenant aux salariés, ou n'importe quel salarié un salarié actionnaire. Il convient alors de définir les différentes dimensions de cette notion ainsi que ses déterminants.

Selon Sesil et al. (2003), les quatre dimensions les plus importantes de l'actionnariat salarié sont les suivantes :

- Le pourcentage des salariés qui participent à l'actionnariat
- Le pourcentage de propriété détenu par les salariés au sein de l'entreprise
- L'inégalité des parts de propriété entre les salariés actionnaires
- Les prérogatives et les droits que la propriété confère aux salariés

En effet, la participation des salariés au capital dépend de plusieurs facteurs. On peut citer notamment la taille de l'entreprise : Ce sont souvent les grandes entreprises qui mettent en place les plans d'actionnariat salarié vu les coûts fixes élevés associé à l'administration de ce genre de plans au sein de l'entreprise. De plus, les entreprises en phase de croissance rapide ou ayant des projets ambitieux auront plus recours à ce type de rémunération afin de stimuler l'engagement et la motivation des salariés. Ittner et al. (2003) affirment que les entreprises ayant des opportunités de croissance importantes ont plus recours à l'AS[2] car ce type d'entreprise a tendance à accorder de l'attention à son capital humain vu qu'il est à l'origine de sa compétitivité (Maalej & Triki, 2008).

Toutefois, ceux qui sont confrontées à un risque élevé, sont moins susceptibles d'intégrer les salariés dans le capital en raison de leur aversion au risque (Milkovich & Bloom, 1998). Le risque est un élément important et considérable dans le système de rémunération d'un salarié actionnaire. D'une part, certains auteurs supportent l'idée que l'AS introduit plus de risque pour le salarié, étant donné sa vulnérabilité devant tout changement défavorable des cours (Maalej & Triki, 2008). Cependant, d'autres chercheurs montrent que les entreprises dotées de plans d'AS ont tendance à avoir des actions moins volatiles et qu'elles sont moins exposées au risque de faillite (Tran, 2021).

En outre, dans certains pays, la réglementation peut encourager ou dissuader les entreprises à mettre en place les plans d'AS en fonction des avantages et des contraintes qu'elle impose. A titre d'illustration, l'Employee Retirement Income Security Act (ERISA) est une loi fédérale qui fixe des normes pour la plupart des régimes de retraite et de santé dont les Employee Stock Ownership Plans (ESOP), et qui consacre des avantages fiscaux en faveur des salariés, ou encore les plans 401 (k) qui permettent aux salariés de contribuer avec une partie de leur salaire avant impôts ce qui peut réduire alors leur charge fiscale.

L'actionnariat salarié peut être déployé au sein d'une entreprise selon différentes manières. On

[2] Désigne Actionnariat Salarié dans ce qui suit.

peut citer les stock-options qui sont des options d'achat d'actions offertes aux salariés dans le but d'acquérir des actions de l'entreprise à un prix fixé à l'avance. En effet, les salariés peuvent exercer ces options après une période de vesting[3], l'acquisition peut être graduée ou progressive (selon une période échelonnée), accélérée si l'entreprise décide de réduire le délai d'acquisition des actions, ou de façon que le salarié ne pourra bénéficier de ses avantages que quand la période de vesting est totalement écoulée. A la fin de cette période, ils ont le choix soit de renoncer à l'option ou de l'exercer en vendant immédiatement ces actions ou en les conservant, comme les plans d'attribution gratuite d'actions, C'est l'une des formes les plus attractives qui est souvent utilisée afin de faciliter la participation des salariés dans le capital de l'entreprise.

Il existe également les plans d'AS (par exemple les Employee Stock Ownership Plans aux USA ou Fonds Communs De Placement d'Entreprise en France) qui offrent la possibilité aux employés d'acquérir les actions à travers une fiducie fonctionnant au nom des salariés. Le principe est d'investir, en tant que salarié, dans le fonds en achetant des parts, ensuite l'argent est investi dans des actions, dont majoritairement celles de la société employeur, et d'autres titres financiers.

Enfin, les salariés peuvent investir directement dans la société en achetant des actions à des prix préférentiels ou à travers les Employee Stock Purchase Plans (ESPP) qui offrent la possibilité de participer au capital à travers des retenues salariales. Une fois inscrit au plan, le salarié aura droit d'acheter des actions à la prochaine période d'offre, avec une remise convenue, puis tout au long de cette période, les cotisations accumulées sont mises de côté pour pouvoir effectuer l'achat. A la fin de la période, les actions sont acquises et le salarié aura le choix de garder les actions ou de les revendre.

En général, le principe de l'AS est le même, ses formes de déploiement au sein des entreprises dépendent du pays, de la réglementation en vigueur et des autres facteurs cités précédemment.

1.2. Théories organisationnelles en lien avec l'AS

Parmi les théories fondatrices et les réflexions liées à l'AS, nous distinguons celles qui soulignent son impact positif comme la théorie d'agence et la théorie des droits de propriété et celles qui mettent en évidence son impact négatif à savoir la théorie d'enracinement des dirigeants.

1.2.1. Théorie d'agence

Selon Jensen et Meckling (1976), une relation d'agence est un contrat par lequel « le principal », détenteur des moyens de production, délègue un certain pouvoir de décision à « l'agent » afin d'exécuter en son nom une tâche quelconque. Une telle relation suppose l'existence de trois éléments :

- L'asymétrie d'information : les informations détenues par l'agent diffèrent de ceux du principal puisqu'il a plus de connaissance sur la tâche qu'il doit accomplir ce qui enduit le risque de comportements opportunistes de sa part.
- L'aléa moral : l'agent, vu qu'il ne supporte pas de risque, peut agir de façon plus risquée que s'il était totalement exposé au risque.

[3] La période de vesting est la durée nécessaire de présence dans une société afin d'obtenir des stock-options en pleine propriété. Elle constitue un excellent moyen de rétention des salariés car ceci les encourage à rester longtemps avec leur employeur en vue d'obtenir des avantages.

- La sélection adverse ou antisélection : c'est le résultat d'une situation caractérisée principalement d'asymétrie d'information. L'agent détient de l'information privée ce qui pousse le principal à supporter beaucoup plus de risque dans ses décisions.

Chacun utilise l'un de ces éléments en sa faveur afin de satisfaire ses propres intérêts. D'une part le principal qui compte rentabiliser son capital, et d'autre part l'agent qui veut bénéficier de son pouvoir décisionnel, donnant naissance ainsi à une relation d'agence caractérisée principalement par des conflits d'intérêts. Ceux-ci engendrent des coûts d'agence que les actionnaires tentent de réduire à travers des mécanismes d'incitation et de contrôle. Ces derniers peuvent être de différentes natures, comme les incitations financières d'où le fait d'associer le salarié directement à la performance financière de l'entreprise. En effet, ce dernier en plus d'investir son capital humain, il y investit aussi, tout ou partie de sa richesse ce qui lui attribue un double statut ; d'une part celui du salarié qui exerce des tâches pour le compte du dirigeant en contrepartie d'une rémunération convenue à savoir le salaire. Et d'autre part, celui de l'actionnaire titulaire d'une propriété dans l'entreprise ce qui lui confère un droit de contrôle vis-à-vis du dirigeant.

L'actionnariat salarié est alors considéré comme une solution aux problèmes qui naissent de la relation d'agence à travers l'alignement des intérêts des salariés, des actionnaires et des dirigeants. Selon Cardoni (2020), il permet la réduction des coûts d'agence en limitant les comportements opportunistes des différents acteurs.

Selon Desbrières (2002), l'actionnariat des salariés permet d'atteindre trois principaux objectifs :

- Attirer les salariés hautement qualifiés
- Les amener à développer leur capital humain
- Retenir ces employés sur une durée suffisante afin de bénéficier de la production de ce capital humain en termes de droits de propriété intellectuelle et de produits commercialisés.

L'auteur affirme aussi que le salarié n'est plus considéré comme agent, mais comme mandataire ou principal d'où l'intérêt d'exercer un certain pouvoir de surveillance et de contrôle sur le dirigeant dans le but de préserver leurs intérêts liés à la fois au capital et à la performance de l'entreprise.

1.2.2. Théorie de l'enracinement des dirigeants

Cette théorie suppose qu'un dirigeant tente de se rendre irremplaçable au sein de l'entreprise. Il développera ainsi plusieurs stratégies destinées à conserver son statut et d'évincer d'éventuels concurrents. On peut citer notamment la manipulation d'informations, le développement des réseaux relationnels et les investissements spécifiques aux dirigeants (Shleifer et Vishny, 1989). En effet, afin d'accroître sa liberté d'action, conserver sa position et maximiser ses rentes, le dirigeant investit dans des projets dont il est le seul à maitriser les tenants et les aboutissants. Il utilise donc cet avantage informationnel afin de réduire la menace des dirigeants, concurrents potentiels sur le marché. Un autre moyen d'enracinement se base sur le développement d'un réseau relationnel de telle façon que le maintien de ces relations repose sur sa présence à la tête de la firme. Cette technique consiste à accorder plusieurs avantages aux collaborateurs afin que ceux-ci aient intérêt à ce que l'équipe dirigeante reste en place. En dernier lieu, le dirigeant peut

assurer son enracinement en réalisant des investissements spécifiques ou opportunistes qui fait croire aux actionnaires qu'en cas de son licenciement, ils subiront une perte de valeur. Son remplacement aura donc pour effet de les appauvrir.

Selon plusieurs études, l'actionnariat salarié peut aider à renforcer la position des dirigeants au sein de l'entreprise. Il est ainsi favorisé lorsque les salariés actionnaires sont peu indépendants à l'égard du dirigeant. Ce dernier peut utiliser alors divers moyens, tels que les contrats implicites, qui permettent de rallier des acteurs à leur cause et d'éviter certains mécanismes de contrôle. En raison de leur caractère informel, ces contrats sont difficiles à contrôler et peuvent être utilisés pour maintenir la dépendance des salariés envers les dirigeants en leur offrant des récompenses (Park et Song, 1995 ; Desbrières, 1997).

1.2.3. Théorie des droits de propriété

La théorie des droits de propriété considère la firme comme un « nœud de contrats », c'est-à-dire un ensemble de contrats entre actionnaires, administrateurs, employés, fournisseurs et clients (Coase, 1960 ; Alchian, 1951 ; Demsetz, 1967 ; Pejovitch 1969). Contrairement à l'analyse néoclassique qui considérait l'entreprise comme une unité indivisible, cette théorie postule que les individus qui la composent poursuivent leur intérêt propre. Pour inciter ces individus à agir dans l'intérêt de l'entreprise, la théorie préconise l'allocation des droits de propriété. Ces droits renvoient au droit d'utiliser et de se servir ou pas de la propriété (usus), de bénéficier du profit (fructus) et de prendre toutes les décisions concernant l'utilisation de l'actif y compris les céder de manière définitive (abusus). Dans cette théorie, la propriété des actifs physiques agit comme un levier incitatif en permettant de répartir la valeur créée. Elle préconise également le recours au marché comme un instrument de contrôle externe et un processus de mise en concurrence

Dans le cadre de la théorie des droits de propriété, L'actionnariat salarié consiste à offrir aux salariés de l'entreprise la possibilité d'acheter des actions de leur employeur, ce qui leur donne une participation dans la propriété de l'entreprise. Ainsi, les salariés deviennent eux-mêmes des propriétaires de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. L'AS peut être considéré comme une mesure visant à aligner les intérêts des salariés et des actionnaires. En effet, en détenant des actions de l'entreprise, les salariés ont un intérêt direct dans la performance de l'entreprise, ce qui peut les inciter à travailler plus dur et à prendre des décisions qui sont bénéfiques pour l'entreprise.

Cependant, il convient de noter que l'effet de l'actionnariat salarié sur les décisions des managers dépendra de la manière dont les droits de propriété sont répartis entre les différents actionnaires, y compris les salariés. Si les salariés détiennent une proportion importante des droits de propriété, cela peut les amener à prendre des décisions qui sont plus favorables pour les salariés que pour les autres actionnaires. Par conséquent, la répartition des droits de propriété entre les différents acteurs économiques est un facteur clé pour déterminer l'impact de l'actionnariat salarié sur les décisions de l'entreprise (Hollandts, 2005).

2. *L'actionnariat salarié et performance dans un contexte de crise*

Avant d'examiner l'AS et la performance dans un contexte de crise (environnement défavorable) nous nous penchons sur ce lien dans un environnement favorable afin de mieux de cerner cette relation.

2.1. L'actionnariat salarié et la performance dans un environnement favorable

De nombreux chercheurs se sont intéressés à la relation qui existe entre l'actionnariat salarié et la performance. On peut les classer alors selon quatre catégories. En effet, la plus grande majorité des chercheurs pensent que cette pratique a un effet positif sur la performance et ce à travers les attitudes des salariés, leur implication et motivation par conséquent une meilleure productivité tout en étant associé à une moindre rotation du personnel. D'autres chercheurs ont démontré en revanche que l'actionnariat salarié impacte négativement la performance car, à la différence des autres entreprises, celles qui sont contrôlées par les salariés ont tendance à prendre moins de risque, à investir moins dans des actifs à long terme et affichent des taux de croissance inférieurs par rapport à celles-ci. La troisième catégorie regroupe les chercheurs qui affirment que l'actionnariat salarié n'a aucun effet sur la performance financière ni le chiffre d'affaires ni la valeur actionnariale et partenariale. Finalement, une dernière catégorie avance que la rentabilité financière croit progressivement tant que le taux de l'actionnariat salarié ne dépasse pas le seuil de 10% et devient décroissante dès qu'il dépasse le même seuil, ce qui prouve l'existence d'une relation curvilinéaire entre les deux variables précédentes.

- **Catégorie 1 : l'AS a un effet positif sur la performance**

Plusieurs études ont été réalisées pour prouver l'existence d'une relation positive entre l'AS et la performance des firmes. Dans ce sens, les auteurs comparent les performances des entreprises ayant des systèmes d'AS avec celles qui n'en ont pas. D'autres comparent les performances avant et après adoption des plans d'AS. Kruse et Blasi (1995), par exemple ont réalisé une revue de littérature couvrant 25 études sur les effets de l'AS sur les attitudes et comportements des employés, et 27 autres études sur la productivité et la profitabilité de ces firmes. Ils ont constaté que le lien positif n'est applicable que pour les firmes japonaises et les petites sociétés américaines. Ils rapportent également que pour être efficace, l'AS doit s'accompagner d'autres pratiques de participations aux décisions.

D'autres études mettent en évidence l'existence d'une corrélation positive entre AS et certaines mesures comptables et financière comme le résultat avant impôt, le résultat net, le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle et la rentabilité financière et économique.

Une étude réalisée par Pendleton et al. (2004), montre que les entreprises ayant des plans d'actionnariat salarié ont une culture plus forte de la propriété et une meilleure gestion des risques par conséquent une bonne performance financière. Les mêmes résultats sont rapportés par Marsh et McAllister (1981), Wagner et Rosen (1985) et Pugh et al. (2000).

Par ailleurs, Aubert et al. (2016) étudient 900 filiales d'un groupe français appartenant au CAC 40 sur une période de 5 ans et affirment que l'actionnariat salarié influe positivement la performance économique des entreprises.

- **Catégorie 2 : l'AS a un effet négatif sur la performance**

Jensen et Meckling (1979) comme Toe et al. (2017) assimilent l'effet négatif de l'AS à sa face cachée appelé également dark side. Toe et al. (2017) montrent à travers une étude sur

l'actionnariat salarié significatif[4]des 120 plus grandes entreprises françaises et sur une période de 14 ans, que cette pratique a un effet négatif sur la performance. C'est aussi le cas de l'étude de Faleye et al. (2006) qui montre que les entreprises ayant des niveaux significatifs d'actionnaires salariés sont moins productives, prennent moins de risque, créent moins de nouveaux emplois et leur valeur actionnariale diminue avec la participation des salariés. En réalité, l'AS présente des inconvénients peu cités par la littérature impactant les attitudes des salariés. On peut citer le manque de diversification et donc le risque élevé supporté par le salarié surtout s'il était proche de la retraite, en cas de défaillance de la société. Et c'est exactement ce qui s'est passé avec ENRON. Par conséquent, le salarié perd non seulement son travail mais aussi une très grande partie de son épargne retraite. Aussi, Aubert et al. (2014) présentent un autre inconvénient de ces plans, à savoir l'enracinement de dirigeants sous performants ou « mauvais » et dans ce cas, l'AS ne servira plus à aligner les intérêts des acteurs majeurs de l'entreprise, mais plutôt un moyen qui va servir aux dirigeants de servir leurs propres intérêts personnels et stratégiques. Finalement, la majorité des entreprises ayant des plans d'AS commencent par offrir aux salariés des actions dépourvues des droits de vote, or celles-ci sont considérées comme ayant moins de valeur sur le marché ; ainsi les salariés participent au capital de l'entreprise, mais n'exercent aucune influence sur les décisions des actionnaires.

- **Catégorie 3 : l'AS n'a aucun effet sur la performance**

Certains auteurs ont démontré une relation neutre entre l'AS et la performance. Bien que l'évolution de certains indicateurs comptables et financiers, ou d'autres indicateurs de performance globale est croissante, elle n'est pas significative et peut être liée à d'autres facteurs. Dans le contexte français, une étude de Poulain-Rehm (2006), sur 131 entreprises cotées, montre que l'AS n'a aucun effet que ce soit sur la valeur partenariale et actionnariale.

- **Catégorie 4 : l'existence d'une relation curvilinéaire**

Dans cette catégorie, les chercheurs défendent l'idée que l'actionnariat salarié n'a un impact positif sur la performance que pour des niveaux faibles de détention des actions, et dès que le nombre ou le niveau d'actionnaires salariés dépasse un certain seuil il devient néfaste pour la société. C'est le cas notamment de l'étude de Hollandts (2006), portant sur un échantillon de 189 entreprises françaises, qui démontre qu'il y a une relation curvilinéaire entre l'AS et la performance économique de l'entreprise. De surcroit, Mard et al. (2014), ont conduit une étude sur un échantillon de sociétés cotées appartenant à l'indice SBF 250, durant une période de 4 ans. Ils ont pu constater que la part détenue par le principal actionnaire est liée positivement avec la performance jusqu'à un certain seuil de détention puis négativement au-delà de ce seuil. Le seuil de détention a été évalué entre 23% et 44% selon les mesures de performance. Si, la relation est concave pour l'actionnaire principal, les résultats ont démontré une relation convexe pour le deuxième et le troisième actionnaire. Le lien entre actionnariat salarié et performance ne devient positif qu'au-delà d'un niveau de détention entre 11% et 16% selon les mesures de performance.

Le tableau ci-après, présente une synthèse détaillée des travaux réalisés selon le sens de relation entre les deux variables.

[4] Les auteurs appellent AS significatif la Présence majeure voire majoritaire des salariés dans le capital et au sein des organes de gouvernance ;

Tableau 2: Synthèse des travaux sur l'actionnariat salarié et la performance selon le sens de la relation

Sens de la relation	Référence	Echantillon	Période d'étude	Mesure de la performance	Mesure de l'actionnariat salarié	Principaux résultats
Positive	Conte et Tannenbaum, 1978	98 entreprises avec AS	1978	Profitabilité, Productivité	Percentage of employees participating, percentage of equity owned internally, percent of equity owned by workers, employee stockholders vote	L'AS est lié positivement à la productivité et à la profitabilité
	Chang, 1990	165 annonces d'ESOP effectués par 141 entreprises	1976-1987	Rendements des actions et des indices boursiers	Annonce d'ESOP	L'annonce de l'ESOP est un facteur d'accroissement de la richesse de l'actionnaire lorsqu'elle est utilisée comme LBO ou concession salariale
	Kumbhakar & Dunbar, 1993	123 entreprises : 54 ESOP et 69 profit sharing firms	1982-1987	Les ventes nettes, taux de croissance de la production	Nombre d'employés	La présence d'un ESOP est lié positivement à la productivité. L'effet sur la productivité augmente avec l'ancienneté du plan
	kruse & blasi , 1995	Méta analyse de 32 études	1978 - 1995	Plusieurs mesures comme la satisfaction, la motivation, turnover, turnover intention,	(Worker's capital /total capital), presence de plan d'AS, presence of employee-owned stock >10%, worker's capital, total profits to workers.	La majorité des études soulignent le lien positif entre l'AS et l'implication organisationnelle, le lien entre AS et

				absentéisme, le comportement des salariés, les ventes, profitabilité, valeur ajoutée		satisfaction et motivation est soit positif soit neutre.
	Park & Song 1995	232 entreprises	1979 to 1989	the m/b ratio (M/B is the ratio of market value of common and preferred stock and book value of long-term debt to book value of total assets), Tobin's q ratio, ROA	La moyenne des actions acquises par les ESOP	La performance à long terme des entreprises s'améliore après la mise en place ou l'extension d'un ESOP
	Trébucq & d'Arcimoles, 2002	701 entreprises françaises	1999-2000	Return on Assets, Return on Equity, return on Invested capital, Market Capitalization, Debt,	Assets per employee, Employee growth	Les régressions montrent des liens positifs entre la présence d'ESOP et certaines mesures de performance financière
	Aubert, Chassagnon, & Hollandts, 2016	902 sociétés appartenant au même groupe français coté.	2003-2007	La capacité d'autofinancement/chiffre d'affaires, la productivité	Le nombre d'actionnaires salariés présents dans la filiale, les encours d'AS en euros détenus par les salariés de la filiale	Impact positif de l'AS sur la performance des filiales/la relation entre AS et performance économique diffère selon les

						mesures de l'AS retenues.
	Lampel, Bhalla, & Jha, 2014	49 employe-owned businesses (EOB)	2004-2008 et 2008-2009	Le chiffre d'affaires, la rentabilité, l'investissement dans les ressources humaines, taux de rotation	Nombre de salarié dans les EOB	L'AS est associé à une plus grande stabilité de la performance. Les entreprises sans AS ont été durement touchées par la récession. Les EOB se révèlent plus résilientes : elles ont pu conserver leur capital social et intellectuel.
Négative	Livingston & Henry, 1980	51 entreprises avec ESOP et 51 sans ESOP	2005-2009	EBIT/Total Assets, Net income/total assets, EBIT/net sales, net income/net sales, long term debt/ total assets	Nombre d'entreprises avec ESOP et entreprises sans ESOP	Les entreprises non ESOP de l'échantillon sont plus rentables que les entreprises ESOP. Les entreprises ESOP sont plus endettées et plus liquides que les autres firmes.
	Faleye, Mehrota, & Morck, 2006	226 entreprises	1995-2001	Tobin's Q/ market to book ratio	labor voice: fraction of labor voted shares	La présence de la voix syndicale dans gouvernance est associée à une baisse

						significative de la valeur actionnariale de la croissance des ventes et la création de l'emploi
	TOE, HOLLANDTS, & VALIORGUE, 2017	120 entreprises	2000-2014	La rentabilité des actifs, la rentabilité des capitaux propres et le Q de tobin	Score relatif d'AS significatif	L'AS a un effet négatif sur la performance des entreprises françaises cotées. Cet effet est renforcé par la présence de salariés actionnaires au conseil d'administration.
	Gharbi & Lepers, 2008	167 entreprises avec AS	2002	Les auteurs ont étudié la relation de l'AS avec l'enracinement des dirigeants mesuré ainsi par le cumul des mandats de dirigeant et de président du conseil, le dépassement de l'âge légal de la retraite (60 ans) et par l'ancienneté au poste de PDG ou de président du	Le pourcentage d'actions détenues par les salariés actionnaires, la forme de l'actionnariat salarié	L'AS indirecte permet l'enracinement des dirigeants et leur permet de maîtriser les mécanismes de contrôle

				directoire.		
	Gordon & Pound, 1990	94 ESOP announcement	1987-1989	Net of market returns		Les ESOP mis en place en cas d'OPA réduisent la valeur actionnariale d'environ 4% en moyenne. Les ESOPs réduisent également la valeur des actions s'ils sont structurés de manière à transférer le contrôle aux actionnaires extérieurs, en créant un système de contrôle de l'entreprise.
Neutre	Borstadt & Zwirlein, 1995	85 entreprises avec AS	1973-1986	Ventes par employé, cashflow par employé, Total asset turnover, ROA, Net Profit Margin	Comparaison des performances des entreprises avant et après la mise en place des ESOP et par rapport à un groupe de contrôle composé d'entreprises homologues du secteur.	Les ESOP adoptés à des fins défensives ont peu d'effet sur la productivité et la performance
	Poulain-Rehm, 2006	131 entreprises cotées	1999-2001	La création de la valeur est mesurée par Market Value Added de Stewart	Le pourcentage de capital détenu par les salariés	L'AS ne se traduit pas par une création de valeur significative actionnariale ou partenariale.

				(1991).		
Curviliné aire	Mard, Marsat, & Roux, 2014	238 engtreprises cotées	2004-2008	ROA, Q de Tobin, endettement	Pourcentage d'actions détenu par les différents types d'actionnaires	Le lien positif entre AS et performance devient négatif lorsqu'il atteint le seuil de 23% et 44% selon les mesures de performance. Le seuil varie selon le type d'actionnaire (Premier/deuxième/troisième…)

Source : élaborée par les auteurs

2.2. L'actionnariat salarié et la performance dans un environnement défavorable

Il est important ici de distinguer entre les crises à l'échelle de l'entreprise uniquement, et les crises à une échelle beaucoup plus large subie par tout le tissu économique. Dans notre analyse des travaux réalisés sur la performance des entreprises ayant des plans d'AS, nous nous focaliserons sur les crises au niveau macro-économique afin de répondre à la question de savoir si les entreprises avec AS sont plus résilientes en période de crise.

La résilience signifie la capacité d'une organisation à rebondir face à la distorsion (Olshansky, 2011).L'organisation doit non seulement survivre dans le cas où elle sera confrontée à des événements inattendus, mais aussi conserver son métier, ses fonctions et la structure qu'elle avait avant l'incident (Lampel et al., 2014). C'est en effet un élément stratégique dont le déploiement est crucial au niveau de l'entreprise, car tôt ou tard, cette dernière sera confrontée à des événements imprévus qui risqueraient de mettre en péril son existence. Pour être résilientes, les entreprises doivent mettre en place des plans d'urgence et de continuité de l'activité pour faire face à de telles situations. Cela peut inclure des procédures pour protéger les différentes parties prenantes à savoir les employés, les clients et les actionnaires, accompagnées de systèmes de communication efficaces à mettre en place avec ces mêmes parties.

Etant donné que l'AS connait d'ores et déjà un grand essor surtout en Europe, aux Etats unis ou au Royaume Uni, il serait intéressant d'étudier le comportement de telles entreprises en période de crise et de savoir si cette pratique constitut vraiment un moyen de résilience face aux crises économiques et financières.

Plusieurs études ont été menées portant sur des entreprises ayant des plans d'AS pendant des périodes de crise telle que la crise de 2008, la crise de la dette publique de 2011 ou même plus récemment la crise du covid-19.

La plupart de ces recherches suggèrent que les entreprises ayant mis en place des programmes d'AS ont tendance à être plus performantes en période de crise (Kurtulus et Kruse, 2017 ; Kim et Patel, 2019 ; Tran, 2019)[1] . C'est en effet le cas de l'étude de Kurtulus et Kruse (2017), qui a démontré que pendant la période de récession américaine de 2001 à 2008, les entreprises dotées d'un système d'AS étaient plus susceptibles de survivre grâce à l'effectif des salariés qui est resté stable et le nombre très limité des licenciements dans ces entreprises. C'est le cas également de Kim et Patel (2019), qui à travers une étude portant sur un échantillon de 892 entreprises cotées en bourse dans 28 pays européens constatent que les entreprises dotées d'un système d'AS ont enregistré de meilleures performances pendant et après la récession via des gains de productivité rendus possible par la stabilité des employés de ces entreprises. Pour Lampel et al. (2014) il est nécessaire néanmoins d'impliquer les salariés dans la prise de décision afin de renforcer la résilience de l'entreprise avant que des conditions économiques défavorables ne surviennent.

3. *L'actionnariat salarié et résilience face à la pandémie Covid19*

La question de l'impact de la crise Covid19 sur les entreprises ayant des plans d'AS a fait objet de

[1] Nous considérons alors que la résilience est un élément de performance des entreprises (une entreprise résiliente est une entreprise performante face aux imprévues, par comparaison avec aux autres firmes)

beaucoup de recherches. Bryson et Freeman (2020), ont observé les entreprises ayant des plans d'AS pendant la crise covid 19 et confirment que ces entreprises ont mieux résisté à la crise et ont connu une plus forte reprise que les autres firmes. Selon eux, ceci revient au fait que l'AS encourageait les travailleurs à se sentir plus impliqués et investis ce qui les incitait à faire plus d'effort et même faire des sacrifices afin de maintenir la performance de la firme. Oyer et Schaefer (2020), ont également examiné les résultats de 10 entreprises américaines qui avaient mis en place des programmes d'AS et parviennent à des conclusions positives similaires que les précédentes. Une étude plus récente de Tran (2021), réalisée sur un échantillon de 42 banques dont 25 disposent d'un ESOP dans 3 pays différents, la France, l'Italie et l'Espagne, examine si l'ESOP a un effet significatif sur la volatilité des actions d'une entreprise pendant le lock down de Covid19. Les résultats montrent que même si les actions des banques ont été plus volatiles en réponse à l'augmentation du nombre des cas confirmés du virus, les banques avec des plans d'AS ont montré une volatilité significativement plus faible que les autres banques. Ils expliquent ceci par deux raisons principales :

- Les entreprises avec AS ont tendance à avoir des taux de survie plus élevés et des baisses d'emploi plus faible en période de récession, en d'autres termes, le marché a plus confiance en ce type d'entreprises surtout quant à leur survie après la crise.
- Les entreprises avec AS maintiennent un niveau de transparence ex ante plus élevé ainsi qu'un niveau relativement plus faible de tolérance au risque, et par conséquent, les actionnaires auront une plus grande confiance quant à la capacité de la direction à faire face au risque événementiel. Les actionnaires des banques dotées d'un ESOP manifesteront donc moins de panique et de réactions excessives que les actionnaires des banques non dotées d'un ESOP.

Enfin, l'étude menée par le National Center for Employee Ownership avance que les entreprises américaines avec des programmes d'AS ont mieux résisté à la pandémie ; elles ont connu une baisse de 7% de leur chiffre d'affaires au moment où les autres firmes ont enregistré un déclin de 3 fois plus de leur chiffre d'affaires.

Conclusion

L'AS est un modèle d'entreprise dans lequel les salariés possèdent tout ou partie de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Il constitut une pratique très répandue dans les pays développés comme la France, les Etats Unis et le Royaume Uni. Il serait très intéressant d'étudier ses retombés sur la performance des organisations que ce soit dans un environnement favorable ou défavorable.

Dans cette étude nous avons présenté une revue de littérature assez dense de l'AS et sa relation avec la performance en période de crise et plus particulièrement durant la pandémie Covid19. En effet, dans un environnement favorable, nous avons classé les études selon quatre catégories. La première rassemble toutes les études qui soulignent le lien positif entre AS et performance et considèrent ce dernier comme un moyen d'alignement des intérêts des principaux acteurs de l'entreprise à savoir les actionnaires, les dirigeants et les salariés. Contrairement à la première, la deuxième catégorie présente un impact négatif de l'AS et le rend ainsi un moyen d'enracinement des dirigeants. Par ailleurs, certains chercheurs ont démontré à travers leur étude que la

performance ne dépend pas de l'existence des plans d'AS dans les entreprises mais dépend de plusieurs facteurs par conséquent aucun lien n'existe entre AS et performance. Finalement, quelques études relatent une relation curvilinéaire entre les deux variables. Sa convexité dépend du type du salarié actionnaire.

Dans un environnement défavorable, la plupart des recherches mettent en évidence le lien positif entre AS et performance. Pendant les périodes de récession, les entreprises avec AS étaient plus susceptibles de survivre et ont fait preuve d'une forte résilience. C'est le cas notamment de la période de crise covid19.

Dans cette revue de littérature, nous constatons que la majorité des études d'AS réalisées, sont concentrées dans les pays développés, or dans les pays émergents, peu d'études ont été réalisées dans ce sens et n'utilisent que des mesures de performances économiques et financières ce qui constitut un champ de recherche intéressant qui reste à explorer dans de futures recherches.

Références

Aubert, N., Chassagnon, V., & Hollandts, X. (2016). Actionnariat salarié, gouvernance et performance de l'entreprise : une étude de cas économétrique portant sur un groupe français coté. *Revue d'économie industrielle* .

Basterretxea, I., & Storey, J. (2017). Do Employee-Owned Firms Produce More Positive Employee Behavioural Outcomes? If Not Why Not? A British-Spanish Comparative Analysis. *British Journal of Industrial Relations* , 292-319.

Blair, Kruse, & Blasi. (2000). Employee Ownership: an Unstable Form or A Stabilizing Force,. *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation* .

Borstadt, & Zwirlein. (1995). ESOPs in Publicly Held Companies: Evidence on Productivity and Firm Performance. *Journal of Financial and Strategic Decision Making* , 1-13.

Bryson, & Freeman,. ((2020). The impact of the Covid-19 pandemic on UK businesses: Evidence from firm-level data. *National Institute Economic Review* .

Cardoni, H. (2020). Contribution à la connaissance de l'impact de l'actionnariat salarié sur la gouvernance des entreprises. *Entreprise & société* , 147-176.

Chang, S. (1990). Employee Stock Ownership and Shareholder Wealth: an Empirical Investigation. *Financial Management* , 48-58.

Chaplinsky, & Niehaus. (1994). The Role of ESOPs in Takeover Contests. *Journal of Finance* , 1451-1470.

Conte, M., & Tannenbaum, A. (1978). Employee owned companies: Is the difference measurable? *Monthly Labor Review* , 23-28.

Desbrières, P. (2002). Les actionnaires salariés. *revue française de gestion* , 255-281.

Dondi. (1992). *L'actionnariat des salariés dans les entreprises françaises : résultats empiriques.*

Faleye, Mehrota, & Morck. (2006). When Labor Has a Voice in Corporate Governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* .

Gharbi, H., & Lepers, X. (2008). Actionnariat salarié et enracinement des dirigeants : un essai de compréhension. *Innovations* , 121-146.

Gordon, & Pound. (1990). ESOPs and Corporate Control. *Journal of Financial Economics* , 525-555.

Hollandts, X. (2005). Réconcilier le capital financier et le capital humain par l'actionnariat salarié? L'apport de la Nouvelle Théorie des Droits de Propriété.

Hollandts, X. (2007). *Les effets de participation des salariés sur la performance de l'entreprise : tests empiriques et proposition de modèle théorique*. lyon.

Ittner, C., Lambert, R., & Larcker, D. (2003). The Structure and and Performance Consequences of Equity Grants to employees of new economy firms. *Journal of Accounting and Economics* , 89-127.

James C. Sesil, D. L. (2003). Sharing Ownership via Employee stock ownership. *Ownership and Governance of Enterprises* , 96-123.

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *ournal of Financial Economics* , 308.

Kim, K., & Patel, P. (2019). Broad-Based Employee Ownership and Labour Productivity During the 2008 recession: evidence from public firms in europe. *British Journal of Industrial Relations* , 1-28.

kruse , d., & blasi , j. (1995). Employee ownership, employee attitudes and firm performance. *national bureau of economic research* .

Kruse. (2022). Research Evidence on the Prevalence and Effects of Employee Ownership. *Journal of Employee Ownership, Law and Finance* , 65-90.

Kumbhakar, & Dunbar. (1993). The elusive ESOP-productivity link. Evidence form U.S firm level data. *Journal of Public Economics* , 273-283.

Kurtulus , F., & Kruse , D. (2017). The Effect of Employee Ownership on Employment Stability and Firm survival during the past two recessions . *Employment Research Newsletter* , 5-6.

Lampel, J., Bhalla, A., & Jha, P. (2014). Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses. *European Management Journal* , 66-72.

Livingston, & Henry. (1980). The Effect of Employee Stock Ownership on Corporate Profits. *Journal of Risk and Insurance* , 491-505.

Louguee. (1999). *An Empirical Investigation of the Implications of Employee Ownership for.* NY: Cornell University .

Maalej, H., & Triki, M. (2008). Déterminants de la pratique de l'actionnariat salarié dans les entreprises françaises. *LA COMPTABILITE, LE CONTRÔLE ET L'AUDIT ENTRE CHANGEMENT ET STABILITE* .

Mard, Y., Marsat, S., & Roux, F. (2014). Structure de l'actionnariat et performance financière de l'entreprise : le cas français. *Finance Contrôle Stratégie* .

Marsh, T., & McAllister, D. (1981). ESOP tables: a survey of companies with employee stock ownership plans,. *Journal of Corporation Law* , 614-617.

Milkovich, G., & Bloom , M. (1998). Relationships among Risk, Incentive Pay, and Organizational Performance. *The Academy of Management Journal* , 283-297.

Olshansky, R. B. (2011). Designing Resilience: Preparing for Extreme Events. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice* , 233-235.

Oyer, & Schaefer. (2020). Firm ownership and Covid-19 job losses. *Harvard Business School Working Paper* , 20-109.

Park, & Song. (1995). Employee Stock Ownership Plans, Firm Performance, and Monitoring by Outside Blockholders. *Financial Management* , 52-65.

Park, Kruse, & Sesil. (2004). Does employee ownership enhance firm survival? . *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms* , 3-33.

Pendleton, Poutsma, & Brewster. (2004). The impact of employee share ownership on organisational culture and performance : a case of study. *Interbational journal of human resource management* .

Poulain-Rehm. (2006). L'actionnariat des salariés en France, un facteur de création de valeur ?

Pugh, W., Oswald, S., & Jahera , J. (2000). The effect of ESOP adoptions on corporate performance: are there really performance changes? *Managerial and Decision Economics* , 167-180.

TOE, S., HOLLANDTS, X., & VALIORGUE, B. (2017). La « face cachée » de l'actionnariat salarié : Etude empirique sur l'indice SBF 120 (2000-2014). *Finance contrôle stratégie* .

Tran, P. H. (2021). Does employee stock ownership program reduce a company's stock volatility during the Covid-19 lockdown? *Journal of Behavioral and Experimental Finance* .

Trébucq, & d'Arcimoles. (2002). The effects of ESOPs on performance and risk : Evidence from France. *11th Conference of the International Association for the Economics of Participation.* Catholic University of Brussels.

Vaughan, W. (1992). *Intéressement, participation, actionnariat: impacts économiques dans l'entreprise.* paris : Economica .

Wagner, & Rosen. (1985). Employee ownership : Its effects on corporate performance. *Employment Relations Today* .

LA RESILIENCE AU TRAVAIL

Israe DAGHMOUMI

Doctorante 2ème année
Laboratoire de Recherche en Management
Directeur de thèse : Pr. Amine ZENJARI
(Groupe ISCAE)
isdagh@gmail.com

La résilience au travail

Résumé

La résilience a connu ces derniers temps, un intérêt particulier dans le débat managérial; en fait, Il s'agit d'une approche récente que les organisations peuvent exploiter pour relever des défis et repenser comment elles peuvent s'y prendre contre l'adversité, surtout dans le contexte pandémique actuel.

En explorant la littérature qui porte sur la résilience des organisations et plus spécifiquement celle des employés, nous essayons de décrire la façon dont se comportent les organisations face aux nouveaux défis d'un point de vue de la fonction Management de Ressources Humaines (MRH), en raison de l'importance majeure du rôle joué par les employés dans le changement et puisque les personnes résilientes sont jugées les mieux équipées pour faire face à un milieu de travail en constante mutation (Bardoel et al. 2014)

Mots clés : Résilience organisationnelle, Résilience des employés, management de ressources humaines, crise.

Resilience at work

Abstract

The concept of resilience has recently been of particular interest in the managerial debate; in fact, it is a recent approach that organizations can use to address challenges and rethink how they can deal with adversity, especially in the current context.

Thus, by exploring the literature on organizational and employee resilience, we try to describe in this work how organizations behave and address new challenges from a Human Resources Management (HRM) perspective, given the major importance of the role played by employees in change and the fact that resilient people are considered best equipped to cope with a constantly changing workplace (Bardoel et al. 2014)

Keywords: Organizational Resilience, Employee Resilience, Human Resources Management, crisis.

1. Introduction :

Nous tentons dans ce travail de faire une revue de littérature non exhaustive au sujet de la résilience organisationnelle et celles des employés, en commençant par analyser les définitions, de différentes perspectives ainsi que le lien entre les deux niveaux, tout en mettant l'accent sur l'évolution du concept et ses types. Ensuite nous présentons le modèle de Britt et al. (2016) qui met en lien la capacité de résilience et sa démonstration, puis vient l'ancrage théorique fondamentale incluant les théories de la psychologie positive et la théorie de la conservation des ressources (COR). Après, nous essayons d'exposer les différentes caractéristiques des organisations résilientes, et aussi les comportements spécifiques d'un employé résilient. En s'attardant particulièrement sur quelques pratiques MRH encourageant la résilience

des employés, nous discutons leur efficacité, pour atterrir finalement sur des recommandations proposées par Britt et al. (2016) afin d'ouvrir des pistes de recherches futures dans le domaine.

D'abord, il est à noter que la capacité en ressources humaines n'a pas vraiment été mise en valeur, malgré son potentiel (Plimmer et al., 2017 cités par Franken E. et al. 2022). Les comportements individuels, pertinents en milieu de travail, qui concernent les interactions avec l'environnement n'ont pas été suffisamment étudiés, bien qu'ils constituent les fractales à partir desquelles les capacités de groupe et organisationnelles pourraient se développer (Hall et al., 2016 cités par Franken E. et al. 2022)).
Sur terrain, puisque la valeur ajoutée de la fonction RH est rarement mesurée en termes tangibles, le MRH n'est pas vu comme une composante à grande contribution dans plusieurs organisations, (Guest 2011 cité par Bardoel et al. 2014).
En partie cette situation est en train de changer, à cause des pressions exercées par de grands mouvements récents de l'environnement, tels que: La crise financière globale GFC et la pandémie COVID 19. A cet effet, récemment, le sujet de la résilience des employés a émergé de nouveau à cause des mutations suivantes :
1) l'évolution du monde du travail qui devient de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigu (VUCA ; Kinsinger et Walch, 2012 cités par (IJntema, 2020));
2) la crise financière mondiale de 2008 qui a impacté plusieurs employés (Bardoel, Pettit, De Cieri, & McMillan, 2014) ;
3) la crise de la COVID-19 qui frappe actuellement le monde, ce qui pousse les ressources humaines à réagir et s'adapter à ces changements.
Par conséquent, des chercheurs tels que Luthans, Vogelgesant et Lester (2006) (cités par Bardoel et al. 2014) incitent les managers des ressources humaines à investir dans le développement du capital psychologique et la résilience de leurs employés.
Aussi, à l'instar du niveau managérial, la résilience des employés n'a pas reçu assez de discussion et d'analyse au niveau académique entre les chercheurs. (Bardoel et al. 2014), malgré qu'il s'agit d'un sujet d'actualité qui mérite d'être étudié en profondeur car il est jugé intrigant, prometteur et attrayant. (IJntema, 2020) :
- Il est intrigant en raison des histoires de personnes particulières qui ont été en mesure de surmonter même les événements de la vie les plus stressants.
- De plus, il est prometteur parce qu'il porte l'idée que les gens peuvent apprendre à s'adapter à de nouvelles situations auxquelles ils sont confrontés, et ils n'ont pas nécessairement besoin d'être victimes d'événements stressants au travail.
- Enfin, la résilience est attrayante parce qu'elle implique une approche positive fondée sur la force plutôt qu'une approche fondée sur le déficit .
Donc, l'objectif d'étudier ce concept dans ce travail est de chercher à améliorer la façon dont les employés réagissent à l'adversité, à travers une compréhension plus complète du processus dynamique de leur résilience, en mettant l'accent sur les facteurs organisationnels dans le cadre de sa perspective MRH.

2. Résilience organisationnelle et résilience des employés : lien et concepts

Le terme « résilience » est d'origine latine, du verbe resilire qui veut dire « sauter en arrière » (Aburn et al., 2016) ou « rebondir » (McAslan, 2010) (cités par IJntema, 2020). Sinapin M. N. (2020) note que ce concept change de signification selon le domaine, la perspective et la discipline ; en résumé, elle explique qu'en médecine: il s'agit de la capacité des complexes vivants de se générer après un traumatisme, en physique:

la capacité d'un matériau à retrouver sa forme initiale après un choc, en informatique: la capacité d'un système à continuer à fonctionner en dépit d'anomalies liées aux défauts de ses éléments constitutifs. Et en psychologie: l'aptitude d'un humain à résister aux chocs traumatisants, à rebondir face à l'adversité et aux difficultés de la vie. (Cyrulnik, B (2004) cité par Sinapin M. N. (2020))

En sciences de gestion le concept de résilience organisationnelle est apparu dans le contexte de la gestion des crises que peuvent traverser les firmes. Aujourd'hui, elle surgit dans un contexte si hostile, « pour permettre aux entreprises de reconfigurer leurs activités, de développer des stratégies d'alliance entre humain et non-humain, afin de devenir plus fortes et plus durables, il s'agit de passer de l'individu à l'organisation, sur sa capacité à faire face aux différentes perturbations » (Weick, 1993 cité par Sinapin M. N. (2020)).

La résilience, définie par Salisu et al., 2020 (cités par Dettori, A., Floris, M. (2021)) comme la capacité de s'adapter au changement, elle devient ainsi la clé pour surmonter les crises pour les individus, les organisations et la société (Liu et al., 2020 cités par Dettori, A., Floris, M. (2021)), par ce que les entreprises résilientes font preuve d'une grande tolérance à l'ambiguïté, s'adaptent rapidement aux changements, tirent profit de ces situations et apprennent de leurs erreurs (Ayala et Manzano, 2014 cités par Dettori, A., Floris, M. (2021)).

Vu ce contexte, la résilience ou la capacité de se remettre de l'adversité est importante pour les organisations et leurs membres, selon plusieurs chercheurs (Teng-Calleja, M., et al. 2020) en vue des risques importants subis par les entreprises ainsi que par leurs employés et qui peuvent se traduire en conséquences négatives sur leur productivité et leur bien-être.

Historiquement, le concept de la résilience organisationnelle trouve ses racines dans le concept de la résilience individuelle (Shin & al., 2012). Bien que la résilience ait été associée aux individus, elle a également été utilisée pour caractériser les organisations. Vogus et Sutcliffe (2007 cités par (Teng-Calleja, M., et al. 2020)) décrivent la résilience organisationnelle comme le « maintien d'un ajustement positif dans des conditions difficiles de sorte que l'organisation émerge de ces conditions renforcées et plus ingénieuses ». Ils suggèrent que la résilience résulte de processus qui permettent aux organisations de créer ou de conserver des moyens cognitifs, émotionnels, relationnels ou structurels pour apprendre et faire face à l'imprévu (Vogus et Sutcliffe, 2007 cités par (Teng-Calleja, M., et al. 2020)

La résilience organisationnelle est conçue comme la capacité de développer les capacités nécessaires pour prospérer malgré les défis, ainsi que pour rebondir après des situations défavorables (Lengnick-Hall et al., 2011 cités par (Teng-Calleja, M., et al. 2020)). Lorsqu'une organisation a élaboré des politiques, des pratiques et des processus qui lui permettent de se préparer aux catastrophes et de s'en remettre, on dit qu'elle possède une résilience organisationnelle (Teng-Calleja, M., et al. 2020).

Au niveau RH, il ne s'agit pas d'une caractéristique fixe, la résilience est un concept malléable, c'est plutôt une capacité dynamique au niveau individuel, dans laquelle les employés « innovent, s'adaptent au changement » et, sans doute, « créent le changement » (Teece et al., 2016, p. 18 cités par Franken E. et al. 2022)), ce qui implique des capacités particulières qui permettent aux individus « de s'adapter aux défis et de rechercher des possibilités d'amélioration continue » (Näswall et al., 2019, p. 354 cités par Franken E. et al. 2022)).

En outre, la résilience des employés est définie comme « non seulement la capacité de se remettre de l'adversité, mais aussi la capacité d'utiliser et de développer de façon proactive les ressources personnelles et professionnelles » (Kuntz et al., 2017, p. 225 cités par Teng-Calleja, M., et al. (2020)). Cette définition suggère une perspective écologique et un changement par rapport au fait de la considérer comme un trait

de personnalité stable où la résilience est considérée comme quelque chose qu'une personne peut avoir ou non (Tsuno et al., 2014 cités par Teng-Calleja, M., et al. (2020)).
Plusieurs chercheurs considèrent la résilience organisationnelle, clé du développement de la résilience chez les employés grâce au processus dynamique qui existe entre la résistance de l'organisation et celle des employés. En plus, la résilience des employés n'est pas simplement la résilience personnelle dans le milieu de travail, mais plutôt, elle semble largement dépendre des ressources que les organisations peuvent fournir à leurs membres (Naswall et coll., 2019 cités par (Teng-Calleja, M., et al. 2020)). Encore, un certain nombre d'auteurs ont fait valoir que les organisations peuvent augmenter ou étouffer la résilience des employés (par exemple, Séville, 2018) en présence ou en l'absence de pratiques de gestion des ressources humaines pertinentes (Bardoel et al., 2014). Ils avancent que la disponibilité des programmes de résilience améliore la résilience globale de l'organisation, ce qui à son tour augmente la résilience des employés. (Teng-Calleja, M., et al. 2020)
Des études récentes révèlent que la résilience est liée à l'amélioration du rendement des employés dans des environnements stressants ou turbulents (Avey, Nimnicht et Pigeon, 2010 cités par Bardoel et al. (2014)).
Plus généralement, les défenseurs de la psychologie positive suggèrent que les organisations qui développent la résilience chez leurs employés seront plus adaptatives et réussiront avec le temps (Luthans et al., 2002 cités par IJntema, 2020). En se concentrant sur la fonction de MRH, Lengnick-Hall, Beck et Lengnick-Hall (2011) (cités par Bardoel et al. (2014)) suggèrent qu'une approche stratégique de la MRH peut créer des compétences parmi les employés, permettant à l'organisation de s'améliorer et de s'adapter plus efficacement au changement et à l'adversité. Ils concluent qu'avec des employés résilients, l'organisation devient elle-même résiliente et gagne un avantage concurrentiel.
Réciproquement, le développement et l'enactement de la résilience contribuent à la capacité collective de la résilience globale de la force de travail.(Franken E. et al. 2022) ce qui implique une interaction constante entre un individu et son contexte de travail (Mansfield et al., 2014 cités par Franken E. et al. 2022). Le leadership, le soutien social, le climat et la culture en milieu de travail, par exemple, jouent des rôles motivants et importants (Cooper et al., 2019; Khan et al., 2019; Kuntz et al., 2016; Nguyen et al., 2016 cités par Franken E. et al. 2022)

Meredith et al. (2011) (citée par Britt et al. 2016) ont noté dans la littérature en science de gestion, que des chercheurs antérieurs avaient proposé 104 définitions de la résilience. Ces dernières diffèrent selon qu'elles mettent l'accent sur:
a) les capacités de base de la personne,
b) la capacité de s'adapter aux événements indésirables,
c) la disponibilité de documents démontrant des changements positifs après une adversité.
Pour résumer, Fisher, et al., 2018 ; Infura & Luthar, 2018 (cités par IJntema, 2020) ont distingué trois différentes perspectives pour définir le concept de la résilience dans le domaine de la gestion, une axée sur les résultats, une sur les ressources et une dernière sur les processus.
Cette dernière perspective est la plus dominante dans le contexte du travail, car elle laisse entendre que la résilience représente un processus dynamique par lequel les gens s'adaptent à un facteur de stress, en plus, les perspectives de la résilience fondées sur les résultats et sur les ressources peuvent être incorporées (Bonanno et al., 2015 ; Kossek et Perrigino, 2016 ; Van Breda, 2018 cités par IJntema, 2020). Ce processus se déroule au fil du temps dans le contexte d'interactions spécifiques personne-environnement (Britt et al., 2016; Fletcher et Sarkar, 2013; Fisher et coll., 2018 ; Kossek et Perrigino, 2016 ; Masten, 2014 cités par IJntema, 2020).

3. Littérature en pleine évolution

Les études de la résilience ont commencé dans les domaines de développement et de la psychologie clinique (Norman, Luthans and Luthans 2005 cités par Bardoel et al. (2014)), et plus précisément dans la recherche axée sur la capacité des enfants à surmonter et parfois à prospérer en réponse à des expériences traumatisantes. Cette recherche a révélé que la résilience est un phénomène courant, banal, et accessible à tous, résultant de processus d'adaptation humains normaux ou fondamentaux (Masten 2014 cité par IJntema, 2020). La résilience est conceptualisée selon Fletcher et Sarkar, (2013) (cités par IJntema, 2020) comme une réponse dans des circonstances où une personne a été exposée à une menace, à un événement stressant, à un risque ou à un dommage subjectivement significatifs ; aboutissant à un résultat positif après avoir traité cet événement ; avec la présence des facteurs individuels et environnementaux qui influent sur ce résultat.

Aussi, Les conceptions antérieures de la résilience individuelle la considéraient comme un trait de personnalité, semblable à des constructions comme le cran, la robustesse et la capacité de rebondir après une épreuve (Bonanno, 2004 ; Credé, etal., 2017 ; Richardson, 2002 cités par IJntema, 2020). Mais la vision contemporaine de la résilience concerne plutôt « une capacité clé permettant aux employés de gérer et de s'adapter à des circonstances en constante évolution » (Näswall et al., 2019, p. 353 cités par Franken E. et al. 2022)). Ceci reconnaît l'interaction personne-environnement car l'individu est amené à s'engager dans des ressources personnelles, sociales et contextuelles liées au travail. (Näswall et al., 2019; Pangallo et coll., 2015 cités par Franken E. et al. 2022).

Certaines définitions de la résilience font référence à la construction comme une capacité résidant au sein des individus (Masten et Narayan, 2012 cités par IJntema, 2020) , d'autres comme une capacité des individus à maintenir un fonctionnement stable face à un événement hautement stressant ou traumatisant (Bonanno, 2004 cité par IJntema, 2020), et d'autres encore comme reflétant la croissance et des changements positifs après un événement indésirable (Maguen, Vogt, King, King, & Litz, 2006 cités par Britt et al. (2016)). Bien que certaines définitions exigent une croissance positive, la plupart exigent simplement une adaptation réussie après avoir traversé une adversité significative. Cette question a fait l'objet de nombreuses controverses dans la littérature (Frazier et al., 2009 cités par Britt et al. (2016)).

Dans ce sens, Fikretoglu et McCreary (2012) cités par Britt et al. (2016) ont remarqué que les chercheurs précédents n'ont pas été cohérents dans la façon dont ils traitent les deux caractéristiques fondamentales de la résilience démontrée : la façon dont l'« adversité significative » est quantifiée et ce que l'on entend précisément par « adaptation positive». En ce qui concerne l'étude de la première caractéristique, elle est généralement effectuée suite à l'exposition aux facteurs de stress en milieu de travail. Par conséquent, les événements traumatiques qui se produisent dans le contexte d'une occupation constituent certainement une adversité importante. De plus, l'exposition chronique à des facteurs de stress particulièrement intenses, comme le harcèlement sexuel, la supervision abusive ou les facteurs de stress physique (p. ex., chaleur/froid extrême ou entassement), représente probablement aussi une adversité importante.

Cependant, Gilboa et al. (2008) cités par Britt et al. (2016), soutiennent que bon nombre des facteurs de stress au travail traditionnels examinés par les psychologues organisationnels, y compris l'ambiguïté au travail, la surcharge de travail et les contraintes organisationnelles ne constituent pas une adversité importante, surtout si ces facteurs de stress sont jugés comme n'étant pas présents à une intensité élevée et/ou pendant une longue durée.

En plus, les chercheurs en psychologie clinique se concentrent généralement sur les auto déclarations de santé mentale, certaines études comprenant des rapports sur le fonctionnement de la personne cible ou des

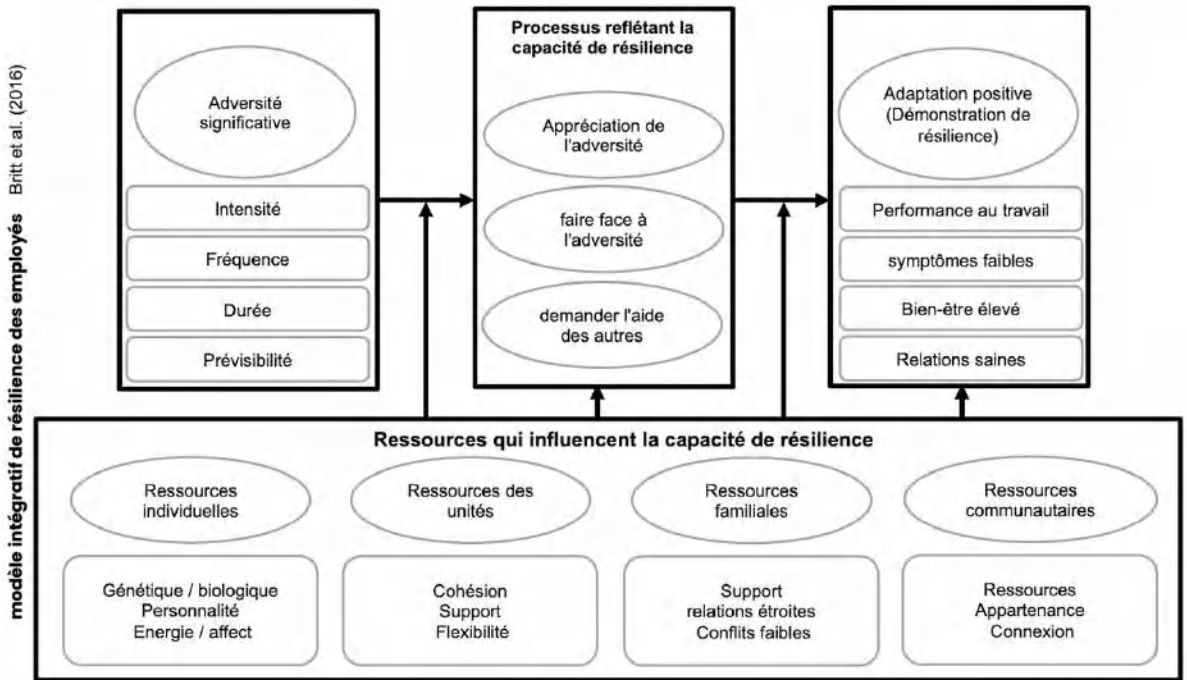
indices de fonctionnement psychologique positif (Bonanno, 2012 cité par Britt et al. (2016)).
Quant à la deuxième caractéristique, toutes les réponses positives aux circonstances stressantes ne reflètent pas forcément la résilience. Les chercheurs en psychologie du développement étudient généralement un plus large éventail de résultats en tant qu'indicateurs d'une adaptation positive, y compris si les individus atteignent des étapes clés dans le développement social, émotionnel et physique ainsi que la performance sur les tâches liées aux compétences (Masten, 2001; Masten et Narayan, 2012 cités par IJntema, 2020).
Par conséquent, de ce qui précède il est recommandé (IJntema, 2020) aux chercheurs de:

- Documenter premièrement la présence de facteurs de stress en milieu de travail qui constituent une adversité importante, notamment en examinant si les individus démontrent une santé physique et psychologique dans les mois (et parfois les années) qui suivent une exposition à une adversité importante. Cette documentation devrait être obtenue par une analyse des caractéristiques objectives du milieu de travail.
- Deuxièmement, préciser avec des mesures et des indicateurs comment l' «adaptation positive» est conceptualisée pour les employés.

4. Résilience des employés entre proactivité et réactivité

D'après Franken, E. et al. (2022), les comportements résilients peuvent entraîner, ou inclure, des changements radicaux et de petits changements progressifs. Comme ils peuvent être proactifs (ex ante) ou réactifs (ex post). Logiquement, ces comportements permettent également de faire face à l'ambiguïté et à l'incertitude. Grâce à la résilience, les petits défis quotidiens renforcent la capacité de faire face à des crises plus importantes. Cependant, cet accent mis sur les interactions réciproques avec l'environnement au cours des défis quotidiens et des crises brouille la distinction entre résilience ex ante et ex post.

5. Le modèle de Britt et al. : entre la capacité de résilience et sa démonstration



Source : traduit par l'auteur

Le modèle ci-dessus a été créé par Britt et al. (2016) à partir des domaines de recherche sur la résilience identifiés dans l'analyse documentaire de Meredith et al. (2011).

Ce modèle commence par la réaction d'un employé à une adversité importante, et met en lumière le lien existant entre la capacité de résilience et la démonstration de résilience.

Lorsqu'ils discutent de la capacité de résilience, les chercheurs abordent généralement les facteurs personnels, familiaux, organisationnels et communautaires associés à la capacité ou à la probabilité qu'une personne démontre une adaptation positive face à une adversité importante (Masten, 2001; Masten et Narayan, 2012 cités par IJntema, 2020).

La démonstration de résilience fait référence à la documentation selon laquelle les individus qui ont rencontré une adversité importante ont montré une adaptation positive (Bonanno, 2004 cité par Britt et al. (2016)). Britt et al. (2016) synthétisent la conceptualisation de la résilience selon deux approches:

5.1. Approche basée sur la personnalité

Les études sur la résilience fondées sur la personnalité comme des ressources individuelles contribuant à la capacité de résilience d'un individu, ont tiré parti d'au moins trois conceptualisations distinctes de traits potentiellement liés à la résilience :

a. les modèles de comportement unique, qui conceptualisent la résilience comme un trait distinct ;
b. des modèles composites de traits, qui conceptualisent la résilience comme un groupe de traits ;
c. les taxonomies inclusives telles que le modèle à cinq facteurs (MDF).

Bon nombre de ces modèles partagent des éléments communs, comme:

- une vision positive de la vie,
- une capacité perçue d'interagir efficacement avec son environnement,
- la maîtrise de soi et la stabilité émotionnelle ;

Cependant, chaque modèle apporte un contenu conceptuel unique à l'étude des facteurs de personnalité dont l'adaptation n'est pas claire. En plus, les chercheurs qui étudient la robustesse n'examinent généralement pas sa relation avec le capital psychologique (PsyCap). D'où la nécessité d'une recherche plus approfondie visant à comprendre la relation entre les divers traits, les conceptualisations de la résilience et la mesure dans laquelle chaque modèle prédit les autres (Britt et al. 2016).

5.2. Approche des trajectoires de résilience

Britt et al. (2016) note que les chercheurs qui adoptent cette approche utilisent généralement des modèles longitudinaux pour examiner comment différents individus s'adaptent à l'adversité au fil du temps. Ainsi, cette approche est tournée vers le passée plutôt que vers l'avenir:

- d'abord il faut identifier les individus qui sont résilients à la suite d'un ou plusieurs événements indésirables documentés,
- puis rechercher des facteurs qui permettent de différencier avec succès les groupes ayant des trajectoires de résultats différentes.

Bien que certains chercheurs qui étudient les trajectoires de résilience examinent à quelle vitesse ou dans quelle mesure les individus « rebondissent » face aux obstacles, d'autres ont fait valoir que cette approche caractérise plus précisément la reprise plutôt que la résilience ; les personnes résilientes n'ont jamais besoin de « rebondir » parce qu'elles ne montrent jamais de grande diminution de leur fonctionnement.

Cela illustre un problème qui entrave le travail sur les trajectoires de résilience : quelle trajectoire ou trajectoires spécifiques reflètent la résilience? (Bonanno, 2004 cité par IJntema, 2020).

6. Socle théorique de la résilience des employés :

Bardoel et al. (2014) défendent que le concept de la résilience des employés peut être fondé sur la base théorique de:

- Les théories de la psychologie positive
- La théorie de la conservation des ressources (COR)

Et ils expliquent que la théorie COR vient pour élargir l'approche de la psychologie positive pour inclure autre type de ressources que psychologique, de type: financier et social par exemple.

6.1. Psychologie positive

Le concept de résilience et la recherche connexe sur le stress et l'épuisement professionnel ont été intégrés dans le domaine de la psychologie positive et du comportement organisationnel positif (Luthans 2002 cité par IJntema, 2020). Ce domaine peut être défini comme l'étude des forces positives en ressources humaines et des capacités psychologiques qui peuvent être mesurées, développées et gérées efficacement pour améliorer le rendement.

La résilience apparaît parmi les composants du « capital psychologique », qui est un élément clé d'un comportement organisationnel positif, ce capital signifie un état de développement psychologique positif d'une personne et considéré comme l'extension du concept de capital humain, ainsi, il se caractérise par:

(1) L'auto-efficacité: avoir confiance pour assumer et mettre en oeuvre l'effort nécessaire pour réussir à des tâches difficiles ;

(2) L'optimisme: faire une attribution positive de réussir maintenant et dans l'avenir ;

(3) L'espoir: persévérer vers des buts et, si nécessaire, rediriger les chemins vers des buts afin de réussir ;

(4) La résilience: lorsqu'ils sont en proie à des problèmes et à l'adversité, soutenir et rebondir en arrière et même au-delà pour atteindre le succès. (Luthans, Youssef et Avolio 2007, cités par IJntema, 2020)

6.2. Théorie de conservation des ressources

Shin, Taylor et Seo ((2012) cités par Bardoel et al. 2014) appliquent la théorie de la conservation des ressources ou COR (Hobfoll 1989, 2010 cités par Bardoel et al. 2014) à la compréhension et à la gestion du changement organisationnel, et soutiennent que la résilience est une ressource individuelle qui peut être améliorée.

La résilience peut être utilisée à la fois pour réduire les tensions et les stress associés au changement organisationnel et pour soutenir l'engagement des employés à un changement. Sur la base de cet argument, Bardoel et al. (2014) croient que la résilience, considérée comme une ressource, peut être précieuse, quel que soit le changement organisationnel, et que des pratiques appropriées en matière de MRH peuvent développer et maintenir efficacement la résilience des employés. Cette ressource devrait participer aux résultats des employés, comme le rendement au travail, qui à son tour contribue aux résultats pour les employeurs, comme l'amélioration du rendement organisationnel.

Étant donné que la théorie du COR soutient que les pertes de ressources ont un impact plus aigu que les gains de ressources, il s'ensuit que la protection contre les pertes de ressources ou leur réduction au minimum offre une stratégie d'intervention potentiellement puissante (Hobfoll et Lilly, 1993 cités par Bardoel et al. 2014). Les pratiques de MRH pourraient fournir des exemples de ces interventions.

7. Caractéristiques et traits distinctifs:

7.1. Organisation résiliente : comment pouvons-nous la caractériser ?

Actuellement, les organisations traversent une crise inédite, qui mène à une perte de repère parfois tragique, et elles peuvent grâce à la résilience mener différentes actions, qui développeraient éventuellement des capacités distinctives.

Ces dernières sont définies par Coutu (2002), et citées par Sinapin M. N. (2020) ainsi :

les capacités distinctives des entreprises résilientes		
capacité 1	capacité 2	capacité 3
• Pragmatiques • Elles font face aux réalités • Dotées d'un optimisme mesuré	• Elles ont des valeurs partagées; ce qui permet de faire face aux différentes difficultés.	• Elles font preuve d'ingéniosité pour tirer parti de leurs ressources pour trouver des solutions nouvelles. • Elles peuvent faire face aux situations inhabituelles qu'elles rencontrent

Dans une enquêtes menée en 2020 (B2B International, 2020) seulement 20 % des organisations interrogées, répondaient aux six critères de la résilience organisationnelle appelées aussi « future ready ». Selon ce rapport, la bonne nouvelle, c'est que toute organisation peut devenir résiliente, il suffit qu'elle ait l'état d'esprit et les comportements adéquats. Les six caractéristiques des organisations dites « future ready » selon cette étude sont:

1**.** une attitude positive face au changement et le considérer comme une opportunité avec une vision positive de l'avenir ;

2. un état d'esprit ouvert aux nouvelles technologies, et comprenant le pouvoir de la technologie pour résoudre les problèmes commerciaux,

3. une planification active de l'avenir technologique, et mettant en place des feuilles de route sur la manière dont la technologie peut transformer les méthodes de travail,

4. des stratégies bien définies et détaillées pour l'avenir, et qui sont documentées, spécifiques, financées et évaluées.

5. se tenir informée des nouvelles tendances et s'efforcer de comprendre les forces qui façonnent son activité.

6. s'adapter et pouvoir réagir rapidement aux nouvelles tendances ou aux nouveaux défis et étant plus rapides à commercialiser que leurs concurrents

7.2. Employé résilient : traits et comportements spécifiques.

Des études montrent que les personnes résilientes sont les mieux outillées pour faire face aux changements en milieu de travail, car, lorsqu'elles sont confrontées à l'adversité: elles sont plus stables sur le plan émotionnel , plus ouvertes à de nouvelles expériences et plus souples aux exigences changeantes (Tugade et Fredrickson, 2004 cités par Bardoel et al. 2014). En fait, les comportements résilients renforcent la capacité d'une personne à faire face efficacement aux défis et aux crises combinés. Ils représentent « la capacité des employés à utiliser les ressources pour s'adapter et s'épanouir continuellement au travail, même

dans des circonstances difficiles » (Kuntz et al., 2016, p. 460 cité par Franken et al. (2022)). Il existe de nombreuses conceptualisations de la résilience, mais Franken, E. et al. (2022) soutiennent que la résilience des employés est centrée sur trois comportements de base : l'exploitation du réseau, l'apprentissage et l'adaptabilité du réseau (Kuntz et al., 2017 cité par Franken et al. (2022). Les personnes adaptables travaillent souvent mieux avec les autres (O'Connell et coll., 2008 cités par Franken et al. (2022)).

Le comportement fondamental de l'optimisation des réseaux consiste en une collaboration efficace entre collègues, le partage des connaissances et de l'information ainsi que la coopération entre les équipes, les réseaux et les fonctions (Lengnick-Hall et al., 2011 ; Uzzi, 1997 cités par Franken et al. (2022)). Ces comportements aident les gens à accéder aux ressources et à les échanger, ce qui facilite la gestion des défis et des crises (Mitchell et coll., 2015 cités par Franken et al. (2022).).). Les équipes collaborent pour utiliser les compétences collectives afin de résoudre des problèmes et des défis communs (Hardy et coll., 2005 cités par Franken et al. (2022).).)

En ce qui concerne l'apprentissage, il encourage l'innovation et aide à développer les compétences nécessaires pour surmonter les défis et apprendre pendant les crises (Kuntz et coll., 2017 ; Walkeretal., 2020 cités par Franken et al. (2022)). Cette compétence ex ante permet aux individus d'être résilients lors des défis de routine, de renforcer la capacité de résilience avant les crises graves et d'être adaptatifs au milieu des crises.

Les objectifs centrés sur l'apprentissage favorisent le bien-être et la croissance ainsi que la performance. (Winters et Latham, 1996 cité par Franken et al. (2022)).

Enfin, quant à la dernière composante comportementale clé de la résilience qui est l'adaptabilité, elle se produit lorsque les employés utilisent leurs ressources (personnelles et professionnelles) pour réagir rapidement (ex post) aux changements et aux incertitudes. c'est parce que cette capacité aide les individus à utiliser des expériences impliquant des changements ou des défis afin de grandir et de se développer personnellement et professionnellement (Kuntz et al., 2017 cité par Franken et al. (2022)). Ces comportements sont étroitement liés et se renforcent mutuellement.

8. Comment une organisation peut-elle développer son capital psychologique ?

8.1. Initiatives et pratiques organisationnelles encourageant la résilience RH

Ce sont les pratiques qui contribuent au développement du capital psychologique, aux attitudes et comportements, et la performance organisationnelle en temps de crise et aussi dans les périodes normales (Bardoel et al. 2014).

selon ces chercheurs, ces pratiques sont les suivants:

1. Développement du soutien social au travail
2. Pratiques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée
3. Programmes d'aide aux employés
4. Programmes de perfectionnement des employés, comme la formation sur la résilience
5. Des formules de travail flexibles, des systèmes de récompenses et d'avantages sociaux
6. Systèmes de santé et de sécurité au travail
7. Systèmes de gestion des risques et des crises
8. Gestion de la diversité.

8.2. Dans quelle mesure ces pratiques MRH sont-elles efficaces ?

pour certains chercheurs comme Bowen et Ostroff (2004) (cités par Bardoel et al. (2014)), les pratiques de MRH ne sont susceptibles d'entraîner les attitudes désirées des employés que dans la mesure où il y a

cohérence entre la façon dont les pratiques de MRH sont conçues (ou prévues) et la façon dont elles sont perçues par les employés. Par conséquent, il est important non seulement d'étudier l'utilisation ou la mise en oeuvre des pratiques de MRH, mais également d'étudier les perceptions des employés à l' égard de ces pratiques.

En outre, le capital psychologique (y compris la résilience) a été relié au bien-être des employés (Avey et coll., 2010 cités par Bardoel et al. (2014)). Cependant, Wanberg et Banas (2000) (cités par Bardoel et al. (2014)) ont constaté que la résilience ne permet pas de prédire une vision plus positive des changements en milieu de travail. Il semble plutôt que la résilience augmente la probabilité que les personnes s'adaptent au changement, même si l'employé ne préfère pas le changement.

9. Conclusion:

Afin de poursuivre l'objectif collectif de créer et de maintenir des travailleurs et des organisations sains et productifs, certains chercheurs comme Britt et al. (2016) suggèrent des pistes de recherches futures dans la résilience des employés.

Nous avons choisi de les résumer en quelques lignes, espérons que la suite de notre étude de la résilience contribuera à cet objectif.

1 : faire des distinctions critiques entre les divers modèles de traits liés à la résilience

La plus grande contrainte au progrès dans la littérature sur la résilience est l'utilisation du terme résilience pour désigner un large éventail d'attributs et de processus positifs face aux circonstances stressantes, donc le problème concerne le tri des différentes qualités censées indiquer la capacité de résilience, en particulier dans le domaine de la personnalité.

2 : Clarifier le rôle du temps en utilisant de meilleurs modèles et plans de recherche

Étant donné que la résilience est fondamentalement associée aux processus d'adaptation, le temps doit être étroitement lié à l'étude de la résilience. Cette dernière devrait être étudiée comme une construction dynamique au sein d'un système de travail dynamique plutôt que les modèles causaux plus simplistes qui dominent actuellement le domaine. Pour mieux comprendre le noyau de la construction de résilience par rapport aux antécédents ou aux résultats, il faut surveiller la cooccurrence et l'influence des corrélats de la capacité de résilience et de sa démonstration au fil du temps

3 : Résolution du problème du critère de résilience

Il est nécessaire de préciser sur quels résultats les chercheurs devraient se concentrer lorsqu'ils étudient la résilience face à une adversité importante et si les trajectoires de résilience pour différents résultats convergeront, puisque l'étude de la résilience dans la documentation scientifique sur le développement et la psychologie se concentre sur un plus large éventail de résultats, y compris le respect des étapes clés du développement cognitif, social, émotionnel et physique (Masten, 2001 cité par Britt et al. (2016)).

4 : Considérer la possibilité de croissance après une exposition à une adversité significative au travail comme une trajectoire distincte de la résilience

Masten et Narayan (2012) (cités par IJntema, 2020) ont proposé « croissance post-traumatique » comme une trajectoire distincte qui peut résulter de l'exposition à l'adversité. Bien qu'une telle trajectoire soit possible, la plupart des chercheurs qui étudient la croissance post-traumatique ont évalué la construction en demandant aux individus de faire rapport sur la façon dont un événement traumatique donné ou un facteur de stress important les a améliorés (Tedeschi et Calhoun, 1996 cités par Britt et al. (2016)). Les détracteurs de cette approche soutiennent que les individus sont incapables de juger dans quelle mesure un événement donné les a modifiés et qu'un changement signalé peut donc ne pas être associé à un changement réel (Frazier et coll., 2009 cités par Britt et al. (2016)).

Ces auteurs soutiennent qu'il est nécessaire d'évaluer les domaines liés à la croissance avant et après les

événements traumatiques et de documenter l'ampleur réelle du changement et les prédicteurs de ces changements

5 : Elargir la population de travailleurs parmi lesquels nous étudions la résilience

Vu les conditions stressantes auxquelles sont souvent confrontés les soldats, il n'est pas surprenant qu'une part importante de la recherche sur la résilience des employés ait été menée jusqu'à présent dans l'armée. Cependant, en raison des spécificités du contexte, les conclusions ne se généralisent pas toujours à l'ensemble de la population active . Par conséquent, Britt et al. (2016) encouragent les travaux futurs sur la résilience à s'étendre pour inclure un échantillon plus large de travailleurs et de professions dans lesquels une adversité importante pourrait se produire.

6 : Reconnaître le côté obscur de l'accent mis sur la résilience face à une adversité significative

Britt et al. (2016) ont cité Adler (2013) qui a discuté de l'accent incontesté sur la résilience dans les organisations de façon extensive dans le contexte militaire, en se référant à ce qu'elle a qualifié de « l'ombre de la résilience » et a expliqué qu'une forte insistance sur la résilience pourrait potentiellement envoyer un message stigmatisant le manque de résilience comme un défaut de caractère. Par conséquent, ces chercheurs invitent à la prudence, car stigmatiser les problèmes liés à la résilience, peut décourager les employés de demander de l'aide de la même façon que le climat organisationnel peut décourager les employés de signaler des blessures ou des traitements abusifs (Britt et McFadden, 2012 cités par Britt et al. (2016)).

Une autre préoccupation soulevée par Adler et d'autres (p. ex., Eidelson et coll., 2011; Krueger, 2011 cités par Britt et al. (2016)) est qu'en concentrant tous les efforts sur l'amélioration de la résilience, cela peut involontairement amener les organisations à réduire leur attention sur le changement de l'environnement ou l'exposition à l'adversité. Encore, l'organisation peut « blâmer la victime » pour les conséquences de l'exposition à l'adversité liée au travail. A cet effet, ce qu'il faut, c'est une recherche qui décrit clairement si et comment les facteurs personnels et environnementaux contribuent à la résilience. (Britt et al. 2016)

Références bibliographiques:

- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: An emerging challenge for HRM. Asia Pacific Journal of Human Resources, 52, 279–297.
- Barends, E., Wietrak, E., Cioca, I. and Rousseau, D. (2021) Employee resilience: an evidence review. Summary report. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Beck et Lengnick-Hall (2011)
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., &Klieger, D. M., (2016). How much do we really know about employee resilience? Industrial and Organizational Psychology, 9(2), pp 378–404 June 2016.
- B2B International, (2020) The impact of COVID-19 : enquête menée auprès de 800 organisations en Europe– au profit de l'entreprise Vodafone.
- Cottraux (2012) Psychologie positive et bien-être au travail, Elsevier Masson SAS. ISBN : 978-2-294-71023-0
- Cooke F. L., Wang, J., Bartram T., 2018? Can a Supportive Workplace Impact Employee Resilience under a High Pressure Performance Environment? An Investigation of the Chinese Banking Industry doi: 10.1111/apps.12184
- Dettori, A., Floris, M. (2021), Facing COVID-19 challenges: What is so special in family businesses? The TQM Journal Vol. 34 No. 7, 2022 pp. 39-53
- Foerester, C., DUCHEK, S., (2018) Leader's resilience – a systematic literature review and future research agenda. Academy of Management Annual Meeting Proceedings 018(1):13879 DOI: 10.5465/AMBPP.2018.212
- Franken, E., Plimmer, G., Malinen, S., and Bryson, J.(2022) R. Pinheiro et al. (eds.) Growing and adapting

during continuous change: building employee resilience in the public sector. Towards Resilient Organizations and Societies: A Cross-Sectoral and Multi-Disciplinary Perspective
- Frimousse Soufyane, Peretti Jean-Marie, (2022) « Les répercussions durables de la crise sur le management », Question(s) de management, (n° 28), p. 159-243. DOI : 10.3917/qdm.202.0159. URL : https://www.cairn.info/revue-questions-de-management- 2020-2-page-159.htm
- Hartmann al. (2019), Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis, APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW, 1–47.
- IJntema, R (2020) Psychological resilience at work: A labyrinth worth navigating.
- Koninckx, G., Teneau, G. (2010). Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences. De Boeck Supérieur. https://doi.org/10.3917/dbu.konin.2010.01
- Ledesma J., 2014, SAGE Open July-September 2014: 1–8 2014 DOI: 10.1177/2158244014545464 sgo.sagepub.com
- Linnenluecke, M. (2017), "Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda." International Journal of Management Reviews 19.1: 4-30.
- Matmati M., Sanséau P.-Y, Calamel L.,(2009). Les DRH dans la crise, des DRH en crise?
- Näswall K. , Malinen S, Kuntz J., Hodliffe M., (2019), Employee resilience: development and validation of a measure, Journal of Managerial Psychology Vol. 34 No. 5, 2019 pp. 353-367, Emerald Publishing Limited 0268-3946 DOI 10.1108/JMP-02-2018-0102
- Nourse K., 2009, Managers who thrive, The Use of Workplace Social Support by Middle Managers During Hurricane Katrina.
- Sharma S., Sharma K.S., 2016 Team Resilience: Scale Development and Validation, Vision 20(1) 37–53, MDI SAGE Publications sagepub.in/home.nav DOI:10.1177/0972262916628952
- Suhandiah S., Ekowati D., Suhariadi F., Yulianti P., Wardani R. (2020). Role and Measurement of Employee Resilience in the Organisation: A Systematic Review on the Empirical Studies. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 13 (11), pp. 257- 279.
- Teng-Calleja, M., Hechanova, M., Sabile P., et al. (2020). Building organization and employee resilience in disaster contexts. International Journal of Workplace Health Management.
- Sinapin M. N. (2020) Les entreprises et l'après crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficience et résilience. [Rapport de recherche] LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry, France.
- SHIN, J., TAYLOR, M.S., et SEO, M.G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. Academy of Management Journal, 55.
- Suhandiah S., Ekowati D., Suhariadi F., Yulianti P., Wardani R. (2020). Role and Measurement of Employee Resilience in the Organisation: A Systematic Review on the Empirical Studies. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 13 (11), pp. 257- 279
- Teng-Calleja, M., Hechanova, M., Sabile P., et al. (2020) .Building organization and employee resilience in disaster contexts. International Journal of Workplace Health Management.

LES ENTREPRISES FACE A UN MONDE IMPREVISIBLE : QUELS ROLES POUR LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES (GPEC)

M. MHENNA Rachid
Docteur en Sciences Economiques et Gestion,
Université Hassan II de Casablanca,
mhennarachid@gmail.com,

Les entreprises face a un monde imprévisible : Quels rôles pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Résumé :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est considérée comme un dispositif majeur de la gestion des ressources humaines, qui aligne les besoins en ressources humaines à la stratégie de l'organisation, mais aussi il anticipe les besoins en emplois et compétences et les comparer aux ressources humaines actuelles, et finalement, il dialogue avec les partenaires sociaux sur les moyens à mettre en œuvre en termes de formation, de bilan des compétences et de mobilité à titre d'exemple, en vue d'accompagner collectivement et individuellement le développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise. (Cécile DEJOU, 2013, p : 59).

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu et en nombre suffisant des collaborateurs dont les caractéristiques sont adaptées à ses objectifs de rentabilité et ses orientations stratégiques, c'est-à-dire possédant les compétences en termes de connaissances, d'aptitudes, d'expériences et de motivation nécessaires pour exercer les métiers exigés par l'évolution de l'entreprise. (Allègre, C. B., & Andréassian, A. E. 2008, p : 17). L'objectif de cet article est de mettre en exergue la lumière sur le rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise dans un monde imprévisible en perpétuelle évolution.

Mots clès : Résilience, GRH, GPEC

Abstract:

Forward-looking jobs and skills management (GPEC) is seen as a major human resources management mechanism, which aligns human resources needs with the organization's strategy, but also anticipates jobs and skills needs and compares them with current human resources, and finally, it dialogues with the social partners on the means to be implemented in terms of training, skills assessment and mobility by way of example, with a view to collectively and individually supporting the development of the skills necessary for the long-term survival of the job and the company. (Cécile DEJOU, 2013, p: 59).

The purpose of forward-looking management of jobs and skills (GPEC) is to enable the company to have at its disposal, at the right time and in sufficient numbers, employees whose characteristics are adapted to its profitability objectives and strategic orientations, i.e. who possess the skills in terms of knowledge, aptitudes, experience and motivation required to perform the jobs demanded by the company's evolution. (Allègre, C. B., & Andréassian, A. E. 2008, p: 17). The aim of this article is to shed light on the role of forward-looking management of jobs and skills within the company in an unpredictable, constantly changing world.

Key words: Resilience, HRM, GPEC

Introduction :

Face à l'incertitude et à la complexité croissante de l'environnement, à la transformation des organisations, des modes d'organisations et des métiers, mais aussi face à la recherche de plus en plus de bien être au travail et à la digitalisation croissante des interactions, les entreprises doivent se montrer plus créative et réactive. C'est à partir de ce constat que celles-ci sont invitées aujourd'hui de se doter des collaborateurs compétents et motivés capables de répondre aux exigences quotidiennement posées par ce nouveau contexte turbulent, mais également d'adopter d'autres stratégies d'anticipation pour rester résilientes et compétitives sur un échiquier d'un marché qui est devenu de plus en plus vive et acharné.

L'intérêt que revêt la résilience pour les chercheurs amène plusieurs perspectives qui se chevauchent autour de ce concept tout en le complétant. Les différentes approches que porte cette notion sont, entre autres, la résilience comme équilibre, la résilience comme processus dynamique et non pérenne, la résilience comme trait de personnalité et la résilience comme capacité d'adaptation (Anaut, 2003; Lighezzolo & De Tychey, 2004).
On ne peut pas parler de résilience sans toutefois mentionner les facteurs de risque et les facteurs de protection, car la résilience est considérée comme un équilibre entre les deux.

Problématique :
A partir de cette communication nous allons essayer de répondre à la question suivante :
Dans quelle mesure la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut-elle aider les entreprises de résister dans un échiquier du marché hautement compétitif ?
Pour répondre à cette problématique nous allons au prime abord répondre aux questions suivantes :

1. La résilience
2. La GPEC : survol historique.
3. Quelle est la place de la GPEC dans la GRH ?
4. Quelle définition pour la GPEC ?
5. Quels sont les objectifs de la GPEC ?
6. Quels sont les principes de la GPEC ?
7. Quels sont les outils de la GPEC ?
8. Quel processus pour la GPEC ?

Cadre théorique :

1- La résilience :

Le terme résilience prend son origine dans le domaine de la physique où il désigne la résistance au choc de certains matériaux (Lighezzolo & De Tychey, 2004). Sur le plan étymologique, il vient du latin, « sai ire » qui est traduit par « sauter en arrière, rebondir, être repoussé, jaillir » et du préfixe «re», indiquant la répétition, la reprise. Résilier, c'est bien « rebondir, aller de l'avant, après avoir subi un choc ou un traumatisme» (Poilpot, 2001, p.lO). Transposée dans le domaine de la psychologie, la résilience dépasse la capacité de résister et de traverser les épreuves de la vie

hautement risquées, en incluant une dynamique de vie positive qui associe souplesse et adaptation et qui permet d'aller de l'avant (Cyrulnik,1999; Lighezzolo & De Tychey, 2004; Vanistendael & Lecomte, 2000).

L'intérêt que revêt la résilience pour les chercheurs amène plusieurs perspectives qui se chevauchent autour de ce concept tout en le complétant. Les différentes approches que porte cette notion sont, entre autres, la résilience comme équilibre, la résilience comme processus dynamique et non pérenne, la résilience comme trait de personnalité et la résilience comme capacité d'adaptation (Anaut, 2003; Lighezzolo & De Tychey, 2004).

On ne peut pas parler de résilience sans toutefois mentionner les facteurs de risque et les facteurs de protection, car la résilience est considérée comme un équilibre entre les deux.

La conduite du changement :

Les premiers travaux, jugés comme fondateurs, en lien avec la conduite du changement, ont fait leur apparition avec la publication de l'ouvrage de Kurt Lewin en 1947 (Autissier et al., 2014, Autissier et Moutot, 2015). A travers son ouvrage, le psychologue américain, présente ses expérimentations réalisées après la Seconde Guerre Mondiale, ainsi que les résultats probants sur le changement des comportements alimentaires des américains.

A travers ses expérimentations, Kurt Lewin avait pour principal objectif celui d'inciter les ménagères américaines à consommer d'avantage d'abats, afin d'éviter les pénuries pour les autres morceaux de viande. Il a ainsi introduit la notion de "dynamique de groupe" qui se traduit par la facilité de diminuer les résistances au changement en modifiant les normes sociales du groupe, au lieu de réduire l'attachement des individus à ces normes. Considéré comme l'un des pionniers en la matière, Kurt Lewin et son ouvrage, ont inspiré et inspirent encore aujourd'hui, un nombre important d'organisations à travers le monde, sur le thème de la conduite du changement.

2- La GPEC : Survol historique

Pour comprendre les enjeux qui concernent la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, il faut revenir à son histoire dans la sphère la plus élargie de la gestion des ressources humaines. Ce concept qui n'est pas toujours compris vu sa complexité nous renvoie à une étude approfondie.

D'après ARNAUD. Nicolas (2013, p.35), la **gestion prévisionnelle des ressources humaines** a connu différentes formes (Gilbert, 1999) avant d'être stabilisée par le législateur à travers la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 stipulant que, dans les entreprises d'au moins 300 salariés, l'employeur est tenu d'engager tous les 3 ans une négociation portant sur la mise en place d'une **gestion prévisionnelle des emplois et de compétences** (**GPEC**).

Il s'agit tout d'abord, dans les années 1950, de prévoir les effectifs à l'aide de modèles d'optimisation simulant le niveau d'emploi maximisant la rentabilité. Le vocable « **gestion effectif** » est alors utilisé. Puis, du fait de l'école des relations humaines les professionnels ont progressivement pensé l'ajustement davantage en termes qualificatifs.

La définition des carrières au sein des organisations a permis la mise en place de système de classification durant les trente glorieuses.

Ensuite, avec la crise naissante résultant des deux chocs pétroliers (fin 1970-début 1980), la **gestion prévisionnelle de RH** s'est centrée sur l'emploi afin d'ajuster les entreprises aux transformations du secteur industriel et ainsi définir les types et le nombre d'emplois nécessaires à la reconversion des entreprises et des salariés.

L'objectif central est alors d'adapter la structure et la tailles des aux nouvelles conditions du marché afin d'anticiper les situations de crise.

Des outils comme les répertoires des métiers voient ainsi le jour avec pour objectif de faciliter la planification des postes pour l'organisation et les reconversions professionnelles pour les salariés.

Enfin, les années 1990 ont vu apparaitre la dénomination GPEC, traduisant une tension forte à laquelle toute entreprise doit répondre : équilibrer la dimension quantitative des RH sous l'angle des effectifs avec une autre dimension plus qualitative qu'est la compétence. La notion de compétences apparait alors centrale.

Quelles sont les compétences dont je n'ai plus besoin et quelles sont celles dont je vais avoir besoin ? il n'est donc pas surprenant d'observer que le terme GPEC apaise en parallèle de la transformation radicale de la relation d'emploi à travers l'apparition et la diffusion de la logique compétence.

3- La place de la GPEC dans la gestion des ressources humaines :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est considérée comme un dispositif majeur de la gestion des ressources humaines, qui aligne les besoins en ressources humaines à la stratégie de l'organisation, mais aussi il anticipe les besoins en emplois et compétences et les comparer aux ressources humaines actuelles, et finalement, il dialogue avec les partenaires sociaux sur les moyens à mettre en œuvre en termes de formation, de bilan des compétences et de mobilité à titre d'exemple, en vue d'accompagner collectivement et individuellement le développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise. (Cécile DEJOU, 2013, p : 59).

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu et en nombre suffisant des collaborateurs dont les caractéristiques sont adaptées à ses objectifs de rentabilité et ses orientations stratégiques, c'est-à-dire possédant les compétences en termes de connaissances, d'aptitudes, d'expériences et de motivation nécessaires pour exercer les métiers exigés par l'évolution de l'entreprise. (Allègre, C. B., & Andréassian, A. E. 2008, p : 17).

4- Définition de la GPEC :

La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences selon Dominique THIERRY, 1990, p : 24), est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans

d'actions cohérents :

- Visant à réduire de façon anticipés les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés).
- Et impliquant le collaborateur dans le cadre d'un projet d'évolution professionnel

5- Principes :

Pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), l'Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) présente cinq principes essentiels :

- Un dispositif qui prend en compte les enjeux de tous les acteurs : collaborateurs, directions…
- Un dispositif concerté, voire négocié : la démarche peut donner lieu à un accord avec les partenaires sociaux.
- Un dispositif articulé à la stratégie : la GPEC doit s'inscrire dans la mise en œuvre de la stratégie édictée par la direction.
- Un dispositif d'anticipation : il s'agit d'anticiper l'évolution des métiers et des compétences dans une perspective à moyen terme.
- Un dispositif à distinguer du plan social de l'entreprise PSE : la GPEC vise à réguler en amont les décalages d'effectifs et de compétences alors que le PSE résout une situation conjoncturelle que l'entreprise n'a pu éviter.

6- Les objectifs de la GPEC :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut être mise en place pour plusieurs objectifs :

- Anticiper les futurs besoins en compétences dans le cadre du développement stratégique de l'organisation.
- Adapter les compétences aux emplois et à leur évolution.
- Optimiser la gestion des carrières en rendant le salarié acteur de son développement professionnel.
- Accompagner les collaborateurs dans leur employabilité afin qu'ils suivent les évolutions technologiques.

La GPEC peut être analysé sous différents angles, dans un premier temps, elle s'impose dans les organisations comme un dispositif consensuel qui permet de répondre aux motivations de la direction de l'organisation, des collaborateurs et des partenaires sociaux. D'autre part, elle permet aux dirigeants de mettre en œuvre une démarche transversale qui interpelle aussi bien les domaines de la stratégie, des ressources humaines et du management, dans une perspective prévisionnelle :

❖ D'un point de vue stratégique :

La GPEC permet à l'entreprise de réfléchir aux moyens à mettre en place pour faire correspondre les compétences de ses collaborateurs à ses besoins futurs, compte tenu des évolutions escomptées et des changements prévisibles.

❖ D'un point de vue de politique interne :

À travers le discours sur le développement des compétences, l'organisation possède une thématique fédératrice, novatrice et opérationnelle. Elle peut ainsi, bâtir un projet d'organisation, quels que soient les objectifs qu'elle cherche à atteindre, tout en impliquant l'ensemble des collaborateurs et des partenaires sociaux.

7- Les outils de la GPEC :

A partir des deux notions de base que sont la compétence et l'emploi-type se sont développé de nombreux outils opérationnels dont la dénomination peut varier suivant les entreprises et les cabinets de consultants qui les utilisent. Parmi les dénominations les plus usuelles, on distingue :

➢ La famille professionnelle et les métiers

« C'est un ensemble d'emplois-types regroupés selon la notion de « technicité », c'est-à-dire, d'empois-types présentant des caractéristiques d'activités dans les domaines de technicités identiques ou proches (la famille marketing, la famille informatique). L'approche par famille professionnelle vise à identifier des « espace d'évolution naturels » pour les salariés. Elle se distingue d'une approche fonctionnelle qui suit une logique structurelle (à titre d'exemple tous les salariés de la fonction commerciale ne relèvent pas de la famille commerciale). (Thierry. 1985).

➢ Les référentiels des emplois et des compétences

Le référentiel des compétences désigne le document formalisé de l'entreprise qui identifie les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier, d'une fonction, il prend des formes différentes : liste, ou plus graphiquement, tableau à double entrée, « cible », « rosace ». La morphologie des référentiels de compétences évolue au cours du temps vers davantage de lisibilité et de concision. Parfois volumineux pour les premiers d'entre eux, ils gagnent en simplicité. Mais formes et contenus dépendent des finalités assignées. Il existe une grande diversité de référentiels, en fonction des entreprises et des décisions de GRH qu'ils sont censés préparer. En termes de contenu, le référentiel de compétences identifie les compétences attendues par l'entreprise pour exercer ses activités selon des manières de faire conformes aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise. Le référentiel de compétences est un outil de GRH qui permet de renouveler la description, voire la prescription du travail en définissant ses exigences, d'évaluer le rapport entre le requis et l'acquis et de construire un parcours de progression au sein d'une activité, d'inscrire le salarié dans une dynamique de professionnalisation. (Anne Dietriche, 2018, p : 88,89)

8- Le processus de GPEC :

Ainsi le processus itératif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'articule autour de trois phases cruciales. Allègre, C. B., & Andréassian, A. E. (2008).

Première phase: Diagnostic de l'existant et investigation des besoins futurs

Cette phase est importante, elle se base sur les données fournées par l'ensemble des indicateurs sociaux de l'entreprise, sur le plan quantitatif à l'aide des pyramides des âges et des anciennetés, du taux de séparation, ainsi que des tableaux de bord indiquant le volume de travail dont dispose l'organisation, sur le plan qualitatif, par les référentiels des compétences et les référentiels des métiers.

Deuxième phase : l'identification des objectifs et la mise en évidence des écarts

Les objectifs sont définis à partir des critères de rentabilité retenus et varient suivant la stratégie générale de l'organisation et la situation du marché du travail. Ils ont des conséquences en termes de développement de compétences et de métiers. Sur le plan quantitatif, on aboutit à la mise en évidence de sureffectifs ou de sous-effectifs, sur le plan qualitatif, il peut s'agir d'une insuffisance de compétences, de potentiels, du besoin de développer certains métiers, d'en supprimer d'autres.

Troisième phase : La prise de décision et la mise en œuvre des actions

La décision est arrêtée au niveau de la direction générale et le DRH est chargé de la mettre en œuvre. Quelque soit la décision, la firme ne peut faire l'économie d'opérations préventives de communication interne, qui sont très importantes pour associer les collaborateurs au changement. La mise en œuvre des actions consiste à prendre des mesures d'ajustement par des plans de licenciement collectif, des départs volontaires, ou au contraire des recrutements aussi bien que des actions relatives à la formation, à la mobilité interne, aux parcours professionnels, à l'organisation du travail, à la gestion du temps.

Conclusion :

En guise de conclure, la GPEC permet d'intégrer l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue permettant au manager de devenir proactif dans son mode de management. La mise en place de la GPEC est très avantageuse pour une entreprise. En effet, ce processus permet de faire monter en compétences les équipes en continu pour être à la pointe au niveau des méthodes de travail et des tendances de votre secteur. Voire être innovant pour vous démarquer de vos concurrents. Grâce à l'acquisition de nouvelles compétences vous aurez une valeur ajoutée supplémentaire et donc de nouveaux arguments commerciaux à proposer à vos prospects. La GPEC est d'ailleurs aujourd'hui appelée la GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels) pour retirer l'aspect prévisionnel et parler davantage de la formation en continu, à court terme, à moyen et à long terme.

Références bibliographiques :

Dejoux, C. (2013). *Gestion des compétences et GPEC-2ème édition*. Dunod.

Allègre, C. B., & Andréassian, A. E. (2008). *Gestion des ressources humaines: valeur de l'immatériel*. De Boeck Supérieur.

Thierry, D. (1985). La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences. *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, 1-285.

Kayitesi, B. (2006). *Facteurs de résilience scolaire chez les orphelins rescapés du génocide qui vivent seuls dans les ménages au Rwanda (Association Tubeho)* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).

***Buttet, L**. (2018). Enjeux et facteurs clés de succès de la conduite du changement pour un projet d'évolution SIRH: exemple d'une solution personnalisée vers une solution standard (Doctoral dissertation, État de Genève, 26 rue du Stand, 1204 Genève, Suisse).*

Lalonde, D. (2007). Comment les études sur la résilience peuvent-elles contribuer aux recherches sur la communication organisationnelle?.

Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations: le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, (1), 127-142.

Atelier 8 :
Marketing, Management, diversité culturelle et résilience

LA CONTRIBUTION DE LA RSE DANS LE RENFORCEMENT DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE

AIT KADIR Hafsa

Doctorante à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebaâ
Université Hassan 2 Casablanca - Maroc
Laboratoire Interdisciplinaire Ingénierie Des Affaires Soft Skills Management Et Droit
E-mail : **hafsa.aitkadir2017@gmail.com**

Pr. BHIH Nabila

Professeur chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebaâ
Université Hassan 2 Casablanca - Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire Ingénierie Des Affaires Soft Skills Management Et Droit
E-mail : **nabila.bhih@gmail.com**

La contribution de la RSE dans le renforcement de la résilience organisationnelle

Résumé :

D'une façon générale, les organisations évoluent dans un contexte de perturbations, de crises et de changements incessants. Spécifions la parole sur « la covid19 » la dernière crise fameuse qui a bouleversé le cours des choses dans le monde entier. Toutefois, malgré cette panique brutale, les grandes entreprises ayant une forte maitrise de leurs stratégies managériales ont considéré la crise en tant qu'une opportunité à ne pas rater. Elles ont porté la casquette d'un caméléon en optant pour la résilience comme une solution efficiente afin de retrouver leur équilibre et leur état pré-turbulence. A cet égard et à l'issue d'une compétitivité féroce, les entreprises ont illustré leur esprit de gestion de crise et de résilience dans la mise en place des politiques RSE visant la maintenance de la relation client en cette période difficile. L'objectif capital de cette communication est de mettre en lumière les différentes théories à travers une revue de littérature pour montrer la contribution de la RSE dans le renforcement de la résilience en période de crise notamment sur le plan de la relation client
Mots clés : Marketing, RSE, Résilience, relation client, covid19

The contribution of CSR in building organizational resilience

Abstract:

Generally speaking, organizations evolve in a context of disruption, crisis and constant change. Let us specify the word on "the covid19" the last famous crisis which upset the course of the things in the whole world. However, despite this brutal panic, large companies with a strong command of their managerial strategies have considered the crisis as an opportunity not to be missed. They have worn the hat of a chameleon by opting for resilience as an efficient solution to regain their equilibrium and their pre-turbulence state. In this respect and after a fierce competitiveness, companies have illustrated their crisis management and resilience spirit in the implementation of CSR policies aiming at the maintenance of the customer relationship in this difficult period: One of the biggest challenges of any company at the moment. The main objective of this paper is to highlight the different theories through a literature review to show the contribution of CSR in strengthening resilience in times of crisis, particularly in terms of customer relations.
Keywords: Marketing, CSR, Resilience, customer relationship, covid19

INTRODUCTION GENERALE

D'une façon générale, les organisations évoluent dans un contexte de perturbations, de crises et de changements incessants. Spécifions la parole sur « la covid19 » la dernière crise fameuse qui a bouleversé le cours des choses dans le monde entier. Depuis son apparition en décembre 2019, la covid19 a gravement impacté une multitude d'entreprises dans plusieurs domaines d'où la stimulation des situations défavorables d'incertitude, de risque et de déséquilibre économique et social. La crise sanitaire de la pandémie de COVID-19 s'est rapidement transformée en crise économique, que ce soit en termes de baisse de la production, de hausse du chômage ou du nombre de suppressions d'emplois.
Certes, la pandémie a gravement perturbé l'économie mondiale en appliquant une pression sur les chaînes d'approvisionnement, la main-d'œuvre, les t ransactions commerciales et les ventes de produits Le Maroc n'a pas échappé à la règle, étant profondément touché par la crise du COVID-19, il a été aux premiers rangs des pays de l'affrique du nord à mettre en application des mesures précoces pour faire face et se redresser des conséquences ravageuses de la catastrophe pandémique.
La crise suscitée par le covid-19 a sans doute ébranlé les entreprises marocaines, certaines industries n'ont pas été aussi gravement impactées, notamment dans les activités où l'interaction directe est restreinte, comme les services de télécommunication, l'alimentation et la chimie. Contrairement aux autres secteurs d'activités à savoir le tourisme et le domaine d'exportation qui ont été lourdement frappés par les chocs de la demande et de l'offre[1]. Cette situation incertaine a engendré des licenciements, une baisse de la productivité et du pouvoir d'achat du consommateur. Dans ce contexte, la résilience organisationnelle devient une question capitale à étudier. Le choc dû à la pandémie de COVID-19 fait de notre pays un environnement convenable et fructueux pour la recherche sur la résilience des entreprises. Autrement dit, malgré cette panique brutale, les grandes entreprises ayant une forte maitrise de leurs stratégies managériales ont considéré la crise comme une opportunité à ne pas rater. Elles ont porté la casquette d'un caméléon en optant pour la résilience comme une solution efficiente afin de retrouver leur équilibre et leur état pré-turbulence. De récentes études ont suggéré que la conciliation entre les pratiques socialement responsables et le marketing aideraient effectivement les entreprises à renforcer leur résilience (Huang et al., 2020). Et ce n'est pas du hasard que le Maroc a également mis en place des stratégies RSE à l'ère de la covid 19. A cet égard et à l'issue d'une compétitivité féroce, les entreprises marocaines ont illustré leur esprit de gestion de crise et de résilience dans la mise en place des politiques Marketing et RSE visant la maintenance de la relation client en cette période difficile étant un grand enjeu pour toute entreprise à l'heure actuelle.
En principe, L'objectif capital de cette communication est de rapprocher, en se référant à une revue de littérature, la RSE au Marketing et de montrer l'impact et la contribution de la conciliation de ces deux volets fameux interreliés sur la résilience organisationnelle notamment sur le plan de la relation client. Notre discussion sera également argumentée par des exemples des entreprises marocaines qui n'ont pas fait la sourde oreille à cette période de crise.
Par conséquent, la question de notre recherche serait la suivante : **« Comment les entreprises marocaines ont pu renforcer par leurs politiques marketing et RSE leur résilience en termes de la relation client en période de crise ? »** Notre revue de littérature s'articule autour de deux parties.

[1] Boutaleb, F., & Filali, M. (2021). Exploratory study on the impact of Covid-19 outbreak on organizational resilience: Case of Moroccan owner-managers. Revue Des Etudes et Recherche En Logistique et Développement, 6.

La première tend à mettre en perspective le fondement théorique du marketing digital et son rapport avec la communication digitale. La deuxième partie est dédiée d'expliquer l'impact de la SEO contribution de la RSE dans le renforcement de la résilience des entreprises notamment en période de crise, cette partie met en exergue le concept de la RSE et ses différentes théories, la liaison évidente entre la RSE et le marketing ainsi que le rapport alliant la RSE et la résilience organisationnelle.

I. Cadre théorique sur la résilience organisationnelle et la relation client

1. La résilience organisationnelle

A vrai dire, dans un contexte incertain et fluctuant, les entreprises se trouvent poussées à affronter les perturbations imprévisibles. La résilience est avérée comme une concept clé pour accentuer la capacité différentielle à résister et à faire face à des changements incessants et rapides [2](Pike et al., 2010). La résilience, quant à elle, peut être définie comme « l'aptitude d'un système à résister à une perturbation majeure tout en maintenant un niveau acceptable de dégradation et en se rétablissant dans un délai acceptable et avec un coût tolérable »[3] (Haimes, Crowther, & Horowitz, 2008 ; Therrien, 2010).

La résilience est une notion interdisciplinaire qui concerne une diversité de domaines de recherche, spécialement la psychologie, l'économie et la gestion des entreprises, qui signifie généralement 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, 2007). Elle consiste à développer t de contre-forces tenues en réserves par le système pour refaire naître l'équilibre brisé.En s'appuyant sur la littérature sur la gestion et les études organisationnelles, Ortiz-de-Mandojana et Bansal (2016) définissent la résilience organisationnelle comme la capacité d'une entreprise à anticiper et à s'adapter à l'environnement via la détection des risques, la confrontation positive des situations inattendues ainsi que la correction des effets désastreux engendrés par une crise. Dalgaard-Nielsen (2017), met en évidence une approche distinctive assez claire entre la capacité d'une entreprise à gérer les menaces, à la base des solutions pré-planifiées et des connaissances historiques, et sa capacité à répondre aux problématiques imprévus en développant de nouvelles solutions lorsque celles standard sont insuffisantes. A propos de la concrétisation de la résilience, plusieurs chercheurs considèrent la résilience des entreprises comme étant le fruit positif de la performance lorsqu'une entreprise subit des changements environnementaux. En d'autres termes, la résilience d'une organisation repose sur sa capacité à garder un certain niveau de performance ou à aboutir un niveau de performance plus souhaitable dans un contexte variable[4].

DesJardine et al., (2019), souligne de sa part deux éléments fondamentaux donnent naissance aux mécanismes résilients : la stabilité et la flexibilité .La stabilité fait référence à un ensemble de capacités

[2] Pike, A., Dawley, S., & Tomaney, J. (2010). Resilience, adaptation and adaptability. Cambridge journal of regions, economy and society, 3(1), 59-70

[3] Haimes, Crowther, & Horowitz, 2008 ; Therrien, 2010

[4] Lv, W., Wei, Y., Li, X., & Lin, L. (2019). What Dimension of CSR Matters to Organizational Resilience? Evidence from China. Sustainability, 11(6), 1561.

qui autorisent à une entreprise de conserver ses attributs organisationnels clés, à savoir ses missions primordiales et sa structure, face à des turbulences, cependant la flexibilité associe un assemblage de ressources souples et diversifiées qui encouragent la création de solutions alternatives à une même perturbation (Sajko et al., 2021).En outre, la résilience organisationnelle est une caractéristique dynamique que les organisations peuvent avoir ou non, et qui se développe grâce à un ensemble de capacités qui émergent de l'observation et de la correction de tendances inadaptées liées à des événements perturbateurs (Jia et al., 2020). Ainsi, la notion de la résilience reste encore ambigue. Pourtant, toutes les définitions citées ci-dessus mettent le point sur la capacité de l'entreprise à transcender les changements brusques et incessants de l'environnement.

En s'appuyant sur cette idée, nous tentons ci-après de mettre en lumière des solutions, pouvant aider les entreprises à mieux renforcer leur résilience en s'impliquant dans une démarche RSE proactive.

2. Aperçu sur la relation client et son rapport avec la résilience

La relation client, ou Customer relationship, est un concept qui regroupe toutes les tâches de gestion impliquant les interactions avec le client. De la prospection jusqu'au service après-vente, en passant par le pilotage des missions. La relation client est au cœur de l'activité de toute entreprise. Une relation client optimisée et efficace est un facteur fondamental pour la croissance des entreprises. Il s'agit d'une compétence marketing forte.

De ce fait, pour obtenir une bonne image, une entreprise ne doit jamais lésiner sur sa relation client. Il est important de savoir attirer ses clients en premier lieu. Et une fois acquis, il est essentiel d'étaler leur cycle de vie en améliorant leur relation avec l'entreprise. En réalité, les nouveaux clients ne sont pas nécessairement acquis. En vue de les convaincre de d'effectuer leur deuxième achat, il est important de les rassurer, ce qui n'est pas évident avec une concurrence de plus en plus féroce. Les clients ont le droit de chercher un service plus attractif. Raison pour laquelle, il est primordial d'élaborer une stratégie pertinente pour maintenir une bonne relation client.

La relation client est un avantage concurrentiel pour se démarquer **;** avec une concurrence acharnée et un pouvoir d'achat qui diminue régulièrement en période de crise. L'entreprise doit absolument se différencier de ses concurrents en optant pour l'esprit de la résilience malgré les conséquences néfastes de cette période incertaine à travers une veille permanente sur une relation client efficace.

La résilience est un terme qui concerne plusieurs enjeux au cœur de toute organisation et plus particulièrement la relation client. Revenant à notre contexte de la covid19, Cette crise a pu surligner une plénitude des moments défavorables que les organisations ont vécus à savoir : l'incertitude, l'anxiété ainsi le risque d'une agitation au niveau de la relation client. A Ce point, une grande panique frappe la porte de toute entreprise et règne chaque système quel soit sa force sur le terrain compétitif. A l'ère de la covid19, Les entreprises se sont trouvées incapables de tenir leurs promesses et répondre aux demandes de ses clients aux délais prévus. Tout cela ne peut qu'acheminer à affecter le comportement du consommateur dont sa satisfaction et sa perception vis-à-vis la marque, la raison pour laquelle le consommateur reste un acteur puissant que les entreprises doivent toujours le mettre en avant. Dans ce cas, rien que la frustration et le sentiment d'abandon qui règne l'esprit du client. Également, l'indice de confiance des entreprises, qui est toujours un bon baromètre de l'humeur

économique, risque d'atteindre un creux historique le fait qui exige une gestion de crise. En d'autres termes, au moment où les pays du monde unissent leurs efforts pour maîtriser la crise de la COVID-19, les entreprises se préoccupent de l'optimisme des clients. L'assise sur laquelle repose la fidélité de la clientèle. Toutefois, cela n'empêche pas que le confinement associé à la crise du COVID-19 est une opportunité à ne pas rater, autrement dit, tout en profitant de cette période, les marques doivent concentrer leurs efforts afin de ressortir que du positif de cette pandémie. Dans ce sens, les entreprises ont parvenu à assimiler que la gestion de la relation client est une option capitale plutôt une solution prioritaire pour laquelle elles doivent dévouer et concentrer des efforts d'arrache-pied. Autrement dit, investir dans la gestion de la relation client reste toujours le chainon crucial qui détermine le sort de chaque entité de production.

A cet égard et à l'issue d'une compétitivité féroce, les entreprises ont illustré leur esprit de gestion de crise et de résilience dans la mise en place des politiques astucieuses visant à maintenir la relation client en cette période difficile : Un parmi les plus grands enjeux de toute entreprise à l'heure actuel.

II. La contribution du rapport Marketing-RSE au renforcement de la résilience des entreprises

1) Ancrage théorique sur la RSE

De la même manière que la résilience, la RSE demeure un sujet de grande préoccupation dans les conférences et les débats médiatiques aujourd'hui, dans lesquels les chercheurs et les praticiens cherchent à proposer des solutions pour les entreprises afin de surmonter les crises.

Le concept RSE subit à des questions et débats profondes, plusieurs personnes confondent entre la RSE et la notion du développement durable qui est définie d'après le rapport Brundtland comme le développement qui « s'efforce de répondre aux besoins du présent sans entraver la capacité de satisfaire ceux des générations futures »[5]. Également, pour montrer la différence entre les deux notions, Quairel et Capron (2013), ont défini le développement durable comme une orientation vers l'avenir de la planète, tandis que la RSE vers le rôle de l'entreprise au sein de la société. En outre, ces deux derniers auteurs ont rajouté que la RSE est lié au développement durable sous l'effet de ses principes qui s'appuient sur trois pivots : l'économique, le social et l'environnemental, ce qui peut entraîner une liaison de sens de ces deux notions. Pareillement, dans les travaux académiques, la « RSE » est fréquemment baptisée sous l'appellation de responsabilité « sociale » des entreprises ou bien responsabilité « sociétale » des entreprises. En toile de fond, Soors indique que le « social » est dédié au personnel de l'entreprise et le « sociétal » à la société au sens large[6]. Par voie de conséquence, la Commission Interdépartementale pour le Développement Durable (CIDD) favorise la responsabilité sociétale et non pas sociale, étant donné que ce dernier terme est souvent attaché aux relations entre l'entreprise et ses salariés. L'intérêt croissant donné aujourd'hui à la RSE provient de l'impact appréciable de la société sur les entreprises. Celles-ci se trouvent amenées à suivre une approche fondée

[5] CMED. (1987). Notre avenir à tous », trad. frse, Ed. du Fleuve, Montréal, 1989

[6] Gond, J. P., & Mullenbach-Servayre, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion, (205), 93-116

sur l'adoption de pratiques sociétalement responsables pour garantir leur survie. À cet égard, Poulain-Rehm et al. (2014) confirment que la démarche de la RSE demeure dans la capacité des entreprises à élaborer, de manière intentionnelle, une démarche responsable, à la fois économique, sociale, et environnementale, dans leurs activités et leurs relations avec leurs parties prenantes. De la même façon, la RSE fournit une diversité des atouts permettant aux entreprises de calculer les risques potentiels, de diminuer leurs coûts et d'améliorer leur performance financière. D'où, il sera plus évident à celles-ci d'avoir un avantage concurrentiel, de maintenir leur réputation, et créer de valeur (Barauskaite et Streimikiene, 2021). Dans la même optique, selon l'étude réalisée par Huang et al. (2019), la RSE apporte sa contribution à l'amélioration des bénéfices pour les actionnaires, une rémunération équitable pour les salariés tout en créant des produits de qualité pour le client, sans négliger les contributions volontaires à la société en offrant du temps et de l'argent aux activités sociétales.[7] Elle contribue aussi à la réalisation de la mission économique des entreprises d'une façon correcte et équitable , tout en esquivant de compromettre à la société et les parties prenantes. Si nous faisons un recul aux origines de la RSE, les années 50 soulignent l'époque moderne de ce concept. Le livre de Bowen « Social Responsabilities of the Businessman » rendu public pour la première fois en 1953, a été la première référence exhaustive sur la RSE. Bowen l'a présenté de la façon suivante « It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society »[8]. Désormais, les débats se sont menés pour mettre en valeur ce concept. En réalité, la RSE demeure un concept vague en évolution. Cela s'éclaircit par sa sophistication et son ambigüité. Citant l'exemple de McGuire (1963) qui affirme que la responsabilité sociétale présume que l'entreprise dispose non seulement des obligations économiques et légales, mais aussi de certaines responsabilités à l'égard de la société qui vont au-delà de ces obligations. Dans une autre perspective, Fitch (1976) juge que l'entreprise est responsable des dégâts causés pour la société et que la RSE est considérée comme le remède magique afin de les réparer. Jones a insisté sur le fait que les groupes qui font partie de la société et qui ont des intérêts, doivent être pris en compte par l'entreprise d'une manière volontaire hormis ceux des actionnaires[9]. Sous un angle différent, Drucker considère qu'une démarche sociétale convenable est celle qui vise à tirer avantage des problèmes sociétaux en les métamorphosant en une opportunité.

Dans l'univers actuel, d'après la norme ISO 26000, la RSE est « la responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, comprenant la santé et le bien-être ; qui prend en considération les attentes des parties prenantes ; qui se conforme avec les lois en vigueur et qui est compatible avec les normes internationales ; et qui est intégré dans l'ensemble de

[7] Huang, Y. F., Do, M. H., & Kumar, V. (2019). Consumers' perception on corporate social responsibility: Evidence from Vietnam. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(6), 1272-1284.

[8] Bowen, H. R. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. Harpet & Row.

[9] Jones, Thomas M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. California management review, 22(3), 59-67

l'organisation et de ses relations avec les tiers ». La RSE parait constituer une preuve de compétitivité pour les entreprises séparément de leur taille ou de leur secteur d'activité[10]. Les recherches sur l'engagement à la RSE sont souvent dédiées aux grandes entreprises, au mépris de la reconnaissance de l'importance des PME dans la création de richesse (Forsman et Temel, 2011). Dès lors, la littérature académique sur la notion RSE est très riche ce qui rend difficile d'aboutir à une définition standard. En effet, « La RSE est un concept complexe, qui comprend des notions nombreuses et que toute tentative de définition au sens strict tendrait vers l'échec » (Ouriachi N, et al., 2021).

2) Le rapport RSE-Marketing

Au niveau de la littérature marketing, Feldman (1971), Kotler, & Levy (1971) ont critiqué dans les années 1970, l'intérêt porté sur la consommation matérielle sans mettre en priorité l'intérêt de la société (Abratt & Sacks, 1988). A cet égard, Kotler traite la notion de marketing sociétal (Societal Marketing Concept : SMC) et recourt aux spécialistes du marketing pour intégrer une autre dimension à leurs responsabilités professionnelles, qu'il considérait comme une préoccupation pour le bien-être à long terme des consommateurs, relevant le grand nombre d'externalités néfastes des choix des consommateurs à savoir les problématiques de santé[11]. Le concept de marketing sociétal (SMC) de Kotler (1971) proposerait que le marketing devrait intégrer les valeurs et l'éthique de la responsabilité sociale dans les stratégies de marketing des entreprises. La notion du marketing sociétal est une démarche plus globale, réactive et axée sur les questions sociales et qui se focalise sur la communication entre l'entreprise et son environnement sous le cadre d'un système de feedback et négociations avec une base plus large de parties prenantes notamment les concurrents, consommateurs et les agences gouvernementales (Abratt & Sacks, 1988). A travers les années, et avec sensibilisation collective au niveau de la société, mais également au niveau des entreprises en termes de développement durable, le marketing a été qualifié à son tour à s'engager dans cette voie. Selon Louppe (2006), la question du rapport entre le marketing et le développement durable se pose souvent: les entreprises prennent conscience de l'exigence et la sensibilité croissante des acteurs du marché (consommateurs, distributeurs, prescripteurs, concurrents…) aux enjeux du développement durable, d'où les entreprises décident d'engager leur responsabilité sociétale dans toutes leurs activités et leurs fonctions managériales citant la production, l'approvisionnement, les ressources humaines, La Fiance et le Marketing. Pourtant, cette conciliation entre le développement durable et le marketing a fait dévoiler plusieurs divergences. En réalité, le marketing s'appuie sur le principe court-terme de la vente en masse qui s'oppose à la vision long termiste liée au développement durable. Vis à Vis cette problématique, un nouveau concept est apparu : le marketing durable. Dans son ouvrage « Marketing durable », Fahd (2013) désigne le marketing durable comme un marketing responsable qui doit non seulement réduire les impacts de ses actes au moment de la conception et de la commercialisation du produit, mais également avertir les impacts de son produit au niveau de l'usage et de la fin de vie du produit, au niveau post-achat. Il a pour objectif de limiter et éviter toute évolution du marketing traditionnel qui

[10] COURRENT, J.-M. (2012). *RSE et développement durable en PME*. Bruxelles, De Boeck
[11] Benn, S., & Bolton, D. (2011). Key concepts in corporate social responsibility.

repose sur la recherche de la surconsommation, les techniques commerciales agressives et peu transparentes, la promotion des stéréotypes, l'utilisation honnête des données des clients, etc.). L'idée en question encourage un marketing de partage qui implique l'ensemble des parties prenantes dans la réflexion stratégique sur le produit et plus particulièrement les clients[12]. Selon la perspective de Fahd (2013), le marketing durable est aussi présenté étant un marketing vert qui vise à réduire l'impact environnemental de ses produits, tout en respectant les droits humains. Il peut éventuellement, porter une casquette sociale pour favoriser les changements de comportement, ou un marketing solidaire pour promouvoir une cause surtout en période de crise et mettre en avant la vision éthique. Le tremplin réalisé par les entreprises en vue d'impliquer leur responsabilité sociétale dans toutes leurs fonctions managériales chapotées par le Marketing, fait du cette conciliation un sujet d'actualité. La RSE est donc bel et bien au service du marketing. Selon Jobber & Ellis-Chadwick (2012), les entreprises ont opté pour des mesures pour répondre aux préoccupations éthiques dans le marketing en portant la casquette de la RSE. Des recherches ont prouvé que les consommateurs sont davantage impactés si l'entreprise est alliée à un comportement environnemental négatif que si elle est impliquée dans des initiatives sociétales proactives[13]. De même, un marketing non concilié aux valeurs de la responsabilité sociale peut aboutir à des conséquences appelés « washing », ces dernières reflètent une fausse image sociale. La RSE peut fournir des opportunités pour le marketing. Selon Jobber & Ellis-Chadwick (2012), la responsabilité sociale des entreprises a ouvert de nouveaux marchés pour les biens et services destinés aux entreprises et aux consommateurs. Des segments de marché sont émergés à savoir "ethical hardcores", les personnes qui font partie de ce segment exercent des recherches approfondies sur les entreprises et leurs pratiques avant d'utiliser leurs produits. Ils considèrent le consumérisme éthique comme un mode de vie propice. La RSE représente également une source centrale d'innovation pour le marketing. Impliquer les valeurs de développement durable suscite certainement les responsables marketing à inventer des produits conformes aux considérations environnementales et sociales. D'un autre côté, le marketing est également au service de la RSE dans la mesure où il est raisonnable que l'entreprise mette en valeur sa démarche de responsabilité globale vis-à-vis de ses différentes parties prenantes, plus particulièrement ses clients.. Une telle valorisation de ses engagements sociaux et environnementaux aboutit à une performance économique. Selon l'optique de Haski-Leventhal (2018), le marketing de la RSE peut présenter de nombreux avantages pour les entreprises, les consommateurs et la société. C'est ainsi que le marketing de la RSE permet aux entreprises de vanter leurs pratiques socialement responsables et crée de ce fait de fortes réactions émotionnelles parmi les consommateurs qui sont non seulement prêts à acheter auprès de ces entreprises, mais également à être les ambassadeurs de la marque en question à travers le partage de leurs avis positifs avec les autres. Pour les consommateurs, le marketing RSE peut être le meilleur modèle qui sert la société dans son ensemble. Lorsque les fameuses grandes marques utilisent considèrent que la RSE est prioritaire, elles peuvent,

[12] Pastore-Reiss, E. (2012). Les 7 Clé du marketing durable. Editions Eyrolles

[13] Wheale, P. and Hinton, D. (2007) 'Ethical Consumers in Search of Markets,' Business Strategy and the Environment, 16 (4): 302–31

sans doute, changer la perception du public. Cela peut également inspirer d'autres entreprises faire le pas et ainsi accroître la sensibilisation à la RSE notamment en période de turbulences[14].

A l'ère de la covid19, le Marketing était un moyen indispensable pour toute entreprise afin de renforcer sa résilience et de surmonter la crise. Plusieurs marques ont déployé un grand effort dans la recherche des solutions marketing astucieuses, tandis que d'autres entreprises à faible pourcentage ne sont pas passé à l'action au moment opportun. Les marques ont pensé à une adaptation avec les circonstances imposées « confinement » et avec les nouvelles tendances de consommation qui peuvent émerger par la suite visant garder une place dans l'esprit du consommateur et redorer leur image de marque. En toile de fond, les techniques marketing adoptées, pour maintenir une relation client de qualité et transcender cette situation sophistiquée, sont nombreuses ; D'abord le lancement dans le digital était le premier levier qui anticipe l'idée qui suit : le monde post-covid19 sera digital. Dans ce sens, il apparait assez utile de mettre des services en ligne durant cette période de confinement. Une digitalisation de masse pour quasiment tous les domaines citant à titre d'exemple l'initiative de la Fédération Nationale des Musées du Maroc qui a proposé une visite virtuelle des expositions phares ayant eu lieu dans les musées sous sa tutelle. Également, les agences de communication au Maroc peuvent être considérée comme un exemple pertinent dans ce sens, elles ont continué à traiter les demandes à distance donnant une promesse crédible à leurs clients et un accompagnement personnalisé efficace des projets et surtout ceux des startups en les encourageant de se lancer dans le digital. Ensuite, garder un service client en continu a demeuré un atout pour les entreprises, il leur permet de garder son contact permanent avec le client en communiquant clairement leur nouvelle stratégie adéquate avec cette période afin de mieux répondre à leurs besoins avec véracité et transparence. En outre, les employés des entreprises en question ont également levé le voile sur les mesures de précaution et de désinfection prise au lieu du travail pour rassurer le client.

3) La RSE et la Résilience

D'après l'optique de Huang et al. (2020), les conséquences causées par les crises peuvent entrainer une série de dommages pour l'économie, surtout au niveau de la demande des clients, une turbulence de la chaîne d'approvisionnement, une limitation, voire une suspension des opérations ce qui met l'avenir des entreprises en menace. Pour y faire face, les entreprises sont amenées à réagir et à créer des solutions servant d'assurer une stabilité. Ainsi, la RSE représente l'une des solutions qui pourra contribuer au renforcement de la résilience des entreprises.

En s'appuyant sur une revue de la littérature des différents travaux de recherches et théories abordant la question de la RSE, nous allons mettre en place un ensemble d'hypothèses visant à justifier la liaison entre la RSE et la résilience.

Les parties prenantes contribuent à la résilience organisationnelle

La théorie des parties prenantes est présentée comme un fondement solide pour la RSE, où elle suggère les différents éléments traitant le rapport entre l'entreprise et la société. En point de vue de Mullenbach

[14] Haski-Leventhal, D. (2018). Strategic corporate social responsibility: Tools and theories for responsible management.

(2007), la théorie des parties prenantes a pris du grand intérêt en 1984 avec la publication de l'ouvrage de Freeman baptisé Strategic Management : a Stakeholder Approach. En réalité, Freeman (1984), vise à transcender une vision économique de l'entreprise basée sur la priorisation des intérêts des actionnaires en soulignant que l'entreprise est dans l'obligation de répondre aux besoins de toutes les parties prenantes dans sa voie de réalisation de ses objectifs organisationnels. Récemment, Lv, Wendong et al. (2019) confirment cette vision, en affirmant que l'instauration d'un système relationnel satisfaisant avec diverses parties prenantes permet aux entreprises engagées dans la stratégie RSE de détecter efficacement les changements environnementaux et d'avoir les ressources et le soutien indispensables pour obtenir leur résilience organisationnelle. Ainsi, Gilly et al. (2014) estiment qu'au cœur d'une entreprise, l'existence d'une conciliation entre les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, employés, syndicats) est capitale pour développer une certaine résilience. Les parties prenantes jouent un rôle central dans le renforcement de la résilience des entreprises. En fait, en s'impliquant dans la politique RSE, une entreprise pourra construire un réseau de partenaires fiables, principalement, quand l'entreprise est affrontée à une turbulence imprévue comme la dernière crise sanitaire en 2019, dans ce cas de figure le soutien des principales parties prenantes à savoir les salariés, les fournisseurs et les clients lui permet de garder son esprit de caméléon et de pouvoir surmonter la crise rapidement[15]. Spécifions la parole sur le lien entre l'entreprise et ses clients. Ce rapport est le chainon crucial de toute entreprise, il illustre l'importance de maintenir une bonne relation client en période de risque. Ainsi, nous concluons qu'une connexion avec les parties prenantes reste indiscutable pour renforcer la résilience des entreprises (Mackey et al., 2007). Par conséquent, une approche sociétale bien fondée en collaboration avec les parties prenantes peut constituer une solution de résilience organisationnelle

La RSE est avantage concurrentiel contribuerait à la résilience des entreprises

En ce qui concerne la théorie par les ressources, chaque organisation est amenée à gérer ses ressources diversifiées. Plus ces ressources sont de grande valeur, rares et difficilement substituables, plus elles accordent à l'entreprise un avantage compétitif pour se démarquer par rapport aux autres (Barney 1991), ce qui permet de renforcer leur résilience. Dans ce sens, Barasa et al. (2018) met en lumière de nombreux éléments susceptibles d'impacter la résilience y compris les ressources financières et les ressources humaines. Les ressources financières sont également considérées fondamentales pour recueillir autres ressources nécessaires pendant la crise. Au niveau des ressources humaines, l'entreprise doit nécessairement s'assurer que ses salariés sont suffisamment motivés et engagés afin d'aboutir à l'objectif. En outre, avoir les ressources est fortement associé à l'engagement sociétal de l'entreprise. Ainsi, La RSE est une ressource clé qui assure un avantage compétitif de l'entreprise en question par rapport aux autres et par conséquent contribue dans le renforcement de la résilience

La réputation résultant de la RSE contribuerait à la résilience des entreprises

[15] Huang, W., Chen, S., & Nguyen, L. T. (2020). Corporate Social Responsibility and Organizational Resilience to COVID-19 Crisis: An Empirical Study of Chinese Firms. Sustainability, 12(21), 8970

Dans ce contexte, les entreprises annoncent leurs parties prenantes leurs préoccupations sociétaux, afin d'améliorer leur image en tant qu'entreprises engagées dans la RSE. Dans ce contexte, Rim et Ferguson (2020) ont étudié l'impact de la RSE sur la protection de la réputation de l'entreprise en période de crise. En effet, les deux auteurs ont mis l'accent sur deux modèles de la RSE : proactive et réactive, la première se produit via la transmission des informations en rapport avec la RSE de manière à développer une image de la responsabilité sociétale en période pré-crise. Alors que la RSE réactive se crée pour protéger l'image des entreprises en période post-crise. Ainsi, selon Huang et al. (2020), la demande globale des clients tend vers la baisse en période de crise, ainsi les nouveaux clients prennent la réputation de l'entreprise en matière de RSE comme un fort argument pour choisir un produit. La technique RSE est devenue une nécessité pour les entreprises dans l'objectif de garder un lien vital avec le client et de lui prouver qu'elles sont à ses côtés dans les bons et les mauvais moments. En d'autres termes ; les marques doivent prendre la charge de parler la même langue que le client en lui montrant à quel point l'intérêt général de toute la société est une priorité. Ainsi, la RSE devrait donc être un moyen clé sur lequel une entreprise peut se référer pour assurer sa réputation afin de renforcer sa résilience.

La performance provenant de la RSE contribuerait à la résilience des entreprises

Une casquette RSE peut montrer aux investisseurs et aux banquiers la fiabilité et la transparence de l'entreprise, cela permet l'accès facile aux ressources financières et aux opportunités alléchantes, pour qu'elle puisse être plus performante et résiliente en temps de crise. D'après la perspective de Ali et al. (2019), la RSE affecte de manière forte est directe la performance financière d'une entreprise en créant une image positive auprès de ses parties prenantes et en améliorant la satisfaction des clients. Aujourd'hui, le public est prêt à payer un supplément pour des produits d'entreprises qui adoptent des pratiques de RSE. Kao et al., (2018) soutient la théorie des parties prenantes en affirmant que la RSE peut être utilisée comme une ressource stratégique pour résoudre les conflits entre les parties prenantes, ce qui exercera un impact positif sur la performance de l'entreprise. Nous avons déjà souligné, dans la partie précédente, que la RSE peut renforcer la réputation des entreprises, cette dernière permet à son tour d'accroitre les ventes et par conséquent la performance économique. Ainsi, la performance est désormais une condition cruciale pour avoir une entreprise résiliente. Nous concluons que la RSE est une garantie permettant aux entreprises de résister en situation de crise.

Conclusion

En guise de conclusion, la pandémie de Covid 19 est un élément perturbateur qui vient bouleverser le cours des choses en donnant naissance à des effets indésirables d'où les efforts déployés pour l'endiguer restent incontournables pour surmonter cette période incertaine. Également, nous constatons que la relation client reste le grand défi des marques, la raison pour laquelle elles doivent prendre toujours en avant l'importance d'une communication efficace et pertinente au lieu de s'en mordre les doigts quand le client brille dans les rangs de leurs concurrents. La RSE est une formule miraculeuse qui facilite le cours des choses pour toute marque, elle ouvre la porte de plusieurs alternatives, options et solutions efficaces non seulement au niveau de la performance financière mais aussi sociale. Face à une situation

de crise, il sera d'autant plus difficile pour les entreprises de maintenir leur position de force, celles-ci se trouvent face à un grand défi pour survivre. En effet, les entreprises doivent être équipées et armées pour renforcer leur résilience. Ainsi, la RSE est une solution efficace pour atteindre la résilience des entreprises via une conciliation solide avec les parties prenantes.

Ce travail représente une forme théorique fondée sur une revue de littérature liée à la RSE, la relation client et la résilience. Cette recherche nous apporte une compréhension approfondie des théories RSE qui contribuent au renforcement de la résilience organisationnelle. La centrale limite de ce travail réside dans sa nature concentrée sur une revue de littérature. Nous envisagerons tester les hypothèses proposées théoriquement via une étude empirique. Cela nous permettra de mener une réflexion plus approfondie et de poser une question avec plus d'ampleur : Certes nous distinguons plusieurs entreprises marocaines qui étaient actives en période de covid19 et qui ont montré leur engagement RSE, Pourtant le recours à la stratégie RSE nous pousse à mettre en cause les véritables intentions de cet engagement et de se poser la question suivante : pourquoi cet intérêt grandissant des marques à être présent lors de cette crise sanitaire ? S'agit-il d'un effet marketing ou d'une réelle orientation RSE ?

En outre, au lieu de pousser un soupir de soulagement et de reprendre la routine habituelle Une fois que l'urgence de la crise sera derrière, les entreprises ne doivent pas manquer l'opportunité qui se présente d'en tirer de précieuses leçons afin de les inclure dans leurs plans car les bonnes préparations font la bonne gestion. De ce fait, Il est plus utile de se préparer en avant à la prochaine crise. Sans nier la nécessité de se préparer pour un nouveau monde disrupté par le digital ; Le monde post-covid19 sera digital.

Bibliographie

Ali, H. Y., Danish, R. Q., & Asrar-ul-Haq, M. (2019). How corporate social responsibility boosts firm financial performance: The mediating role of corporate image and customer satisfaction. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(1), 166- 177.

Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. International journal of health policy and management, 7(6), 491.

Barauskaite, G., & Streimikiene, D. (2021). Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28(1), 278-287.

Benn, S., & Bolton, D. (2011). Key concepts in corporate social responsibility. Sage

Boutaleb, F., & Filali, M. (2021). Exploratory study on the impact of Covid-19 outbreak on organizational resilience: Case of Moroccan owner-managers. Revue Des Etudes et Recherche En Logistique et Développement, 6. (intro)

Bowen, H. R. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. Harpet & Row.

CMED. (1987). Notre avenir à tous », trad. Frse, Ed. Du Fleuve, Montréal, 1989

Courrent, J.-M. (2012). *RSE et développement durable en PME*. Bruxelles, De Boeck

El hajjaji, M., Chahidi, S., & Nejjar, B. (2022). La RSE à l'ère de la COVID-19 : cas du Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(5-1), 249-263

Elmadi L. & Batti T. (2022) «la contribution de l'engagement dans la rse à la résilience organisationnelle dans le contexte de la pandémie de covid-19 : le cas des entreprises marocaines labellisées par la CGEM », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 11 » pp : 121 – 145.

Fahd, R., & Libaert, T. (2013). Marketing durable. Vuibert.

Golan, M. S., Jernegan, L. H., & Linkov, I. (2020). Trends and applications of resilience analytics in supply chain modeling: systematic literature review in the context of the COVID-19 pandemic. Environment Systems and Decisions, 40, 222–243

Gilly, J. P., Kechidi, M., & Talbot, D. (2014). Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms. European Management Journal, 32(4), 596-602

Huang, W., Chen, S., & Nguyen, L. T. (2020). Corporate Social Responsibility and Organizational Resilience to COVID-19 Crisis: An Empirical Study of Chinese Firms. Sustainability, 12(21), 8970.

Huang, Y. F., Do, M. H., & Kumar, V. (2019). Consumers' perception on corporate social responsibility: Evidence from Vietnam. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(6), 1272-1284.

Haski-Leventhal, D. (2018). Strategic corporate social responsibility: Tools and theories for responsible management. Sage

Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2012). Principles and practice of marketing (No. 7th). Mcgraw-Hill Higher Education

Jones, Thomas M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. California management review, 22(3), 59-67

Kao, E. H., Yeh, C. C., Wang, L. H., & Fung, H. G. (2018). The relationship between CSR and performance: Evidence in China. Pacific-Basin Finance Journal, 51, 155-170.

Lv, W., Wei, Y., Li, X., & Lin, L. (2019). What Dimension of CSR Matters to Organizational Resilience? Evidence from China. Sustainability, 11(6), 1561.

Lagdim soussi L.H. (2022) « Le Marketing : Quel renouveau au prisme de la RSE ?», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 3 » pp : 1160 – 1173.

Msekni. J. & Turki. A. (2021) «la contribution de la RSE au renforcement de la résilience des entreprises », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 934-949.

Poulain-Rehm, T & Hirigoyen, G. (2014). Relationships between Corporate Social Responsibility and financial performance: What is the Causality? Available at SSRN 2531631.

Pastore-Reiss, E. (2012). Les 7 Clé du marketing durable. Editions Eyrolles

Rim, H., & Ferguson, M. A. T. (2020). Proactive versus reactive CSR in a crisis: An impression

management perspective. International Journal of Business Communication, 57(4), 545-568.
Wheale, P. And Hinton, D. (2007) ‘Ethical Consumers in Search of Markets,’ Business Strategy and the Environment, 16 (4): 302–31

THE CRISIS OF COVID-19 IN MOROCCO: HOW DID THE MOROCCAN CONSUMERS AND MARKETERS RESISTS DURING THE PANDEMIC?

Pr. Amina LAGZOULI
Laboratoire de recherche Economie et Gestion à la FSJES de Tanger-Maroc
aminalagzouli@gmail.com
0624335491

Dr. Abdelghani LAGZOULI
Laboratoire de recherche MALOGEA à la FSJES de Tétouan-Maroc
alagzouli@gmail.com

Dr. Amel Maha
Laboratoire de recherche MALOGEA à la FSJES de Tétouan-Maroc
mahaamel@gmail,com

Pr. Kaoutar CHAALI
Laboratoire de recherche MALOGEA à la FSJES de Tétouan-Maroc
kaoutar.chaali@gmail.com

The crisis of Covid-19 in Morocco: How did the Moroccan marketers and consumers resists during the pandemic?

La crise du Covid-19 au Maroc : Comment les consommateurs et les marqueteurs marocains ont-ils résistés pendant la pandémie ?

Pr. Amina LAGZOULI[1], Dr. Abdelghani LAGZOULI[2], Dr. Maha Amel [2] and Pr. Kaoutar CHAALI[2]

1- Laboratoire de recherche Economie et gestion à la FSJES de Tanger-Maroc
2- Laboratoire de recherche MALOGEA à la FSJES de Tétouan-Maroc

Abstract

Today, Morocco is facing a crisis due to the outbreak of the Covid-19 pandemic. The coronavirus has inflicted heavy damage on the national economy and affected Moroccan consumers. Generally, in times of crisis, consumers are looking for comfort, relief and information. The main objective of this article is to determine the influence of this pandemic on the consumption behavior of Moroccan households and their resilience mechanisms developed in the face of the pandemic. Our study revealed a decline in domestic demand. This decline would have particularly affected household expenditure on manufactured goods, particularly clothing and equipment as well as transport, catering and leisure. This has led to a focus on household behavior rebuilding savings and debt repayment at the expense of consumption and capital accumulation, leading to a slowdown in private domestic demand and a slowdown in economic growth.

Key words: Covid 19 crisis, consumer resilience, marketing

1- Introduction

In the space of a few months, countries around the world have rushed to contain the spread of the COVID-19 pandemic, a virus whose damage and health systems, policy strategies, modes of work, consumption patterns and community resilience, everywhere so few prepared to see their daily lives disrupted.

Morocco recorded the first positive case of coronavirus on March 2, 2020. It declared a state of health emergency and confinement on Friday, March 20, 2020 to contain the spread of Covid-19. Taking the necessary precautions to suspend until further notice all international passenger flights to and from destination of its territory. In addition, access to Moroccan ports has been suspended for all pleasure, cruise or passenger ships as part of strengthening the measures taken by the Kingdom to combat the spread of the COVID-19. Following this period of Coronavirus between confinement and state of emergency, the life of Moroccan households had considerable changes on different levels, job loss, increases in medical expenses, closure of shops and coffee, courses in distance.
Has the question that arises with this pandemic situation had an impact on the behavior of Moroccan consumers? To answer our question, we refer to the surveys carried out by the High Commissioner for Planning and a questionnaire for Moroccan consumers, after this introduction we will state our methodology, then a brief inventory of the Moroccan economy, to reach the results of our survey and the impact of the Covid-19 pandemic on the resilience of Moroccan consumers; and finally a conclusion.

2- Methodology

Our research will be done on two stages, a literature search in the first place and a questionnaire to answer our problem. The documentary research will allow us to collect informative data through the study of official documents of the High Commission for Planning and studies of consulting firms as well as university studies. While the questionnaire will give us, the opportunity to confirm the data collected on the resilience of Moroccan consumers. Documentary research is about finding and identifying documents from reliable sources.
The information collected will be useful to develop knowledge on the subject studied. We chose to study the surveys carried out by the High Commission for Planning (HCP), more specifically a two-phase panel investigation during the period from 14 to 23 April (first passage, before confinement) and from 15 to 24 June 2020 (second pass, during lockdown) to:

1- Assess the impact of the Covid19 pandemic on the economic, social and psychological situation of Moroccan households,

2- Estimating the effect of the Covid_19 household data collection mode: face-to-face CAPI and TISC once living standards survey data are available.

The main objectives of this survey are as follows:
a- Understanding the evolution of socio-economic and preventive behaviors in the context of the COVID-19 pandemic;
b- To assess the impact of this health crisis on the different layers of the Moroccan population in terms

of access to education, health care, employment and income;
c- Understanding the evolution of social relations in the context of confinement health introduced to combat the Covid-19 pandemic;
d- Understanding the differentiated and specific effects of the impact of the health crisis on different categories of the population (Men vs Women, boys vs girls).
Regarding our survey questionnaire, which was launched on Google forms we received 165 responses that we will process by ADR Miner. When is the objective of our study knowing the effect of the Covid 19 pandemic on resilience among Moroccan consumers?

3- State of play of the Moroccan economy

Morocco's economy is already affected by the global economic collapse, which is particularly affecting Europe, its main trading partner. Containment measures to deal with the spread of the pandemic are also showing rapid negative effects on the economy. These circumstances result in unprecedented challenges for the country, which was already facing an agricultural year marked by drought, and suggest that the Moroccan economy is expected to suffer greatly from the negative impact of the pandemic. According to the HCP, economic growth did not exceed 0.1% in the first quarter of the year. This weak growth is attributable to the accentuation of the fall in agricultural value added to -5% and a slowdown in industry and market services.

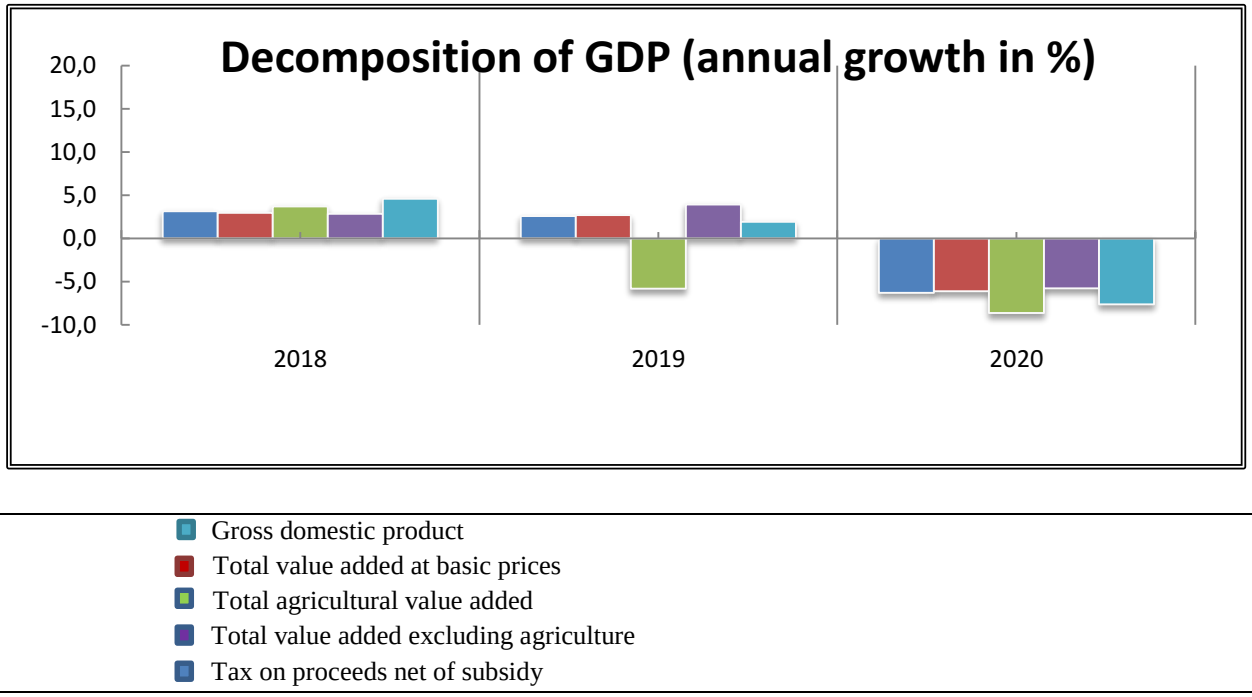


Figure1. Decomposition of GDP
Source : HCP

State of the international environment of the Moroccan economy

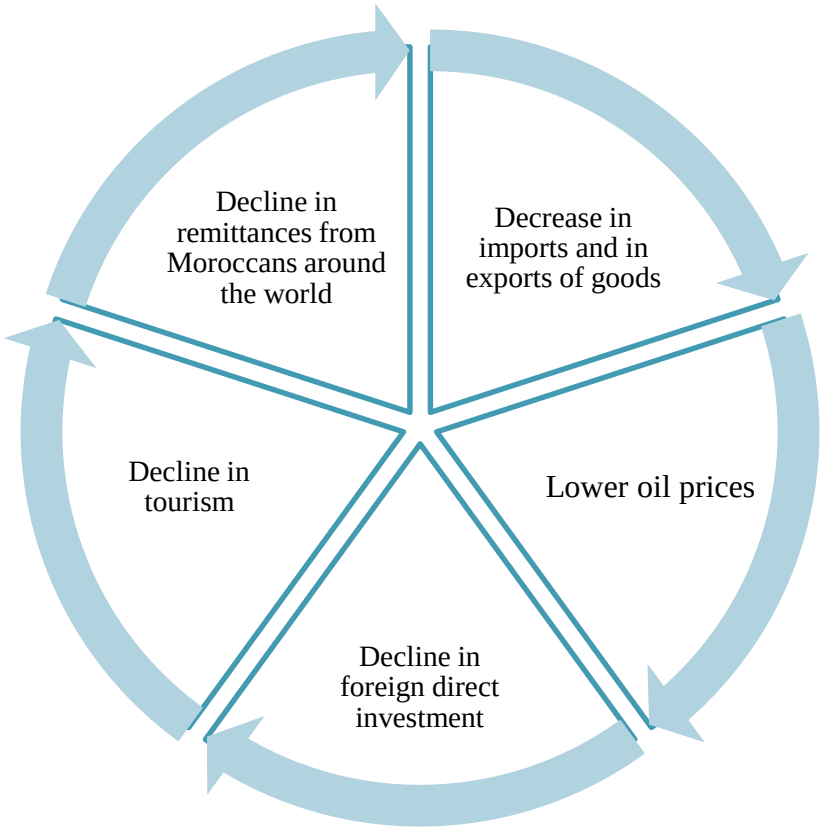


Figure 2 : Moroccan economy **Source :** Policy Center for the New South

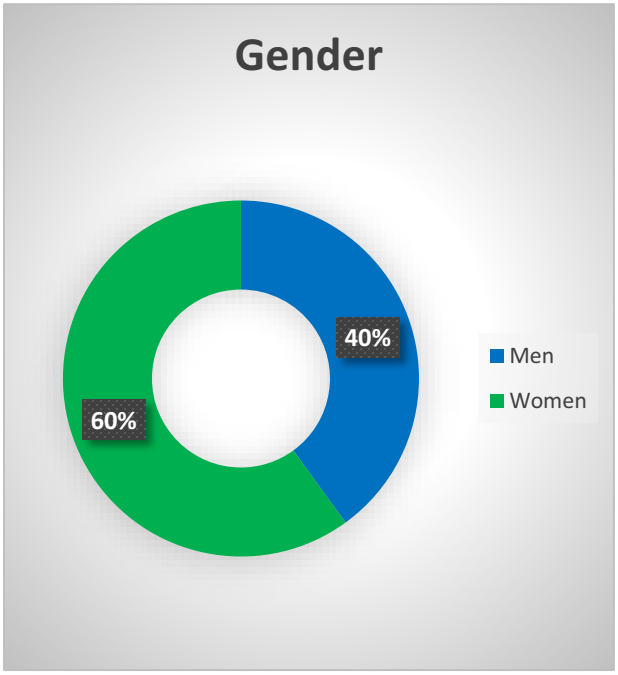
In the second quarter of 2020, the Moroccan economy, under strict population lockdowns for nearly 10 out of 13 weeks, was faced with a decline in domestic demand. Household consumption, in volume terms, is estimated to have fallen by 6.7%. This expenditure on manufactured goods, particularly clothing and equipment as well as transport, catering and leisure. Foreign demand would also have faltered, leading to a 25.1% drop in the volume of exports. Imports are estimated to have fallen by 26.7%, impacted by the decline in purchases of capital goods, energy products, consumer goods, raw products and semi-finished products. Under these conditions, the decline in GDP would have reached -13.8% compared to the same period of 2019.

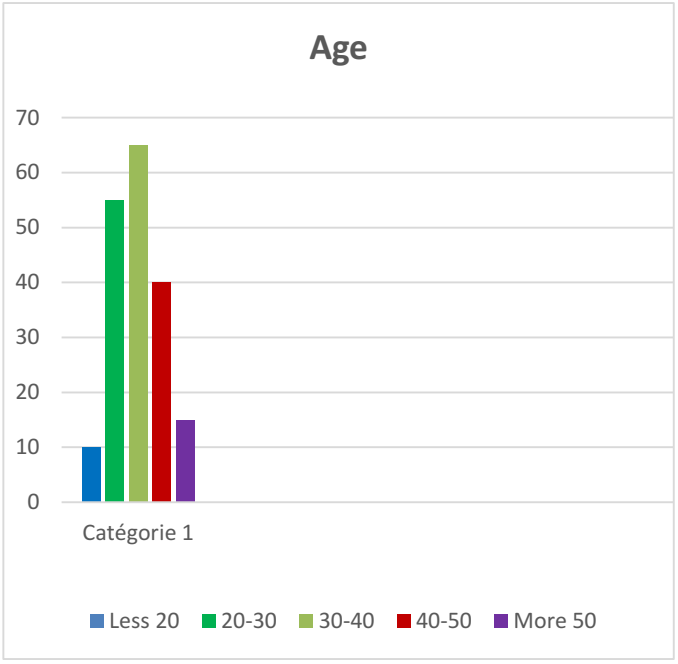
4- The Impact of the covid-19 pandemic on the marketing and economic situation of households and results of the survey

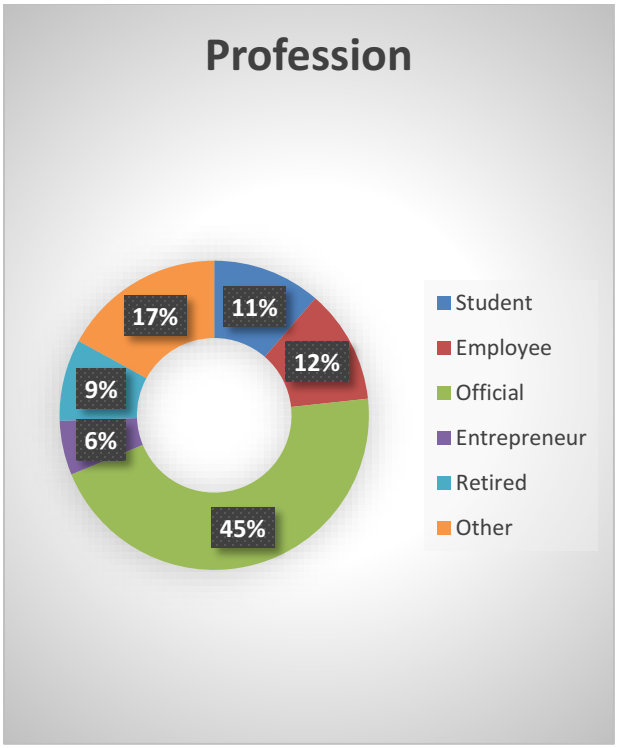
In this point, we will discuss the results of the survey and mainly the impact of the pandemic on work, and income to reach consumption in order to assess the change caused by the pandemic. Based on the results of the survey, two-thirds of the employed (66.2%) had to temporarily stop working. By standard of living, three-quarters (74%) of the employed population experienced a decline in income. As a result, compared to the pre-lockdown period, the average monthly income of employed workers fell by half. It fell by 62 per cent among rural dwellers, compared to 46 per cent among urban dwellers, and by 52 per cent among men, compared with 42 per cent among women.

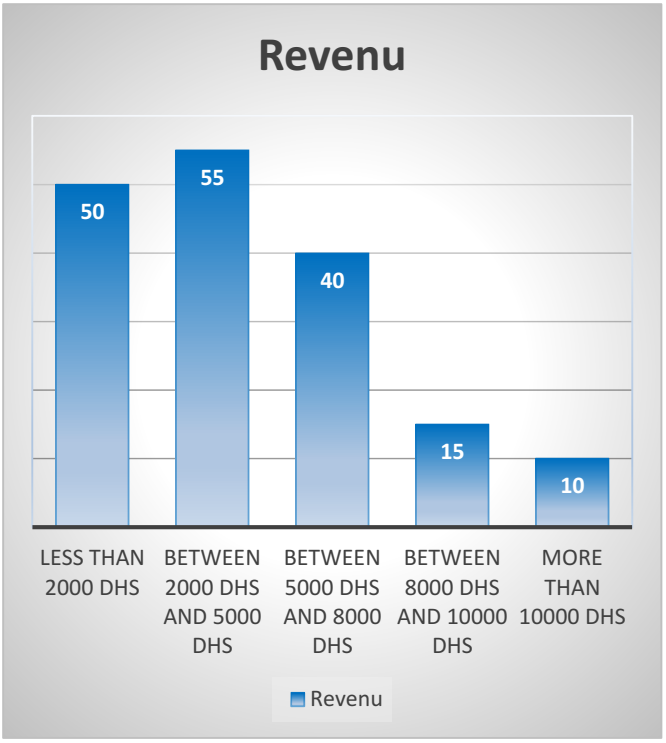
Arriving at household consumption, in volume, would have fallen by 6.7%. This fall would have

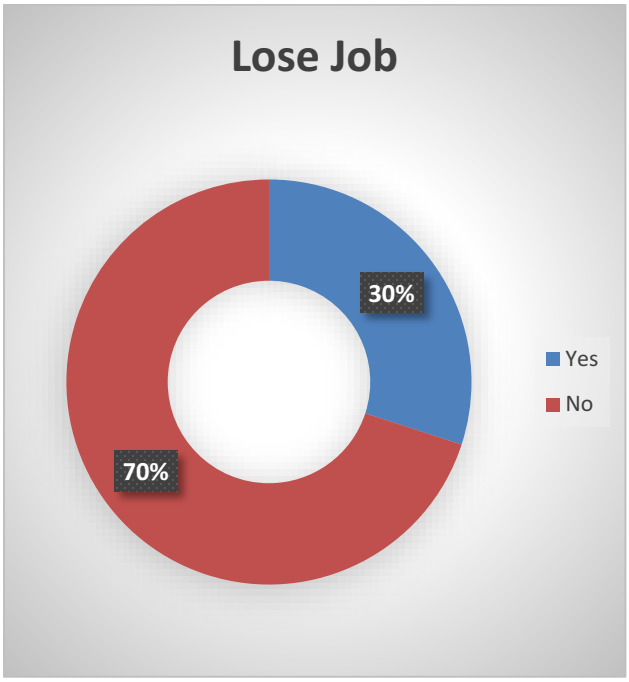
particularly affected household expenditure on food and manufactured goods, particularly clothing and equipment, as well as transport, catering and leisure. Lack of financial resources (cessation or loss of employment), rising food prices, school fees and consumer credits are the least honored commitments, rent and debt to the grocer the most negotiated and housing loans the most respected, have caused reduction of food expenses.

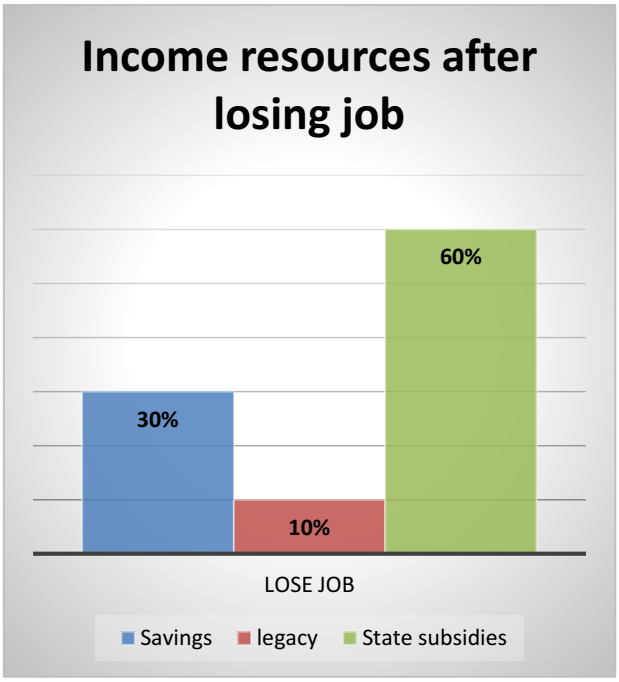


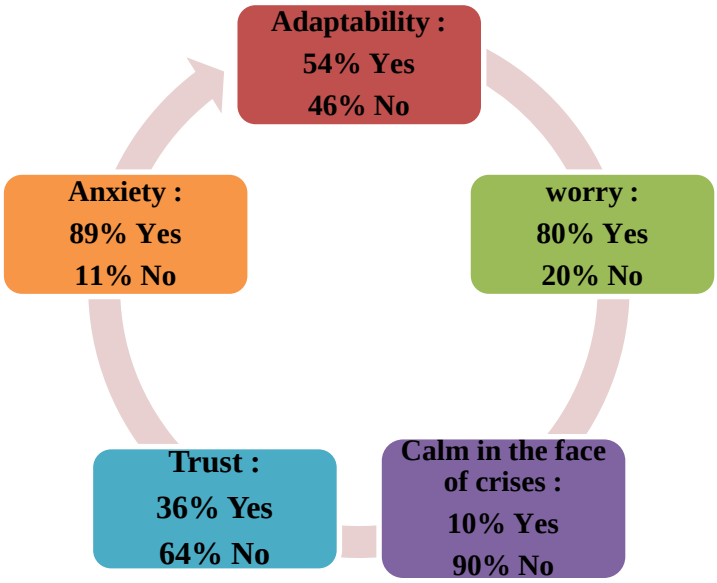


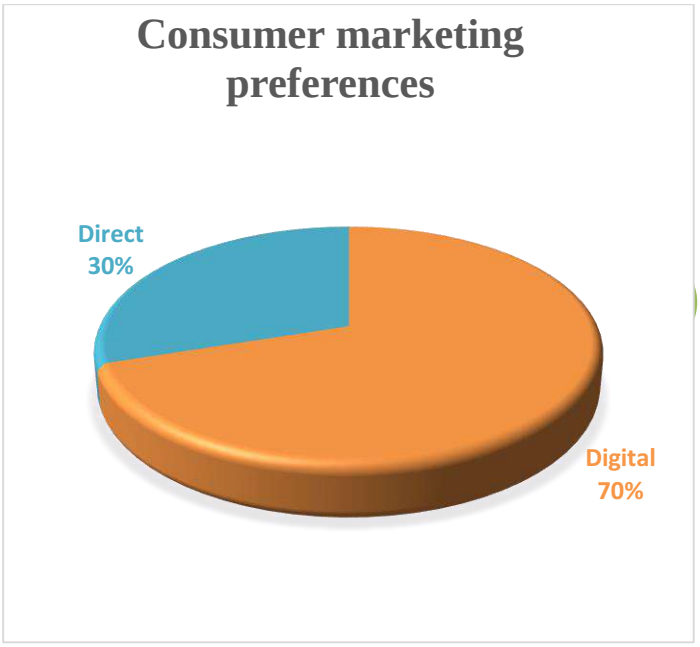

Profession
11%
12%
45%
6%
9%
17%
Student
Employee
Official
Entrepreneur
Retired
Other


Revenu
50
55
40
15
10
LESS THAN 2000 DHS
BETWEEN 2000 DHS AND 5000 DHS
BETWEEN 5000 DHS AND 8000 DHS
BETWEEN 8000 DHS AND 10000 DHS
MORE THAN 10000 DHS
Revenu

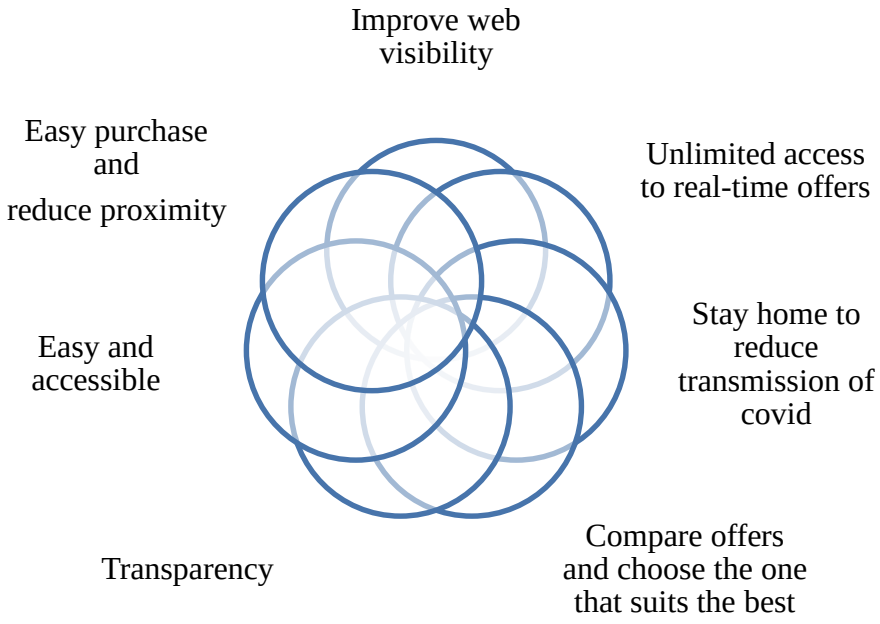

Lose Job
30%
70%
Yes
No


Income resources after losing job
30%
10%
60%
LOSE JOB
Savings
legacy
State subsidies





Benefits of digital marketing in times of crisis for consumers



This situation has led households to worry about rebuilding savings and paying down debt at the expense of consumption and capital accumulation, leading to a slowdown in private domestic demand and a slowdown in economic growth. Thus, household final consumption expenditure fell by 4.1% instead of an increase of 1.9% in 2019, with a negative contribution to growth of 2.3 points instead of

a positive contribution of 1.1 points.
According to digital marketing, the companies have developed more benefits in the period of crisis such as strengthening proximity, turn visitors to web platforms into loyal and satisfied customers, target customers effectively, making it easier for customers to buy and developing electronic loyalty.
Regarding the point of resilience and the view towards the future of Moroccan consumers, 54% say that they have been able to face this crisis by adapting to the context, 64% do not have confidence in the Moroccan economic future, and 80% have declared their concern.
Finally, we could conclude that this pandemic has had a negative impact on Moroccan household consumption, which amounts to a 4.1% decline in household final consumption expenditure instead of a 1.9% increase in 2019. As well as a change in behavior through debt repayment at the expense of consumption.

5- Conclusion

The current economic crisis in Morocco is very likely to leave its mark on economic and social structures. Indeed, the fall in domestic demand influenced household consumption, in volume terms, which fell by 6.7%. Foreign demand is also reported to have faltered, resulting in a 25.1% drop in the volume of exports. Imports are expected to have fallen by 26.7%, impacted by the decline in purchases of capital goods, energy products, consumer goods, raw products and semi-finished products. Under these conditions, the decline in GDP would have reached -13.8% compared to the same period of 2019.To build effective and strong governance systems; all levels must work together in all areas. This requires partnerships between government, civil society, the community and the private sector for a whole-of-society approach. It also requires strengthening capacity at all levels of public health to respond and help coordinate responses to crises and other critical public health priorities. How we continue to work together will affect the success of our efforts against any resurgence of COVID-19 or other pandemics. Resilience plays a critical role in how we continue to adapt and adjust to the ongoing impacts of this crisis. We can continue to build on the social, health and economic interventions used to support Moroccans during these unprecedented times and improve these systems through broader systemic change. At the same time, we can leverage our individual and collective resilience to prepare for future crises or disruptions.

Bibliography

1. Abdelaaziz Ait Ali, Karim El Aynaoui, Fayçal El Hossaini, Badr Mandri, Policy Paper : Impacts of Covid-19 on Moroccan economy: An initial assessment. PP 20 – 36 December 2020.

2. Louise Paul-Delvaux, Bruno Crépon, Florencia Devoto, Kacem El Guernaoui, Fatine Guedira, Rema Hanna, Samia Sekkarie, Impact of the COVID-19 pandemic on the Moroccan labour market and public response to the crisis. Photo: shutterstock.com 28 October 2020.

3. Survey on the impact of the coronavirus on the socio-economic, social and psychological situation of Moroccan households. Executive summary; https://www.hcp.ma/Enquete-sur-l-impact-du-coronavirus-sur-la-

situation-economique-sociale-et-psychologique-des-menages-Note-de synthese_a2506.html

4. Changing behaviors of Moroccans in the face of the COVID-19 pandemic; https://www.hcp.ma/Evolution-des-comportements-des-marocains-face-a-la-pandemie-de-covid-19_a2572.html

5. Impact of the COVID-19 pandemic on household outcomes; https://www.hcp.ma/Repercussions-de-la-pandemie-covid-19-sur-la-situation-economique-des-menages_a2574.html

6. Social relations in the context of the COVID-19 pandemic; https://www.hcp.ma/L-indice-des-prix-a-la-consommation-IPC-de-l-annee-2020_a2647.html

Appendix survey questionnaire

1- You are:
□ Man
□ Woman

2- Your age:
□ Under 20
□ Between 20-30
□ Between 30-40
□ Between 40-50
□ Plus 50

3-Containment City
□ Tangier and its surroundings
□ Rabat and its surroundings
□ Casablanca and its surroundings
□ Marrakech and its surroundings
□ Agadir and its surroundings
□ Other

4-You are
□ Student
□ Employee
□ Official
□ Entrepreneur
□ Retired
□ Other

5-Your sector of activity

□ Teaching
□ Industry
□ Automotive
□ Trade
□ E-commerce
□ Tourism
□ Agriculture
□ Agri-Food
□ Health
□ Banking and insurance
□ Other

6-You are
□ Single
□ Married
□ Widower
7-Number of dependents
-Answer:

8-Did you lose your job during the pandemic?
□ Yes
□ No

9-If so, do you have other income resources?
□ Savings
□ Legacy
□ State subsidies (RAMED; CNSS...)
□ Retirement

10-Your monthly income is
□ Less than 2000 DHS
□ Between 2000 DHS and 5000 DHS
□ Between 5000 DHS and 8000 DHS
□ Between 8000 DHS and 10000 DHS
□ More than 10000 DHS

11- How resilient are you?

12- In crisis what is your preferences direct or digital marketing? Why?

This is an abbreviated version of the Nicholson McBride Resilience survey questionnaire (NMRQ).Questionnaire (NMRQ).

For each question, rate yourself between 1 and 5, where 1 = strongly disagree and 5 = strongly agree.

Questions	Scores
1. In a difficult situation, I immediately turn to what I can be done to restore the situation.	
2. I influence what I can, rather than worry about what I cannot influence.	
3. I usually manage to keep things in perspective.	
4. I’ am calm in a crisis.	
5. I would not describe myself as an anxious person.	
6. I feel confident and secure in my position.	

Atelier 9 :
RSE et résilience

LA RESILIENCE JURIDIQUE EN PERIODE DE CRISES

Adil ELAABD

Professeur de droit à la FSJES d'Agadir- Université Ibn Zohr, Agadir (Maroc)
a.elaabd@uiz.ac.ma

Abdellah BOUJRADA

Professeur agrégé, chercheur en droit des affaires à la FSJES d'Agadir- Université Ibn Zohr, Agadir (Maroc)
abdellah.boujrada@edu.uiz.ac.ma

La résilience juridique en période de crises

Résumé :

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises est objet de plusieurs mutations qui risquent de bouleverser leurs attentes et compromettre leurs objectifs économiques. De la crise financière de 2008 au conflit russo-ukrainien en passant par la crise sanitaire lié au Covid 19, les entreprises ont dû apprendre, parfois à leur dépens, la nécessité de s'adapter en permanence et de réorienter leurs actions afin de se remettre des conjonctures difficiles et des évènements imprévus.

Les entreprises se doivent alors de renforcer leur résilience pour être en mesure de faire face à de telles situations et relever les défis de l'avenir. L'enjeu est de taille car de cela dépend la survie, la continuité voire la performance de celles-ci. En effet, une entreprise résiliente est celle qui arrive malgré l'adversité à préserver son bon fonctionnement et à rebondir face à l'imprévu voire à en faire une opportunité de croissance. Cela sous-tendrait qu'une entreprise résiliente doit allouer les ressources convenables et efficaces pour relever ce défi. Les stratégies juridiques sont, à cet égard, un bon moyen à mobiliser en vue d'atteindre cet objectif. Le droit pourrait être un véritable levier de performance et de résilience.

Néanmoins, la résilience de l'entreprise ne doit pas résulter d'une simple instrumentalisation de la norme juridique. La démarche environnementale, la RSE se profilent comme de bons outils pour une résilience durable et responsable, impliquant toutes les parties prenantes. Un tel modèle vertueux est susceptible de favoriser la création et la préservation de valeur dans la durée.

Mots clés : résilience, stratégies juridiques, performance, RSE

Legal resilience in times of crisis

Abstract

The business environment is subject to several changes that could disrupt businesses' expectations and jeopardize their economic objectives. From the 2008 financial crisis to the Russian-Ukrainian conflict and the Covid-19 health crisis, companies have had to learn, sometimes at their expense, the need to adapt constantly and redirect their actions in order to recover from difficult circumstances and unforeseen events.

Firms need to build resilience to cope with such situations and meet the challenges of the future. The stakes are high, as their survival, continuity and even performance depend on them. A resilient company is one that manages, despite adversity, to maintain its good functioning and to rebound in the face of unforeseen events, even turning it into an opportunity for growth. This would imply that a resilient company must allocate adequate and effective ressources to meet this challenge. In this respect, legal strategies are a good way to achieve it. Law could be a real lever of performance and resilience.

However, corporate resilience must not result from the mere instrumentalisation of the legal norm. The environmental approach and CSR are good tools for substainable and responsible resilience involving all stakeholders. Such a virtuous model is likely to foster the creation and preservation of value over time.

Keywords : resilience, legal strategies, performance, CSR

« Il n'existe rien de constant, si ce n'est le changement » Bouddha

Introduction

L'entreprise fait face aujourd'hui à un monde mouvant, caractérisé par des changements rapides et des mutations de plus en plus fréquentes. La mondialisation de l'économie, la succession de crises

financières et épidémiques projettent les acteurs économiques dans un environnement instable et imprévisible. C'est dans ce contexte que la capacité d'adaptation, la faculté de se remettre de situations difficiles devient des qualités essentielles pour la survie de l'entreprise et sa croissance dans l'avenir[1]. C'est cette capacité de se reconstruire perpétuellement pour mieux affronter son environnement qu'on désigne par résilience.

Emprunté au latin « *resilio* » qui veut dire revenir en état, ce mot a d'abord été utilisé en science pour désigner la capacité des matériaux à retrouver leur forme première puis en psychologie pour signifier la capacité d'une personne à dépasser les problèmes. En sciences juridiques, bien qu'il n'existe pas une définition fixe et communément admise de la résilience, on s'accorde à avancer que c'est la capacité de faire face aux changements, d'affronter l'incertitude en vue d'assurer sa continuité.

Il faut dire que la résilience a un caractère pluridisciplinaire à l'image d'un autre concept proche qui est l'agilité[2]. Pour une entreprise, il est essentiel de s'adapter aux évolutions que connaissent le marché pour survivre et garder une compétitivité face à ses concurrents[3]. Ainsi les pratiques managériales semblent de plus en plus reconnaitre un rôle pour le droit en matière de résilience d'entreprise. Maintenir sa compétitivité peut passer par exemple par une adaptation permanente à son environnement normatif[4]. Un usage habile du droit peut être à cet égard un facteur déterminant dans les stratégies commerciales des entreprises[5]. Le juriste peut, en effet, apporter un appui essentiel aux dirigeants de l'entreprise marquant ainsi un lien fort entre l'économie et le droit[6]. Le droit ici est un moyen et non une fin en soi. Appliqué à la question de résilience, on peut voir tout le potentiel managérial de telles ressources[7] et justifier l'instauration d'une véritable ingénierie juridique au service de l'entreprise[8].

Pourtant est-il légitime de mobiliser la norme juridique pour des visées commerciales ? la recherche de l'optimisation du droit n'est-elle pas la voie vers une utilisation frauduleuse de la loi ? la multiplication des crises et des bouleversements économiques ne nous rappelle-t-elle pas l'intérêt d'une démarche éthique et socialement responsable ? Pour tenter de répondre à ces questions, on montrera d'abord que les mécanismes juridiques peuvent être déployés comme moyens important en vue de la résilience de l'entreprise **(I)**. Il sera question ensuite d'insister sur l'importance de prendre en considération le rôle ultime des stratégies juridique qui ne doivent pas être déviées vers des pratiques non éthiques **(II)**.

---

[1] M. GADRAT, *Restructurations et droit social*, th. Bordeaux, 2014, p. 15.
[2] S. KHERRAZI et Chr. ROQUILLY, « L'agilité mise à l'épreuve dans les pratiques juridiques des entreprises », in *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, n° 7, 17 Février 2022, 1069, p. 32.
[3] M. GADRAT, *Restructurations et droit social*, *op. cit*., p. 364.
[4] G. DEHARO, « Le droit, un outil du management agile ? Une perspective juridico-gestionnaire », *Lavoisier | Revue française de gestion*, 2018/3, n°272, p. 35.
[5] A. MASSON, H. BOUTHINON-DUMAS, « L'approche Law & Management », Janvier / Mars 2011, *RTDcom*., p. 245.
[6] M. LEIMBACH, « Le management juridique : la maîtrise du risque juridique comme critère de performance de la fonction juridique d'une banque », *Cahiers de droit de l'entreprise*, n° 1, Janvier 2008, dossier 6.

[7] M. FOUQUET, *La notion de choix de la loi entre droit et management*, th. Rennes I, 2020, p. 26.
[8] B. ALIOUAT, « Les stratégies de propriété intellectuelle et leur ingénierie juridique : une nouvelle approche managériale du droit fondée sur le recours à la ruse », Direction *et Gestion |La Revue des Sciences de Gestion*, 2010/5 n°245-246, p. 23.

I. Les mécanismes juridiques au service de la résilience

Face à un environnement instable et incertain, l'entreprise peut adopter des mécanismes juridiques susceptibles de faire face à l'adversité. Ces mécanismes peuvent se révéler essentiels non seulement pour assurer sa pérennité **(1)** mais aussi lui permette de relever le défi de la croissance dans les conjonctures les plus difficiles **(2)**.

1. La stratégie juridique, un gage de continuité pour l'entreprise

Pour assurer sa continuité et garantir sa survie, l'entreprise se doit d'établir une stratégie juridique lui permettant de tirer profit de certaines ressources offertes par son environnement juridique. Cela devient encore plus crucial à des moments de crise où l'entreprise est appelée à faire preuve de résilience en s'ajustant et en s'adaptant à son environnement pour ne pas disparaitre.

Il n'est pas rare que dans sa vie, une entreprise soit confrontée à une conjoncture difficile qui vient perturber et bouleverser son activité. Par le passé, la défaillance d'un commerçant était considérée comme la preuve de son incapacité à honorer ses engagements et par là, la nécessité de l'écarter du marché en déclarant sa faillite[9]. Aujourd'hui, le cadre législatif marocain a bien évolué. En effet, depuis la promulgation de la loi n° 15-95, c'est la sauvegarde de l'entreprise et sa continuité qui sont privilégiées au détriment du caractère sanctionnateur. Répondant désormais à un nouveau souci, celui de prévenir tout risque pouvant conduire l'entreprise à un état de cessation de paiement, le droit offre un arsenal intéressant à l'entrepreneur lui permettant de remédier à ses difficultés et de rebondir[10].L'intérêt économique et social que représente l'entreprise explique ici pourquoi elle devient l'épicentre de toute procédure judiciaire[11].

Différentes causes peuvent compromettre la continuité de l'entreprise d'où l'intérêt du droit de l'entreprise en difficulté. Ce dernier représente, s'il est bien mobilisé, une ressource primordiale capable de permettre à l'entreprise d'assurer sa survie et de faciliter sa résilience[12]. Par ses mesures exorbitantes s'écartant du droit commun, il participe à « placer l'entreprise dans une véritable parenthèse d'exceptionnalité juridique »[13]. L'entreprise en crise peut alors en faire un usage stratégique pour préserver ses ressources et se protéger de ses créanciers afin de maintenir l'exploitation et se remettre sur pied. C'est cet usage stratégique du droit pour échapper à un prédateur financier qu'illustre par exemple l'affaire du groupe Eugène Perma, société de commercialisation de produits de soins capillaires. Tirant profit de la procédure de sauvegarde lui permettant de bénéficier d'un redressement

---

[9] N. LYAZAMI, La prévention des difficultés des entreprises : étude comparative entre le droit français et le droit marocain, th. Toulon, 2013, p. 11.

[10] P. PHILIPPART, « Entrepreneuriat et droit : éléments pour une théorie de l'entrepreneuriat et du droit », *De Boeck Supérieur | « Projectics / Proyéctica / Projectique »*, 2015/3 n°15, p. 95.

[11] I. TCHOTOURIAN, « Doctrine de l'entreprise et école de Rennes : La dimension sociétale, politique et philosophique des activités économiques affirmée - Présentation d'un courant de pensée au service de l'homme, Colloque international L'entreprise dans la société du XXIe siècle, 27 mai 2011 à Rennes, p. 27.

[12] P. PHILIPPART, « Entrepreneuriat et droit : éléments pour une théorie de l'entrepreneuriat et du droit », *op. cit.*, p. 96.

[13] S. EL HASSANI SBAI, « Droit marocain des entreprises en difficulté, un bouleversement illégitime de la concurrence ? », *Lexbase Afrique-OHADA*, n°51, 13 janvier 2022, p. 1.

même si elle n'est pas encore en état de cessation de paiement, l'entreprise a pu échapper à une prédation qui aurait pu entrainer sa liquidation[14].

Pour cette raison, l'entreprise doit se doter d'une véritable stratégie de prévention qui lui permet d'identifier le risque juridique et de le traiter en temps adéquat, c'est-à-dire avant d'être en grandes difficultés ou pire s'effondrer[15]. Il demeure néanmoins que les mécanismes se rapportant à la procédure de sauvegarde ou de redressement ne peuvent profiter qu'aux entreprises présentant des signes de viabilité et un bon potentiel de résilience.

Outre le droit de l'entreprise en difficulté, la possibilité de renégocier ses contrats représente une autre ressource importante susceptible de permettre à l'entreprise de faire face à des circonstances imprévues rendant ses obligations impossibles à honorer. Antérieurement, la force obligatoire du contrat empêchait le juge de modifier un contrat[16]. la jurisprudence aujourd'hui a évolué vers la possibilité de renégocier un contrat s'il devenait trop déséquilibré, offrant ainsi à l'entreprise le moyen de sortir de situations difficiles qui peuvent compromettre sa continuité[17]. C'est particulièrement le cas quand une conjoncture imprévisible et inédite vient à bouleverser l'activité de l'entreprise.

En temps de crise, comme c'était le cas lors de la pandémie Covid 19, se maintenir, retrouver une certaine normalité en résistant au choc devient un enjeu majeur. Par ses effets économiquement dévastateurs, la crise sanitaire était en effet une véritable épreuve pour la résilience des entreprises. Dans de telles circonstances, les ressources propres de l'entreprise doivent être étayées par une aide étatique urgente pour surmonter la crise et en limiter les dégâts. Les mesures ainsi prises par les pouvoirs publics avaient pour objet de minimiser la défaillance des entreprises et de faciliter leur rebond[18]. Un fond de soutien a été créé dans ce contexte et des aides financières directes et d'autres indirectes ont été octroyées aux entreprises les plus fragiles pour les aider à traverser la crise et faire face à la baisse ou à l'arrêt de leur production.

Tirer profit de ses ressources n'est pourtant efficient que si l'entreprise développe une capacité d'ajustement. Cela signifie qu'une entreprise doit tenir en compte l'évolution de son environnement juridique et s'y adapter si elle veut assurer sa pérennité. C'est une leçon qui semble bien assimilée par les *patent trolls* dans leur stratégie. Faisant face à une jurisprudence de plus en plus hostile à leurs activités aux États-Unis, ces sociétés étaient amenées à améliorer la qualité des brevets qu'elles détenaient. Cette stratégie défensive s'appuyant sur diverses ressources juridiques était payante dans la mesure où elle leur a permis de ne pas disparaitre. Autre situation où l'entreprise doit faire preuve d'une capacité d'adaptation est l'arrivée d'un nouveau concurrent sur le marché. Cela exige un « management juridiquement agile[19] » qui sait tirer de chaque circonstance les ressources nécessaires de continuité.

---

[14] D. DANET, « Sécurité économique et intelligence juridique : le rôle des stratégies judiciaires », *Lavoisier | Revue internationale d'intelligence économique,* 2010/2, Vol 2, p. 282.

[15] N. LYAZAMI, La prévention des difficultés des entreprises : étude comparative entre le droit français et le droit marocain, *op. cit.*, p. 31.

[16] Cass. civ., 6 mars 1876, arrêt Canal de Craponne.

[17] Cass. com., 3 nov. 1992, n° 90-18.547, arrêt Huard : *JurisData* n° 1992-002431.

[18] M. RAKOTOVAHINY, « Covid-19 et entreprise en difficulté : adapter l'outil de gestion de crise, du sauvetage au rebond », *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires,* n° 21-22, 26 Mai 2022, 1196, p. 25.

[19] G. DEHARO, « Le droit, un outil du management agile ? Une perspective juridico-gestionnaire », *op. cit.*, p. 41.

C'est la preuve ultime qu'une intelligence juridique peut se révéler un bon moyen de résilience[20].

Mais l'intérêt des stratégies juridiques en matière de résilience dépasse le simple fait de permettre la survie d'une entreprise affrontée à des difficultés, elles sont aussi un véritable levier de croissance.

2. Le droit un levier de croissance pour l'entreprise

Face à des situations de turbulence économique et devant la montée de concurrence internationale, le droit se présente comme un véritable levier de croissance. Il participe d'une part à sauvegarder les ressources de l'entreprise pour favoriser sa performance et d'autre part à la doter d'un avantage concurrentiel dans son environnement.

Le droit a cessé d'être considéré comme une simple contrainte, il est un facteur du succès pour l'entreprise à condition de saisir les opportunités qu'il peut offrir et écarter les risques[21]. C'est l'objet de la stratégie juridique de l'entreprise, notion qui part d'une approche économique du droit et qui vise à exploiter les ressorts juridiques pour une meilleure performance. Le droit avec ses différentes branches (droit des contrat, droit de propriété intellectuelle, droit de consommation …), pourrait alors être utilisé de manière stratégique pour créer de la valeur et renforcer la compétitivité de l'entreprise[22]. C'est ce qui a amené certains auteurs à parler désormais d'une « performance juridique[23] » et d'autres à adopter des approches conciliant le management et le droit en vue de la performance[24] . Certains pays, à l'image de la Chine, ont d'ailleurs compris tôt l'utilité du droit au service de l'économie et en ont fait une arme à la disposition de leurs acteurs économiques[25].

L'entreprise a donc tout intérêt à intégrer les ressources juridiques dans son management stratégique afin d'avoir les moyens de s'adapter et de se montrer résiliente. C'est que devant un contexte technologique et économique mouvant et incertain, une stratégie juridique bien pensée est un facteur de survie et de développement pour l'entreprise. Cela est d'autant plus vérifié dans des secteurs où on assiste à des mutations profondes et rapides obligeant les entreprises à toujours s'adapter, à être créatives et surtout à innover pour acquérir un avantage concurrentiel devant leurs concurrents[26]. Le droit devient alors un instrument d'ajustement au contexte[27]. Parmi les ressources juridiques essentielles qui peuvent être mobilisé à ce sujet on peut citer les brevets et marques ou encore les contrats. Parmi les exemples qui s'imposent en la matière, on peut citer *Apple* et sa stratégie juridique visant à

---

[20] M. ATTARÇA, P. CORBEL, « Les stratégies d'influence au service de la protection intellectuelle : le cas de la lutte contre les patent trolls aux États-Unis », *Revue internationale d'intelligence économique*, 2013/2, Vol. 5, p. 106.

[21] M. VARNAV, *La gestion des risques juridiques bancaires : étude appliquée aux obligations d'information, de mise en garde et de conseil*, th. Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2014, p. 24.

[22] B. ALIOUAT, « Les stratégies de propriété intellectuelle et leur ingénierie juridique : une nouvelle approche managériale du droit fondée sur le recours à la ruse », *op. cit.*, p. 26.

[23] B. WARUSFEL, « L'intelligence juridique - une nouvelle approche pour les praticiens du droit », *Le monde du droit*, n°43, avril 2010, p. 3.

[24] A. MASSON, H. BOUTHINON-DUMAS, « L'approche Law & Management », *op. cit.*, p. 233.

[25] C. PEPINO, *la performance en droit des affaires*, th. Aix Marseille, 2018, p. 49.

[26] R. FRANK, Rh. HAMOUTI, « Stratégie individuelle, coopérative ou coopétitive, quel choix adopter pour la performance de l'innovation produit ? Le cas de l'industrie des jeux vidéo », XXIIème conférence de l'AIMS - du 09 au 12 Juin 2013, Clermont-Ferrand, disponible sur https://www.strategie-aims.com/, p. 2.

[27] G. DEHARO, « Le droit, un outil du management agile ? Une perspective juridico-gestionnaire », *op. cit.*, p. 42.

verrouiller ses innovations technologiques en les protégeant par des brevets, dessins, modèles et actions en contrefaçon[28]. On parle alors d' « un management juridique par l'innovation » impliquant un pilotage de la performance par la valeur[29].

Pour cette raison l'entreprise doit se doter d'une fonction juridique efficace et créatrice de valeur ajoutée[30]. Prenant en considération les caractéristiques de la firme et ses projets, les juristes de l'entreprise peuvent alors éclairer les manager dans leurs choix stratégiques[31]. La réactivité, l'alignement avec les objectifs de l'entreprise sont alors autant d'atouts d'une direction juridique faisant preuve d'agilité. Soumis théoriquement aux mêmes contraintes légales, c'est le niveau de performance juridique qui peut différencier une entreprise d'une autre[32].

Autre facteur déterminant dans le processus de résilience est la capacité de l'entreprise à s'adapter, cela n'est possible qu'en faisant preuve de créativité juridique. Il s'agit d'innover dans les solutions juridiques présentées à la direction de l'entreprise[33]. La crise Covid 19 par son caractère inédit et inattendu a d'ailleurs révélé l'intérêt d'une telle innovation [34].

Il demeure néanmoins qu'une stratégie juridique ne peut se contenter d'avoir une visée simplement défensive, réagissant à chaque fois aux mutations de son environnement mais doit explorer les opportunités voire provoquer le changement favorable à l'entreprise. C'est le cas lors de certaines stratégies judiciaires visant à augmenter les coûts des rivaux[35] ou encore avec la pratique du lobbying[36]. Aux missions traditionnelles du droit comme facteur de sauvegarde des ressources de l'entreprise, on peut ici le voir comme un centre de profit. C'est ce que révèle en 2012 l'expérience de Philippe Legrez à la tête de la direction juridique du *Groupe Michelin* qui a formé le projet de transformer la direction juridique en source génératrice du profit. C'est une politique qui va couronner le groupe par le premier prix de l'innovation en management juridique[37]. Le département juridique peut donc être créateur de

---

[28] C. PEPINO, *la performance en droit des affaires, op. cit*., p. 199.
[29] S. KHERRAZI et Chr. ROQUILLY, « L'agilité mise à l'épreuve dans les pratiques juridiques des entreprises », *op. cit*., p. 19.
[30] D. DANET, « Misère de la *corporate governance* », *De Boeck Supérieur | Revue internationale de droit économique*, 2008/4, t. XXII, 4, p. 410.
[31] M. VARNAV, *La gestion des risques juridiques bancaires : étude appliquée aux obligations d'information, de mise en garde et de conseil, op. cit*., p. 74.
[32] J. LE GOFF, « contexte juridique et stratégies relationnelles : le cas des systèmes de distribution de produits Industriels », Recherche en démarrage pour la 5ème conférence internationale de management stratégique, A.I.M.S., 13, 14 et 15 mai 1996, Lille, p. 7.
[33] B. BIHR, « Créativité à bon escient : Les clés de la mise en place d'un processus créatif chez les juristes » *Cahiers de droit de l'entreprise*, n° 5, Septembre 2016, dossier 44.
[34] Chr. ROQUILLY et S. KHERAZI, « L'innovation dans les équipes juridiques », *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, n° 15, 15 Avril 2021, 1194, p. 32.
[35] F. MARTY, « Les stratégies de forum-shopping et de law-shopping en droit de la concurrence : Applications aux contentieux entre AMD et Intel (2000-2010) », *Instrumentalisation et utilisation stratégique du droit de la concurrence*, juin 2012, p. 11.
[36] S. KHERRAZI et Chr. ROQUILLY, « L'agilité mise à l'épreuve dans les pratiques juridiques des entreprises », *op. cit*., p. 33.
[37] O. CHADUTEAU, « L'innovation au service de la valeur ajoutée juridique », *Cahiers de droit de l'entreprise*, n° 5, septembre 2016, dossier 43.

valeur pour l'entreprise et donc un levier de sa performance[38].

II. Le droit à l'épreuve de l'éthique et de la RSE

Si le recours aux stratégies juridiques peut se révéler un outil essentiel au service de la résilience de l'entreprise, un problème se pose néanmoins quant au risque d'instrumentalisation qu'il peut impliquer **(1)**. Ceci ne peut être dépassé que si l'usage du droit cesse d'être perçu comme un moyen de profit pour être un facteur du progrès social **(2)**.

1. Le risque de l'instrumentalisation

Si la recherche du profit et de la performance n'est pas blâmable en soi, instrumentaliser le droit en vue de cet objectif, au mépris de toute moralité, est de plus en plus objet de questionnement[39]. Tout l'enjeu est alors de fixer des limites à ce management qui se veut « juridiquement agile [40]».

Dans son effort de s'adapter aux changements de la conjoncture économique, à l'inflation législative ou encore aux mutations technologiques, les managers peuvent être tentés de faire un usage strictement utilitariste de la règle du droit. Ainsi par toute une série de petits écarts par rapport à la norme, les acteurs économiques peuvent instrumentaliser le droit à des visées économiques en faisant preuve de ruse stratégique[41]. C'est ce qui explique la perception souvent négative à l'égard de la notion de la stratégie juridique vu comme une manipulation décriée du droit[42]. Cela ferait du droit un système mobilisé pour répondre à une urgence contextuelle mais qui est détaché de toute valeur morale ou éthique[43]. C'est finalement appauvrir le juridique et en faire un simple instrument au service de l'économique.

Parmi les comportements qui dénotent un opportunisme de la part des entreprises, on peut d'abord signaler les pratiques d'optimisation fiscale. En effet, un lien peut être établi entre la pression fiscale exercée par les gouvernements surtout en tant de crise comme aujourd'hui et l'essor que connaissent les pratiques d'optimisation fiscale de la part des entreprises[44]. Ces dernières tentent alors d'alléger leur trésorerie par le recours à des montages qui même s'ils demeurent légaux ne sont pas moins condamnables. De telles techniques sont encore accentuée par le choix stratégique de la juridiction qui va traiter le litige et cela en utilisant des stratégies de *law-shopping* et de *forum-*

---

[38] Chr. ROQUILLY, « L'innovation, au cœur de la création de valeur de l'entreprise », *Cahiers de droit de l'entreprise*, n° 5, septembre 2016, dossier 42.
[39] C. PEPINO, *la performance en droit des affaires*, *op. cit.*, p. 21.
[40] G. DEHARO, « Le droit, un outil du management agile ? Une perspective juridico-gestionnaire », *op. cit.*, p. 41.
[41] B. ALIOUAT, « Les stratégies de propriété intellectuelle et leur ingénierie juridique : une nouvelle approche managériale du droit fondée sur le recours à la ruse », *op. cit.*, p. 23.
[42] J. LOZE, *Les stratégies juridiques de l'entreprise à l'épreuve du contentieux privé des pratiques anticoncurrentielles*, th. Toulouse Capitole, 2019, p. 22.
[43] S. FREMEAUX, Chr. NOËL-LEMAITRE, « Une analyse philosophique du management de la RSE : de la difficile conciliation entre l'ordre économique, l'ordre juridique et l'ordre moral », *Management Prospective Ed. Management & Avenir*, 2014/7 N° 73, pages 107 à 122, p. 112.
[44] Th. CAUSSADE, *La stratégie fiscale de l'entreprise : entre optimisation et fraude*, th. Toulouse, 2017, p. 96.

shopping[45]. Les entreprises déterminent ainsi la loi qui s'appliquera à leurs contrats, celle qui est évidemment la plus favorables à leurs intérêts économiques[46].

Autre volet où se manifeste l'instrumentalisation du droit est les pratiques anticoncurrentielles. Certaines entreprises fondent par exemple leur modèle économique sur le détournement du droit de la propriété intellectuelle. C'est le cas des *patent trolls* qui sont des sociétés qui achètent des brevets à prix bas et tentent d'extorquer des dommages et intérêts de sociétés prétendument contrefactrices. De peur des conséquences préjudiciables d'un procès, ces dernières sont amenées le plus souvent à transiger [47] . Mobilisant le droit, ces entreprises prédatrices réussissent alors à menacer leurs victimes et en tirer un profit. Il en est de même pour certaines entreprises dominantes sur un marché et qui usent pour maintenir leur avantage concurrentiel du brevet comme moyen d'éliminer leurs concurrents ou du moins empêcher leur introduction sur un marché[48].

Instrumentaliser le droit est aussi le transgresser en connaissance de cause. L'infraction devient ici un choix préférable dans la mesure où le respect d'une norme peut se révéler pour l'entreprise bien plus coûteux que sa transgression. Le recours à cette stratégie peut même être vu comme le moyen incontournable d'assurer la survie de l'organisation[49]. Certains qualifient de tels comportements d'entreprenariat illégal pour insister sur leur caractère non éthique[50].

Reste que cet opportunisme juridique est largement critiqué. L'usage du droit doit être un moyen de développement de l'entreprise et une réponse adaptée à ses besoins et non une manipulation déloyale des ressources[51].C'est au législateur et aux autorités de concurrence particulièrement qu'incombent enfin la tâche de lutter contre de tel agissements et cela dans la perspective d'une moralisation de la vie des affaires[52]. Cela nécessite une grande vigilance pour que cet usage opportuniste des ressources juridiques ne devient pas un mode normal de gestion d'autant plus que telles pratiques aboutissent le plus souvent à dérégler le marché et par conséquent être un facteur d'incertitude[53].

2. Pour une résilience juridique durable et responsable

La multiplication des stratégies juridiques et leur mobilisation à des visées opportunistes

---

[45] F. MARTY, « Les stratégies de forum-shopping et de law-shopping en droit de la concurrence : Applications aux contentieux entre AMD et Intel (2000-2010) », *op. cit*., p. 28.
[46] V. REBEYROL, « La réception du « whistleblowing » par le droit français », *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, n° 24, 14 Juin 2012, 1386.
[47] M. ATTARÇA, P. CORBEL, « La complémentarité des différentes approches (des relations) entre stratégie et environnement : illustration par le cas des patent trolls », Juin 2011, Conférence : 20ème Conférence Internationale de l'AIMS, Nantes, p. 9.
[48] N. LÉCA, *Étude du règlement « REACH » : gestion du risque juridique*, th. Bordeaux IV, 2011, p. 317.
[49] S. MELISSA, *L'intégration raisonnée des multiples normes exogènes et endogènes pour maintenir la performance socio-économique de l'entreprise*, th. Lyon 3, 2020, p. 58.
[50] P. PHILIPPART, « Entrepreneuriat et droit : éléments pour une théorie de l'entrepreneuriat et du droit », *op. cit*., p. 99.
[51] Chr. ROQUILLY, « Le cas de l'iPhone en tant qu'illustration du rôle des ressources juridiques et de la capacité juridique dans le management de l'innovation », *AIMS | M@n@gement*, 2009/2, Vol. 12, p. 148.
[52] V. REBEYROL, « La réception du « whistleblowing » par le droit français », *op. cit*., 1386.
[53] N. PETIT, « Les stratégies juridiques en droit des coordinations entre entreprises – Une approche scénarisée », *The Global Competition Law Centre Working Papers Series, GCLC Working Paper, 01/09, p. 9.*